



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

**La Comunicación Corporativa como recurso en
la Dirección Estratégica en la empresa**

Autor:

D. José Gabriel Mira Agulló

Directoras:

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dra. Dña. Beatriz Peña Acuña

Murcia, octubre de 2018



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales

**La Comunicación Corporativa como recurso en
la Dirección Estratégica en la empresa**

Autor:

José Gabriel Mira Agulló

Directoras:

Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño

Dra. Dña. Beatriz Peña Acuña

Murcia, octubre de 2018

COMPENDIO DE PUBLICACIONES

La presente Tesis Doctoral está constituida por un conjunto de trabajos de investigación publicados por el doctorando y relacionados con el Plan de Investigación registrado, atendiendo a la normativa de la Universidad Católica San Antonio sobre el estilo de Tesis Doctoral por compendio de publicaciones.

El compendio de publicaciones está constituido por tres capítulos de libro en editoriales de prestigio que figuran en la base de datos SPI (*Scholarly Publishers Indicators*), en el primer cuartil de su área científica. Completan el compendio de publicaciones, dos artículos científicos publicados por el doctorando en revistas de impacto del ámbito de la investigación en el que está inscrito el Plan de Investigación de esta Tesis. Todas las publicaciones han sido sometidas a revisión par pares anónimos.

A continuación, se referencian los capítulos de libro y los artículos que conforman el compendio de publicaciones realizadas relativas a la temática de la investigación:

1. Peña, B. Parra, M.C. y **Mira, J.G.** (2014). Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas. En Mendieta, A. y Sánchez, C.: Líneas emergentes en la investigación de vanguardia, 491-502. McGraw Hill. ISBN: 978-84-481-9741-4. Ranking SPI general: 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056. Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311. Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883. 16 visitas en Academia.edu (perfil Beatriz Peña Acuña).
2. **Mira, J.G.**, Parra, M.C. y Peña, B. (2016). La gestión de la comunicación de crisis: casos de las empresas españolas. En Martínez, E. Raya, P. y Martínez, X.: Investigación, Desarrollo E Innovación Universitarias, pp. 453-469. McGraw Hill. 978-84-48612-73-3. Ranking SPI general: 56 de 505

(Q1), ICEE: 4.056. Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311. Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883. 34 visitas y una cita en ResearchGate (perfil Beatriz Peña Acuña).

3. **Mira, J.G.**, Parra, M.C. (2018). La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial. En González., M. y Valderrama, M.: Discursos persuasivos comunicativos hoy, pp. 339-352. Tecnos. Grupo Anaya (colección Ediciones Universitarias). ISBN: 978-84-309-7375-0. Ranking SPI general: 6 de 505 (Q1), ICEE: 34.996. Ranking SPI editoriales españolas de Comunicación: 6 de 50 (Q1). ICEE: 0.555. Ranking SPI editoriales españolas de Economía 28 de 74 (Q2). ICEE: 0.084.
4. **Mira, J.G.**; Peña, B. y Parra (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa, *Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32, pp. 244-266. Revista SCOPUS SJR 2016 (Q3): 0.193. Catalogado en Biblioteca de la Universidad de Harvard, primera Universidad del Ranking general Shangai 2018¹ y también en el de la Universidad de Pennsylvania, primera en ranking en cuanto a temática de Dirección y Administración de empresas 2018². 2 citas en Google Académico (perfil Beatriz Peña Acuña). 104 visitas en *ResearchGate* (perfil Beatriz Peña Acuña) y 26 visitas en Academia.Edu (perfil Beatriz Peña Acuña).
5. Parra, M.C. y **Mira, J. G.** (2017). Estrategia corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 32, pp. 174-190. Brasil. Catálogo Latindex (criterios

¹Cfr.https://hollis.harvard.edu/primoexplore/fulldisplay?docid=TN_dialnetART0001147845&context=PC&vid=HVD2&lang=en_US&search_scope=everything&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=everything&query=any,contains,La%20imagen%20del%20CEO:%20estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20corporativa&sortby=rank&offset=0

² Cfr. <https://franklin.library.upenn.edu/bento?utf8=%E2%9C%93&q=gabriel+mira+agullo>

cumplidos 36). En catálogo de la Universidad estatal de Ohio, primer en temática de Comunicación ranking Shangai 2018³.

En todas las aportaciones el doctorando es primer autor o los son sus directoras, lo que da cumplimiento a otro de los requisitos especificados en la normativa de doctorado de la Universidad Católica San Antonio de Murcia.

La elección de esta modalidad de Tesis Doctoral se debe a la oportunidad de comunicar a la comunidad científica los resultados de la investigación, sin tener que esperar a la culminación de la memoria de Tesis, lo que implica una mayor actualidad de los resultados obtenidos y la posibilidad de obtener un *feedback* de la Academia. De hecho, las publicaciones están siendo leídas a través de la plataforma *ResearchGate* y *Academia.edu* de modo que alguna ya ha recibido citas por parte de otros investigadores. Además, estas publicaciones se aquilataron a través de filtros e indicios de calidad como revisión por pares, originalidad de textos, etc.

³Cfr.http://osu.worldcat.org/search?q=Estrategia+corporativa+y+Comunicaci%C3%B3n+de+la+Responsabilidad+Social+Empresarial&qt=results_page&dblist=1461%2C1708%2C3909%2C1723%2C1725%2C239%2C638&scope=0&oldscope=0&fq=



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

AUTORIZACIÓN DE LAS DIRECTORAS DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

La Dra. Dña. María Concepción Parra Meroño y la Dra. Dña. Beatriz Peña Acuña, como Directoras⁽¹⁾ de la Tesis Doctoral titulada “**La comunicación corporativa como recurso en la Dirección Estratégica en la empresa**” realizada por D. José Gabriel Mira Agulló en el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa **autorizan su presentación a trámite por compendio de publicaciones**, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

LO QUE FIRMAMOS, PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS REALES DECRETOS 99/2011, 1393/2007, 56/2005 Y 778/98, EN MURCIA A OCTUBRE DE 2018.

Fdo. Dña. M^a Concepción Parra Meroño

Fdo. Dña. Beatriz Peña Acuña

⁽¹⁾ Si la Tesis está dirigida por más de un Director tienen que constar y firmar ambos.

Agradecimientos

Como dice el refrán: “De bien nacido es ser agradecido”. A la hora de escribir este apartado, y uno mira hacia atrás, se vislumbra la dificultad escribir estas palabras. A buen seguro que alguien se queda en el tintero y no por voluntad expresa del que suscribe, sino porque son muchos los años vividos y todos sois parte de mi vida y de este trabajo en particular.

A mi esposa Concha y a mi hijo Gabriel, principales sufridores de este trabajo, por la ayuda y cariño incondicional mostrado durante todos estos años y por las horas que os he robado y que espero compensar en el futuro. Sin vosotros este esfuerzo no tendría sentido.

A mis directoras, Conchi Parra y Beatriz Peña, sin cuyo constante apoyo, paciencia y cariño no creo que hubiera tenido culminación este largo proyecto. Gracias por haber estado siempre ahí, guiándome y animándome para conseguir llegar a este momento. Para mí es un orgullo y un privilegio contar con vuestra amistad.

A mis padres, Gabriel y Pepa, y mis hermanas, Montserrat y Carolina, que siempre habéis sido la base que me ha servido de sostén cuando lo he necesitado, aún sin demandároslo. También a mis queridos suegros, Rafael y Matilde, por quererme y tratarme como un hijo más. A todos mis cuñados y cuñadas por hacerme partícipe de vuestras vidas y haberme tratado siempre como a un hermano más.

A mis queridos abuelos y todo el resto de mi familia, los presentes y los ausentes, bien sabéis cuán orgulloso me siento de haber sido y ser partícipe de vuestras vidas y vosotros de la mía.

A mi buen amigo D. Andrés Martínez-Almagro, inicial y principal culpable de que hoy en día me encuentre en esta dulce y reconfortante tesitura, espero no haber defraudado la confianza y el cariño que un día me otorgaste con tu amistad.

A Gonzalo Wandosell, a Pepe Palao, Mercedes Carmona, Isabel Ros y resto de compañeros del departamento de ADE, por haber confiado en mí y haberme acogido y mostrarme continuamente el apoyo y cariño que me hace sentir como parte de mi familia.

A Alejandro Ros, querido y buen amigo, compañero de fatigas estos últimos años. Mis mejores deseos para ti.

A José Alarcón y Carmelo de Arcos del Instituto Superior de FP San Antonio, por la ayuda y la confianza depositada en mí y de la cual espero ser merecedor.

A todo el personal de la Ucam y especialmente a mi estimada Carmen Romero, por hacer mi trabajo más fácil con su total dedicación en su labor.

A todos mis amigos, que sabéis los que sois. Los que siempre habéis estado ahí y siempre estaréis. Espero que esto sirva para que os sintáis, si cabe, más orgullosos por dejarme ser parte de vuestras vidas.

Todos somos aficionados.

La vida es tan corta que no da para más.

Charles Chaplin

La comunicación corporativa como recurso en la Dirección Estratégica en la empresa

RESUMEN

La creciente complejidad de la empresa y el mundo empresarial ha transformado a la Comunicación Corporativa en un instrumento de *Management*, tal y como apuntan los informes de estudio científicos sobre comunicación, en especial el *European Communication Monitor (ECM)*. La comunicación ya es una función estratégica y, como tal, debe gestionarse con el resto de políticas estratégicas de la organización. Esta gestión estratégica implica la necesidad de que exista una gran coordinación con el resto de áreas de la empresa, ya que el nivel estratégico conlleva a la transversalidad de todas las políticas corporativas y a su necesidad de representar a la compañía en su totalidad. Sin embargo, a día de hoy son muchas las empresas que no han dado el paso de integrar la función de comunicación en su política estratégica a medio y largo plazo.

Para satisfacer los objetivos de la empresa, la comunicación debe integrarse en el modelo de gestión de la compañía, por lo que adquiere así el cariz de corporativa, y gestionará las distintas políticas estratégicas de la sociedad. Como la imagen es una variable fundamental en la comunicación corporativa, que abarca todos los ámbitos de la entidad, ayuda a la interconexión entre los entornos interno y externo, subrayando el papel de la empresa en el desarrollo económico-social de su entorno y logrando el cumplimiento de los objetivos de la entidad (posición estratégica, volumen de negocios, etc.).

En la labor comunicativa corporativa se debe definir: quién informa (alta dirección, mandos directivos u otros); cuál debe ser la naturaleza y los medios de difusión de la información (información oficial, informal, etc.) y cuándo se informa (regular y/o esporádicamente, circunstancial, etc.). En función de los resultados esperados se deberá tener en cuenta las expectativas de los públicos

objetivos en cuanto a información (económica, social, cultural, etc.), en cuanto a su objeto (información estricta, formación, participación, etc.), qué conocimiento tienen los públicos de la empresa y cuál es la imagen que la entidad proyecta a su entorno.

Para la gestión de la imagen se debe realizar un seguimiento del clima que se percibe de la empresa y de la calidad de la comunicación realizada. La orientación estratégica de la comunicación corporativa debe identificarse con los principios del marketing relacional, equiparando a todos los públicos de la entidad como clientes. Siguiendo esta perspectiva, la comunicación corporativa debe ser motivadora y cohesionadora de los públicos para conseguir su identificación con los objetivos de la compañía.

Siguiendo a Villafañe (2000) y Pizzolante (2006) se pueden identificar las áreas relevantes en el estudio de la comunicación corporativa a nivel estratégico: la Comunicación del Presidente o CEO, la Comunicación de Crisis, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (en términos Medioambientales y Sociales), la Comunicación Personal (Interna y Externa, Identidad Corporativa, Cultura empresarial, etc.) y la Comunicación Financiera y Económica (relevante para los públicos objetivo).

De todas estas áreas, se ha realizado una revisión del estado de la cuestión en el marco teórico de esta investigación. De hecho, como se ha elegido la modalidad de tesis por compendio de publicaciones se han realizado cinco estudios relacionados con la comunicación corporativa. Uno de ellos sobre dicha función global en la dirección estratégica de la empresa. Los otros cuatro abarcan varios de los mencionados en el párrafo anterior: La Comunicación del CEO, La Comunicación de Crisis, La RSC en casos de empresas españolas y La Comunicación de la RSC. De este análisis empírico se ha dejado fuera parte de la comunicación personal, que se desarrollará en trabajos futuros que permitan completar este estudio. Así mismo, tampoco se estudia; en las publicaciones realizadas, la Comunicación Financiera y Económica de modo exhaustivo en alguna de las publicaciones, puesto que ésta es obligatoria de acuerdo con la legislación vigente.

Para realizar este trabajo se toma como punto de partida los distintos Informe Monitor (*European Communication Monitor 2010-2016*), en los que se desarrollan las tendencias en materia de comunicación estratégica en las empresas a lo largo de estos últimos años. Así, se realiza un análisis del Informe Monitor correspondiente a cada una de las tendencias que se estudian, se revisa además la literatura al respecto y mediante una metodología de estudio de caso múltiple intrínseco descriptivo-analítico, se trasladan las distintas conclusiones extraídas en cada temática, con el fin de obtener las oportunas conclusiones que demuestren la importancia de la gestión de la comunicación a nivel estratégico en las empresas en la economía actual.

Mediante el estudio realizado podemos afirmar que la función primordial de la comunicación estratégica es la de apoyar el proyecto empresarial, cualquiera que sea la orientación estratégica planteada en la organización. Esta es la principal razón de que la comunicación estratégica deba integrarse en la gestión a nivel estratégico, lo que permite denominarla a su vez como corporativa y a través de ella se gestionarán y desarrollarán las distintas políticas estratégicas de la empresa. Todo redunda en el rendimiento económico de la empresa.

Palabras clave: Comunicación Corporativa; Comunicación Crisis; RSC; Imagen del CEO; Comunicación Estratégica; Dirección Estratégica; Identidad Corporativa; Imagen Corporativa.

Corporate communication as a resource in the Strategic Management in the company

ABSTRACT

The increasing complexity of the company and the business world has transformed Corporate Communication into a Management tool, as pointed out by the scientific study reports on communication, especially the European Communication Monitor (ECM). Communication is already a strategic function and, as such, must be managed with the other strategic policies of the organization. This strategic management implies the need for a great coordination with the other areas of the company, since the strategic level leads to the transversality of all corporate policies and their need to represent the company as a whole. However, today there are many companies that have not taken the step of integrating the communication function into their strategic policy in the medium and long term.

To meet the company's objectives, communication must be integrated into the company's management model, thus acquiring the corporate character, and managing the different strategic policies of the company. As the image is a fundamental variable in corporate communication, which covers all areas of the entity, it helps the interconnection between internal and external environments, emphasizing the role of the company in the economic-social development of its environment and achieving the compliance with the objectives of the entity (strategic position, turnover, etc.).

In the corporate communicative work must be defined: who reports (senior management, managers or others); what should be the nature and means of dissemination of the information (official, informal information, etc.) and when it

is reported (regularly and / or sporadically, circumstantially, etc.). Depending on the expected results, the expectations of the target audiences should be taken into account in terms of information (economic, social, cultural, etc.), in terms of their purpose (strict information, training, participation, etc.), what knowledge of the public of the company and what is the image that the entity projects to its environment.

In order to manage the image, we must monitor the climate perceived by the company and the quality of the communication carried out. The strategic orientation of corporate communication must be identified with the principles of relationship marketing, equating all the public of the entity as customers. Following this perspective, corporate communication must be motivating and cohesive of the public in order to achieve its identification with the company's objectives.

Following Villafañe (2000) and Pizzolante (2006), the relevant areas can be identified in the study of corporate communication at the strategic level: the President's or CEO's Communication, Crisis Communication, the communication of Corporate Social Responsibility (in terms of Environmental and Social), Personal Communication (Internal and External, Corporate Identity, Corporate Culture, etc.) and Financial and Economic Communication (relevant to target audiences).

Of all these areas, a review of the state of the matter has been made in the theoretical framework of this research. In fact, since the thesis modality has been chosen as a compendium of publications, five studies related to corporate communication have been carried out. One of them on said global function in the strategic direction of the company. The other four cover several of those mentioned in the previous paragraph: The CEO's Communication, Crisis Communication, CSR in cases of Spanish companies and CSR Communication. From this empirical analysis, part of the personal communication has been left out, which will be developed in future works that allow us to complete this study. Likewise, it is not studied either; in the publications made, Financial and

Economic Communication in a comprehensive way in any of the publications, since this is mandatory in accordance with current legislation.

In order to carry out this work, the different Monitor Report (European Communication Monitor from 2010 to 2016) is taken as a starting point, in which the trends in strategic communication in companies have been developed over the last few years. Thus, an analysis of the Monitor Report corresponding to each of the trends being studied is carried out, the literature is revised in addition and through a descriptive-analytical intrinsic multiple case study methodology, the different conclusions drawn in each subject are transferred, in order to obtain the appropriate conclusions that demonstrate the importance of communication management at a strategic level in companies in the current economy.

Through the study conducted, we can affirm that the primary function of strategic communication is to support the business project, whatever the strategic orientation proposed in the organization. This is the main reason that strategic communication should be integrated into management at the strategic level, which allows it to be called corporate and through it the different strategic policies of the company will be managed and developed. Everything results in the economic performance of the company.

Keywords: Corporate Communication; Crisis Communication; CSR; CEO's Image; Strategic Communication; Strategic Management; Corporate Identity; Corporate Image.

ÍNDICE TEMÁTICO

COMPENDIO DE PUBLICACIONES	5
1. INTRODUCCIÓN.....	27
1.1. Justificación	27
1.2. Objetivos.....	28
1.3. Estructura	29
2. METODOLOGÍA.....	31
3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	39
3.1. La dirección estratégica.....	39
3.2. La cultura corporativa	59
3.3. Identidad corporativa.....	62
3.4. La imagen corporativa.....	64
3.5. Comunicación estratégica	71
4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	75
4.1. Comunicación.....	75
4.2. Integración de la comunicación corporativa	82
4.2.1. Imagen del CEO.....	87
4.2.2. Comunicación Interna	97
4.2.3. Comunicación externa.....	102
4.2.4. Comunicación de la RSC.....	108
4.2.5. La comunicación de crisis	121
4.2.6. La comunicación económico-financiera	128

5. PUBLICACIONES.....	131
5.1. Introducción.....	131
5.2. La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial.....	133
5.3. La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa....	149
5.4. La gestión de la comunicación de crisis: casos de empresas españolas	175
5.5. Estrategia corporativa y comunicación de la responsabilidad empresarial.....	195
5.6. Responsabilidad Social Corporativa en casos de empresas españolas	215
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	229
7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	237
7.1. Conclusiones	237
7.2. Limitaciones del estudio	248
7.3. Futuras Líneas de Investigación.....	249
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	251
9. APÉNDICE	271

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definiciones de Estrategia.....	41
Figura 2. Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa	70
Figura 3. Modelo de comunicación eficaz	72
Figura 4. Matriz de significación	79
Figura 5. Modelo de comunicación propuesto	117
Figura 6. El papel de la comunicación en los SGRS	118
Figura 7. Modelo circular de la gestión de comunicaciones de crisis de Jacques ...	125

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

Los cambios producidos en la economía mundial debido a la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, la demanda de productos cada vez con mayor calidad, etc., han generado un aumento del comercio e inversión internacional, que ha derivado en un cambio en las estrategias competitivas de las empresas, con el fin de adaptarse a esos mercados globales.

La diferenciación de los productos y servicios es cada vez menor, por lo que obtener ventajas competitivas presenta mayores dificultades dado que el factor imitación es inevitable. A consecuencia de ello, las presiones competitivas son cada vez mayores, casi siempre traducidas en guerras de precios, frecuentes y disputadas. La posesión de una tecnología en exclusividad es prácticamente imposible; en este sentido, esto provoca que el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el mercado sea labor también casi improbable y obliga a la búsqueda y creación de ventajas competitivas dinámicas, en aspectos tangibles, pero menos materiales. Así, las estrategias competitivas de las empresas deben desarrollar una variedad de posibilidades, que les permitan situarse por delante de sus competidores, con el fin de alcanzar y mantener el éxito.

La creciente complejidad de la empresa y el mundo empresarial ha transformado la Comunicación Corporativa en un instrumento de *Management*. La comunicación ya es una función estratégica y, como tal, debe gestionarse con el resto de políticas estratégicas de la organización. Esta gestión estratégica implica la necesidad de que exista la oportuna coordinación con el resto de áreas de la empresa, ya que el nivel estratégico conlleva a la transversalidad de todas las políticas corporativas y a la necesidad de representar a la compañía en su totalidad. La función primordial de la comunicación estratégica es la de apoyar el

proyecto empresarial, cualquiera que sea la orientación estratégica planteada en conjunto.

Además la conciencia social de las personas ha aumentado con respecto a las distintas actuaciones y comportamientos de las empresas, con lo que para que se produzca la adhesión a ellas y se valore su imagen, las empresas deben comportarse éticamente y revertir parte de sus utilidades en la sociedad en la que desarrollan sus actividades, convirtiéndose en un nuevo actor social con el que el usuario relacione valores de mejora del bienestar del individuo, del medioambiente, del entorno, en definitiva, que apoye el progreso social mediante hechos.

1.2. OBJETIVOS

Esta investigación se propone como objetivo principal demostrar la importancia de integrar la comunicación corporativa en la estrategia de la empresa, como recurso de creación de valor intangible y distintivo de la política competitiva de la empresa.

A partir de este objetivo principal, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Delimitar las áreas o programas en los que la comunicación corporativa participa en la Dirección Estratégica de la empresa.
2. Determinar cómo la comunicación estratégica actúa como cohesionadora de todas las políticas estratégicas de la empresa.
3. Comprobar la relevancia de la imagen del CEO y su comunicación como recurso estratégico en la empresa.
4. Determinar cómo se integra la comunicación de la RSC a nivel estratégico.
5. Conocer los aspectos clave de la comunicación de crisis en la empresa.
6. Mediante la metodología del estudio de casos, contrastar y verificar las tendencias en comunicación en el tejido empresarial español.

1.3. ESTRUCTURA

Para la consecución de los objetivos establecidos, esta Tesis Doctoral se estructura en varios apartados. En el siguiente epígrafe se plantea la metodología utilizada para la realización de la investigación. Como se puede comprobar se realiza una propuesta de triangulación metodológica, en la que se combinan varios métodos de investigación: la investigación documental a través de la revisión de la literatura pertinente; la lectura crítica del Informe Monitor de los años 2010 a 2016; el análisis del estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Social Corporativa de la Gran Empresa en España 2016 y 2017; el estudio de casos de empresas a través de diversas fuentes: sus memorias anuales, sus comunicados de prensa, las noticias sobre los aspectos de interés para esta investigación aparecidas en los medios de comunicación y el análisis de los mismos.

En el siguiente capítulo se presenta la dirección estratégica como marco en el que se encuadra la comunicación corporativa. Así, se introducen conceptos clave de la estrategia corporativa, sus acepciones y la importancia para la gestión de empresas en la actualidad (Cultura, filosofía, identidad e imagen corporativa).

A continuación, la siguiente sección se centra en la comunicación estratégica empresarial, como herramienta fundamental para el mantenimiento de las relaciones de la entidad con sus entornos, tanto externos como internos.

En el siguiente epígrafe se incluyen los artículos y capítulos que configuran el compendio de publicaciones de esta Tesis Doctoral. Así, se presentan para cada una de ellas sus datos de impacto en términos de ranking y factor de impacto en su área de investigación y, a continuación, se reproduce literalmente cada una de las diferentes publicaciones.

El siguiente capítulo corresponde a la discusión de los resultados obtenidos y finalmente se exponen las conclusiones alcanzadas en el conjunto de

publicaciones que conforman esta Tesis Doctoral, en el que se comparan los resultados de nuestra investigación con otros investigadores y, finalmente, se exponen las conclusiones.

El último apartado, del cuerpo principal del documento, lo completan las referencias bibliográficas que han apoyado la realización de la investigación y la redacción de la memoria de la Tesis y que han sido citados en este documento.

Finalmente, dando cumplimiento a la normativa de la Universidad se presenta un apéndice con los indicadores de impacto de todas las publicaciones que componen el compendio por el que se presenta esta Tesis Doctoral. En dicho apéndice se da cuenta de los factores de impacto pormenorizados de cada una de las publicaciones en los términos adecuados, relativos a factor de impacto, ranking (SPI o SRJ) y localización exacta de cada una de ellas.

2. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se han utilizado diferentes estrategias metodológicas para estudiar la comunicación estratégica, es decir, se ha realizado una triangulación con datos de diferente índole, a saber, cuantitativos y cualitativos (Okuda Benavides y Gómez-Restrepo, 2005).

En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura de referencia en el ámbito de la investigación acerca de estas dos cuestiones: la comunicación empresarial y la dirección estratégica. Así, siguiendo a Villafaña (2000) y Pizzolante (2006) se pueden identificar las áreas relevantes en el estudio de la comunicación corporativa a nivel estratégico, que son:

- La comunicación del presidente o CEO (*ECM 2014*)
- La comunicación de Crisis (*ECM 2013*)
- La comunicación personal: externa, interna, identidad corporativa, cultura empresarial, etc. (en varios ECM de forma tangencial)
- La comunicación financiera y económica
- La comunicación de la RSC (en varios ECM de forma tangencial)

De todas estas áreas se ha realizado una revisión del estado de la cuestión en el marco teórico de esta investigación. Sin embargo, dado que se ha elegido la modalidad de tesis por compendio de publicaciones, se ha dejado el estudio empírico de parte de la comunicación personal para trabajos futuros que permitan completar este trabajo. Tampoco se estudia en las publicaciones realizadas la comunicación financiera y económica de modo especial en ninguna de las publicaciones, puesto que esta es obligatoria de acuerdo con la legislación vigente.

A continuación, tomando como punto de partida los distintos Informes “Monitor” (*European Communication Monitor-ECM*) desde 2010 hasta 2016, en los que se desarrollan las tendencias en materia de comunicación estratégica en las empresas a lo largo de estos últimos años, se han realizado los diferentes estudios que componen esta Tesis Doctoral.

El mencionado Informe Monitor viene publicándose anualmente desde 2007 por la Asociación de Educación en Relaciones públicas (*Association of European Public Relations Education*) y la Asociación de investigación (*Research Association*) (EUPRERA) y la Asociación de Directores europeos de Comunicación (*European Association of Communication Directors, EACD*), así pues, este informe está elaborado por un amplio grupo internacional de investigadores europeos. En él no solo se identifican las características de los profesionales de la comunicación y de las empresas para las que trabajan. Destaca este informe la conexión entre los instrumentos de comunicación corporativa y las áreas estratégicas, así como su influencia en las decisiones corporativas.

De este modo, en esta investigación se realiza un análisis temático, enumerado anteriormente, que se corresponde con cada una de las tendencias que se estudia en cada uno de los sucesivos Informes Monitor a lo largo de estos años. En este caso, se revisa además la literatura al respecto y posteriormente se plantea una metodología de estudio de caso múltiple intrínseco (Stake, 2005). En el presente trabajo, el caso múltiple ha consistido en el estudio de tres a cinco casos de empresas españolas (y en un caso una multinacional extranjera, pero con una presencia muy dilatada en el panorama económico español) por cada tendencia temática en Dirección de comunicación. Que han sido seleccionadas por su interés y por su éxito empresarial asumiendo que las conclusiones que extraemos de cada empresa son conclusiones menores (no mayores o generales), pero pueden resultar muy representativas para las temáticas abordadas. Asimismo, se puede añadir que los estudios de casos se abordan desde un tratamiento descriptivo-analítico.

Esta metodología permite la profundización cualitativa de cada empresa atendiendo a la información de fuente primaria en páginas web y otras

plataformas, y además, en relación a datos cuantitativos de rendimiento económico: número de empleados, volumen de facturación, etc. Con esta investigación se aporta una mayor profundización en cada caso y realismo de lo que muestra de forma general el informe marcando una tendencia temática de Comunicación Estratégica. Posteriormente, se trasladan las distintas conclusiones extraídas en cada temática señalada como tendencia por el Informe Monitor y en casos múltiples de empresa, con el fin de extraer las oportunas conclusiones que demuestren la importancia de la gestión de la comunicación a nivel estratégico en las empresas en la economía actual.

El estudio de casos es oportuno porque el fenómeno a estudiar es novedoso y contemporáneo, conveniente, tiene relevancia social e implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Siguiendo a Tetnowski (2015) el estudio de caso es una indagación empírica en la cual se investiga y analiza un fenómeno actual en su entorno real, fundamentalmente cuando no se puede establecer claramente los límites entre el fenómeno y el contexto. Además, de acuerdo con Yacuzzi (2005), este tipo de metodología es una herramienta de investigación muy útil en ciencias sociales puesto que permite indagar sobre una teoría con mayor detalle y profundidad que los estudios estadísticos. Y resulta idóneo para dar respuestas a preguntas del tipo “cómo” y “por qué” en temas actuales, como es el que nos ocupa, no controlados por el investigador.

“Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio” (Martínez Carazo, 2006: 171). Tanto la descripción como el análisis son abordados en los estudios de caso múltiple de esta investigación, por tanto, ambas técnicas son las utilizadas en nuestras publicaciones.

La elección de las empresas para los estudios de casos ha sido realizada por diversas razones que se detallan en los párrafos siguientes. Principalmente por

tratarse de empresas de dilatada trayectoria, líderes en sus sectores y de diferente rama de actividad económica.

En cuanto al número de casos a incluir, se han seguido las recomendaciones de Patton (1990) estudiando entre tres y cinco empresas en cada estudio. Se consideran suficientes, ya que la validez, relevancia y conocimiento generado por la investigación cualitativa tiene más que ver con la riqueza de la información de los casos seleccionados y las capacidades analíticas del investigador, que con el tamaño de la muestra elegida.

ESTUDIO 1: “Estrategia corporativa y comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial”

Para el estudio de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha recurrido al análisis crítico del Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Social Corporativa de la Gran Empresa en España 2015, elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en 2016. Nuestra aportación se centra en el estudio de la comunicación de la responsabilidad social, puesto que lo que no se conoce es como si no existiera. En este trabajo no se ha analizado casos concretos de empresas, sino que se ha abordado la situación a nivel de las grandes corporaciones españolas en esta materia teniendo en cuenta un estudio con mayor envergadura.

El mencionado estudio multisectorial de la RSC de la Gran Empresa es el más completo que se realiza en España sobre esta materia, y contiene las respuestas de 125 empresas, de las que 28 cotizan en el IBEX-35 sobre RSC. Tal como manifiesta en su ficha técnica, el universo sobre el que se realiza el estudio son grandes empresas que operan en España, con un volumen de facturación superior a 300 M de euros y en el que están representados todos los sectores. El instrumento utilizado para el estudio es un cuestionario de 50 preguntas, dividido en 6 áreas específicas y que se gestiona de forma online, vía telefónica y/o presencial. En el tratamiento de datos se realiza un análisis de acuerdo con una puntuación interna para determinar líderes y mayoría, un análisis porcentual

total y por grupos (líderes y mayoría) y en el que se identifican las características definitorias de las empresas líderes. En la redacción y preparación del estudio se realiza un análisis cualitativo del entorno, un análisis cuantitativo de las respuestas del cuestionario y una comparativa con datos de ediciones anteriores.

ESTUDIO 2: “La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial”

El Informe Monitor identifica las principales cuestiones estratégicas en comunicación corporativa y conecta, tal y como se ha mencionado anteriormente, la comunicación empresarial con las diferentes áreas estratégicas, además de la influencia de la comunicación empresarial en muchas de las decisiones corporativas. Por tanto, es oportuna la realización de un estudio que analice cómo se integra la comunicación corporativa en la estrategia empresarial. El tema abordado está representado en casi todos los informes Monitor analizados, siendo tratados distintos aspectos de interés en las distintas publicaciones anuales que impiden ceñirnos a un solo informe anual específicamente.

Para el estudio de la integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial se ha elegido un estudio de casos intrínseco porque lo que se pretende conseguir un acercamiento entre el marco teórico creado y la realidad objeto de estudio.

Para la realización de este trabajo “se han elegido tres empresas españolas, que por su trayectoria económica y social son líderes en sus sectores” (Mira y Parra, 2018: 344). A partir de los datos de los estudios Merco (2012 a 2017) se eligieron tres corporaciones muy bien posicionadas en el Ranking de reputación corporativa del Monitor empresarial de reputación corporativa, elaborado por Merco. Las empresas analizadas son: Inditex, Mercadona y El Corte Inglés.

Además de los informes Merco, en el estudio de la comunicación estratégica de estas empresas nacionales se han examinado pormenorizadamente (mediante

un análisis de contenido) las cartas de los presidentes de las distintas corporaciones de sus diferentes informes y memorias anuales.

ESTUDIO 3: “La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa”

Para el estudio “La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa” nos hemos basado principalmente en el estudio del mencionado Informe Monitor 2014, en que destaca como área de interés “Comunicar y demostrar liderazgo” (ECM, 2014: 72). La razón de elección de este tema es que los directivos de comunicación entrevistados aprecian considerablemente la comunicación efectiva, como rasgo personal del liderazgo y de la propia organización (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013). Esta cuestión, aun siendo motivo de discusión no ha sido capaz de identificar cuáles son los tipos de comunicación más efectivos, según las partes interesadas (Mira, Peña y Parra, 2016: 247).

En esta investigación se utiliza una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa. Se han consultado fuentes internas como son páginas web corporativas y redes sociales propias; y fuentes secundarias externas (blogs, artículos de opinión, etc.). Se ha realizado mediante un estudio e interpretación cualitativa de los contenidos facilitados por las empresas, desde sus departamentos de comunicación, y también se solicitó información directa, a través de correo electrónico, a los respectivos responsables de comunicación de las empresas analizadas (Mira, Peña y Parra, 2016: 257). Volvemos a la triangulación de resultados cualitativos con cuantitativos al contar con varias formas de obtención de datos, que contribuyen a la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Las empresas elegidas para este estudio son tres casos españoles: El Pozo Alimentación, Hero España y Mercadona. Todas ellas se encuentran entre las de mayor facturación, son conocidas por todos los consumidores y resto de

Stakeholders y facilitan el acceso a sus políticas de comunicación (Mira, Peña y Parra, 2016).

ESTUDIO 4. “La gestión de la comunicación de crisis: casos de empresas españolas”

Para esta temática se utilizó como punto de inicio el análisis del ECM 2013, ya que en él se aborda de forma específica esta temática y problemática. En el estudio Monitor 2013 se pone de manifiesto que siete de cada diez encuestados habían tratado con una situación de crisis en sus organizaciones en el último año y de ellos, más del 50% habían tenido que ocuparse de más de una situación de crisis en sus empresas en el mismo periodo (Mira, Parra y Peña, 2016). Esta apreciación, añadida a la grave crisis internacional acaecida en los años recientes a la publicación del Monitor 2013 y a las consideraciones observadas en el marco teórico nos brindaron la oportunidad de la realización de este estudio.

En este trabajo se analizan las estrategias de comunicación de crisis de tres renombradas y grandes empresas españolas, que se habían enfrentado recientemente a crisis de diferente naturaleza: de gestión (liderazgo), institucional (frente a la organización) y de rendimiento (frente a los productos). Las empresas españolas analizadas en estos aspectos son El Corte Inglés, Inditex y Mercadona respectivamente. El estudio ha consistido en un análisis de contenido de las memorias e informes anuales de las citadas corporaciones del año 2015, corroborado por las noticias y notas de prensa aparecidas en los medios de comunicación de esa época.

ESTUDIO 5. “Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas”

A partir de la revisión teórica que otorga un gran protagonismo a la Responsabilidad Social Corporativa como instrumento de comunicación estratégica y del informe “Estudio multisectorial sobre el estado de la

responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2013” elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, se aprecia una alta participación de las corporaciones españolas en algún índice de sostenibilidad. Destacar la carencia de que en ningún ECM hasta la fecha se ha hecho un abordamiento, completo y como tal, de la RSC, aunque algunos aspectos tratados en los informes pueden ayudar a resaltar la importancia que está adquiriendo esta comunicación para su análisis y gestión en los próximos años.

Por ello, se estudian en este trabajo las acciones en materia de RSC de cinco empresas españolas de reconocido prestigio, gran tamaño y diversos sectores que representan a la actividad empresarial española. Las cinco empresas españolas estudiadas son: El Corte Inglés (sector de la gran distribución), Inditex (sector de la fabricación y comercialización textil), La Caixa (sector Bancario y Financiero), Mercadona (sector de distribución alimenticia y de productos del hogar y mascotas) y Telefónica (sector de telecomunicaciones). Para el estudio se realizó un análisis de contenido de los informes y memorias anuales de las citadas corporaciones, tal y como aparece referenciado en el apartado correspondiente. Así, se utilizaron el Informe de actividad de El Corte Inglés y su grupo empresarial del año 2012 (parte I), la Memoria Anual de Inditex del año 2013, el Informe anual de la Obra Social “La Caixa” de 2013, la Memoria Anual de Mercadona del año 2013, y el Informe Anual 2013 de la Fundación Telefónica de 2013.

3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

3.1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

David (2013) define la Administración Estratégica como la ciencia o el arte que le permite a una organización lograr sus objetivos, mediante la formulación, la implementación y la evaluación de decisiones multifuncionales. Es decir, se encamina a la integración y coordinación de todas las áreas y funciones de la organización (administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I+D+i, comunicación, etc.) para conseguir el éxito (Ros y Wandosell, 2018).

Este éxito se consigue con la finalidad que se le atribuye a la administración estratégica, que no es otra que el aprovechamiento de las oportunidades actuales existentes y la creación de otras nuevas y diferentes para el futuro (David, 2013).

En el presente texto se utilizará indistintamente los términos administración estratégica y dirección estratégica, considerándolos como sinónimos, ya que su utilización en el mundo académico y empresarial puede ocasionar confusiones en cuanto a su distinción. También conviene resaltar la confusión que surge en cuanto a la utilización de los términos de administración estratégica y planificación o planeación estratégica, siendo más utilizado el primero en el ámbito académico y el segundo en el mundo empresarial, aunque en este texto se utilizará el término administración estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia y la planificación o planeación estratégica solamente se referirá a la formulación de la estrategia.

Una vez llegado a este punto, resulta conveniente establecer y delimitar, inicial y claramente, el significado del término estrategia. El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua atribuye tres significados al término estrategia:

1. Arte de dirigir las operaciones militares,
2. Arte, traza para dirigir un asunto, y
3. En un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Proviene el término del lat. "*strategĭa*", provincia bajo el mando de un general, y éste del griego "*stratēgia*" (στρατηγία), oficio del general, derivado a su vez de "*stratēgós*" (στρατηγός), general, que deriva de "*stratos*," el ejército, y "*agein*", conducir, guiar. Con lo que se podría definir en términos empresariales como: el arte de dirigir o trazar las operaciones o decisiones empresariales en asuntos, con el fin de asegurar la toma de decisiones óptimas en cada momento.

En La Figura 1 se presenta una relación de las distintas acepciones que ha tenido el término estrategia, en el mundo empresarial, a lo largo de los últimos años del S/XX, donde se puede apreciar la evolución que tuvo el término por distintos estudiosos. Dicha relación se ha obtenido de Castellanos y Castellanos, (2011), quienes hacen una revisión exhaustiva del concepto de estrategia empresarial.

Figura 1. Definiciones de Estrategia

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
“La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas” (Chandler, 1962).
“El patrón de los objetivos, propósitos o metas, y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser” (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965).
“La especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia” (Ansoff, 1965).
“La definición de las metas básicas y los objetivos de la organización junto a los procedimientos escogidos para alcanzar estas metas y objetivos, y los principales medios de asignación de recursos utilizados para referir la organización a su entorno” (Schendel y Hatten, 1972).
“Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados” (Glueck, 1976).
“La forja de las misiones de la compañía, estableciendo objetivos para la organización a la luz de fuerzas internas y externas, formulando políticas específicas y estrategias para desarrollar objetivos, y asegurando su implantación apropiada para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean desarrollados” (Steiner y Miner, 1977)
“Fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno” (Mintzberg, 1978).
“Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo

decidido sobre un plan estratégico" (Galbraith y Kazanjian, 1978).
"Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica cómo alcanzará la organización sus objetivos" (Hofer y Schendel, 1978).
"La estrategia de la empresa es el patrón de decisiones en una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos, y define el campo de negocios que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes, comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas" (Andrews, 1980).
"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industria en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa" (Porter, 1980)
"La formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance" (Hrebiniak y Joyce, 1984)
"Formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones" (Argirys, 1985).
"La búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria, (...), ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial" (Porter, 1985)
"Metáforas orientadoras o esquemas de referencia que permite a

la organización y a su entorno ser comprendidos por los grupos de presión organizacionales. Sobre esta base, los grupos de presión están motivados para creer y para actuar de manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización” (Chaffee, 1985).

“Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser” (Bueno, 1996).

Castellanos y Castellanos (2011).

Garrido (2016), siguiendo a Hax y Majulf, examinando la estrategia desde un prisma comunicacional, establece en su concepción una serie de elementos comunes, como que la estrategia será:

- a) Un patrón o modelo de decisiones coherente, en todos los niveles y que aúne los esfuerzos.
- b) El elemento para determinar los objetivos de largo plazo, el camino o ruta a seguir para construir y gestionar la imagen corporativa.
- c) Un elector de negocios de la organización, por la que ella elige sus mercados actuales y futuros.
- d) La facilitadora en la búsqueda para lograr una ventaja sostenible en el largo plazo (programa de identidad e imagen que permitan diferenciar a la compañía en su entorno y presentar sus atributos reconocibles en sus públicos por mayor tiempo).
- e) La que ayuda a la definición de las distintas posibilidades de rentabilidad propuesta, tanto social como económica.

Así mismo, Garrido (2016) introduce en la concepción estratégica de la comunicación, una serie de componentes que delimitan y definen la estrategia de la comunicación como que:

1. Es una directriz especulativa con un referente práctico.
2. Incorpora un componente modélico o normativo y unificador en esa estrategia.
3. Es una instigadora de desarrollo de la imagen de la empresa a largo plazo, en su relación con el entorno que la rodea.
4. Definirá las actuaciones y responsabilidades en todos los niveles.

Es decir, la estrategia de comunicación será el marco que busca agrupar los recursos de la compañía en función de los objetivos establecidos. La capacidad que tiene la comunicación para integrar los recursos de la organización, tanto reales y potenciales, como tangibles e intangibles, ha motivado que su perspectiva haya entrado de lleno en el ámbito estratégico y, por tanto, le confiere la correspondiente importancia y hace patente la necesidad de su implantación, desarrollo y gestión dentro de la empresa.

La comunicación estratégica ya se considera como una variable estratégica en su gestión, como bien se puede observar en los distintos informes Monitor (ECM 2010-2016) consultados y analizados durante la realización del presente trabajo, y como tal variable estrategia debe plasmarse por escrito e incluir los:

- a) Objetivos a alcanzar.
- b) Mensajes a transmitir.
- c) Medios a utilizar.
- d) Públicos a los que se dirige.

El concepto “estratégica” en el marco empresarial (nos refiramos a comunicación o cualquier otra función) comporta intrínsecamente una reflexión que conlleva a cambiar visiones prototípicas o paradigmáticas. Se debe entender como un modo de forzar a la organización a crear nuevas capacidades competitivas (para refrescar o fortalecer su presencia en los mercados actuales

mejorando su labor con miras al futuro) o para producir cambios de orientación en la acción diaria para romper la inercia establecida (ya que esa inercia puede ser o comportar baja competitividad).

Cegarra y Wandosell (2011) apuntan que, el aumento de la competitividad y la poca diferenciación de los productos de las empresas dificultan la diferenciación de la competencia. Esto se ve traducido en guerras de precios que reducen la rentabilidad empresarial y es aquí donde entra en juego la Dirección Estratégica. Definen Cegarra y Wandosell (2011) la Dirección Estratégica como el proceso de planificación, la implantación y desarrollo y el control de la estrategia, postulando varias alternativas para elegir la mejor de ellas; es decir elegir el camino a seguir.

El concepto de estrategia no se muestra fácilmente desde la perspectiva teórica ni práctica, tampoco existe un concepto común tomando como base las distintas escuelas y autores, según se apuntó anteriormente. El concepto al trasladarlo al ámbito de la comunicación está atiborrado de indeterminación e incertidumbre. Por ello, el alcance de la comunicación estratégica permite un amplio camino de desarrollo teniendo como referencia la perspectiva de la comunicación aplicada, en palabras de Garrido (2004).

La premisa que hay que tener en cuenta en el presente trabajo es que siempre que nos refiramos a comunicación en la empresa, se realizará con relación al aspecto estratégico.

Durante el siglo pasado, fundamentalmente desde la escuela americana de administración, se ha identificado la estrategia en su concepción militar cuando se ha extrapolado a la empresa, de forma que cuando se analiza la competencia se identifica como el enemigo que hay que derrotar. Es decir, se consideraba que el mercado era un campo de batalla, donde los enemigos eran la competencia de la empresa y, por ello, se introdujo en la planificación y la gestión empresarial la teoría clásica militar en cuanto a estrategia, táctica y logística. Como contraparte a ese carácter militar de la estrategia, otras escuelas de administración han mostrado rechazo a esa concepción militar. Así se puede distinguir por ejemplo la

escuela japonesa, que aplica otro enfoque más centrado en la creación de vínculos con los distintos *Stakeholders* y el entorno de la empresa, pero a partir de compartir fortalezas con los contendientes, de forma que lo que se busque sea la satisfacción de esos *Stakeholders* y no hacer esfuerzos innecesarios en batallas con la competencia.

Villafañe (2000) se hace eco del cambio producido en 1982 cuando Peters y Waterman publican *"In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies"*, con la que empieza a cuestionarse la doctrina aplicada por las escuelas de negocios y las facultades de ciencias empresariales anteriormente, y donde la excelencia se basaba meramente en criterios de gestión empresarial, e identifican un conjunto de valores que parecían ser la clave. Entre estos valores clave aparecían activos intangibles (*invisible assets*) que no se podían incluir en el balance con políticas funcionales y criterios de organización empresarial, con lo que el cambio de rumbo en el estudio de la excelencia es palpable y significativo. En la década de los noventa esta idea se refuerza constantemente y comienza a aumentar el valor estratégico de los intangibles, apoyada, sobre todo, por los teóricos japoneses del *management*. Los cuales, relativizan el valor absoluto de la gestión empresarial y refuerzan la importancia e influencia que tienen los valores culturales y sociales en la imagen de la empresa y, por tanto, en la consecución de la excelencia.

Itami (1991) resume la importancia de los activos intangibles de esta forma:

"los activos invisibles son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen inputs y outputs de las actividades empresariales" (p. 12).

Dentro de esta categoría de activos intangibles, se pueden identificar multitud de aspectos, como la cultura corporativa, la mejora continua del servicio, la simplicidad de las estructuras productivas y de la gestión, la informalidad, la relación con *Stakeholders* y el entorno, el respeto por el medio ambiente, etc.

También, influenciados por su cultura, preconiza Villafañe (2000) que, los directivos, además de gestores, son fabricantes de significados y símbolos y éstos deben ser incluidos en el *management*, ya que los productos/servicios deben poseer éstos significados. Con lo que estas actuaciones deben incorporarse al más alto nivel directivo, al nivel estratégico de las empresas.

La gestión empresarial ya no es una mera gestión de procesos de optimización productiva, financiera y económica, sino que además, de conseguir lo mencionado, debe potenciar esos activos invisibles (*invisible assets*) como factores de aumento del valor estratégico y distintivo de la institución. Para ello, se propone introducir dentro de la gestión estratégica aspectos políticos y criterios de organización empresariales. Es decir, a través de la gestión de la identidad corporativa, la cultura y filosofía corporativas crear una imagen corporativa óptima que conlleve la aparición de esas ventajas competitivas. En definitiva, crear una complicitad en positivo con todos los *Stakeholders* de la empresa que sea óptima para el desarrollo futuro de la organización y contribuya a su éxito y pervivencia en el tiempo. Una estrategia que no haga esfuerzos innecesarios en la competencia, sino como un elemento guía hacia los objetivos de la satisfacción de sus *Stakeholders*. Este fin se conseguirá a través de una correcta Comunicación Estratégica.

La gestión de la comunicación corporativa sería la gestión de la identidad, la imagen y la reputación empresarial de forma que permitan la identificación de los valores, características, etc., que posibilitan la diferenciación y el alcance de ventajas competitivas que contribuyan a la construcción de los oportunos vínculos con los *Stakeholders* que permitan la consecución del fin u objetivos planteados (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017).

La empresa debe afrontar el cambio cultural para representar todas las capacidades competitivas y representar unitariamente un sistema corporativo total, como apunta Villafañe (2000). Para ello la estrategia debe ir encaminada a la gestión correcta de la imagen corporativa a través de la gestión de la identidad, la cultura y su correspondiente comunicación estratégica.

En la comunicación estratégica tiene un papel primordial la figura del Gerente -Presidente o CEO- de la institución. Así, Pizzolante (2001: 23) hace referencia a él como “un educador, un emprendedor con gran sentido del compromiso y responsabilidad social”. Una figura que debe adelantarse a su tiempo, mejorando e innovando, con el fin de adicionar valor a lo existente y para ello, debe contar con la seguridad suficiente para saber lo que quiere, y reconocer y asumir la confianza en lo que puede.

La comunicación ya no es una opción, sino que se ha convertido en una estrategia para crecer sobre la base de unas buenas raíces, de manera que mediante la comunicación se debe proyectar la actividad corporativa de forma proactiva y estratégica con el fin de lograr la pervivencia. La comunicación no sirve solamente para construir reputación para los productos o servicios que ofrece la empresa, sino para construir la reputación misma de la empresa que ofrece esos productos o servicios. Por ello, sería simple considerar a nivel corporativo que no es preciso comunicar, ya que a través de una gerencia eficiente de los procesos de comunicación estratégica, sería la única forma de crear y compartir la visión que añade valor empresarial y convierta en eficiente el esfuerzo colectivo (Pizzolante, 2006). Por ello, comunicación y gerencia estratégica están íntimamente relacionadas, ya que la gestión de la comunicación supone dar respuesta a los retos de la estrategia empresarial, en aspectos tales como: organización, coordinación, planificación y evaluación de resultados (Paz, Paz y El Kadi, 2017).

La empresa debe mantener a diario una actitud permanente y proactiva de comunicación con todos sus *Stakeholders* y su entorno, con el objetivo de enfrentarse todos los días a las amenazas que le rodean, en contraposición a la simple y tradicional respuesta reactiva ante ellas, que sería de poca utilidad en los tiempos que vivimos en la actualidad. La comunicación es un proceso analítico y estratégico que, basándose en el control y la evaluación, construye sistemas de mejora continua para apoyar la toma de decisiones en la empresa y, por tanto, influye en el desarrollo económico, empresarial, social y cultural (Gálvez, 2014). Por consiguiente, la comunicación no se puede considerar un instrumento sino un proceso, ya que la creación y el establecimiento de relaciones, vínculos, emociones

y experiencias conlleva su tiempo (Apolo et al., 2017). González (2014) afirma que la comunicación es una metodología integradora que genera resultados.

Para afrontar la comunicación de la empresa en su relación con los públicos internos y externos, Pizzolante (2001) distingue tres dimensiones:

1. **Entorno empresarial:** lo que rodea la empresa, es decir donde se forma la imagen corporativa.
2. **Contorno empresarial:** lo que muestra la empresa y está en contacto directo con el entorno, es decir la identidad corporativa que proyecta.
3. **Dintorno empresarial:** Todo aquello que es y puede ser la empresa, la parte no tangible, valores, normas, principios... Lo que denominaremos su Cultura corporativa.

La imagen corporativa es aquella imagen que tienen fijada y grabada en la mente los componentes del entorno de la empresa. Con lo que, el reto empresarial es utilizar la comunicación estratégica con el objetivo de que esa imagen corporativa percibida, sea totalmente acorde con la identidad corporativa proyectada. Para ello, se necesita establecer planes positivos de acción que se traduzcan en una filosofía de la comunicación, basándose en principios como: la claridad, la brevedad, la coherencia y con precisión (Pasquel, Báez, Pauker, y Apolo, 2015).

Previamente al establecimiento de esos planes de acción comunicativa, se debe identificar claramente a los públicos objetivos ya que es tarea imposible satisfacer simultáneamente a todos al mismo tiempo. Cada público puede tener expectativas diferentes y, por tanto, intereses diferentes; y es en esta faceta donde se puede introducir el término de estrategia, comunicación corporativa estratégica, con la que se establecerán los objetivos previos, una vez realizado el oportuno análisis del entorno, con el fin de llegar eficazmente a los públicos clave. Todo este proceso es dinámico, donde no hay nada permanente y de cuyo éxito dependerá la capacidad para adaptarse a los continuos cambios (Pizzolante, 2006). Costa (2015) añade que, para abordar la comunicación estratégica hay que

tener en cuenta los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos que conllevan la gestión comunicativa corporativa.

La identidad corporativa (o contorno corporativo) sería esa personalidad que un individuo, o conjunto de individuos, se crea para él, o ellos mismos. Es decir, la transformación de atributos y valores en aspectos tangibles para que puedan llegar a los distintos públicos que les rodean. Las empresas resuelven a voluntad la identidad que precisan para conseguir sus objetivos; a través de una visión estratégica desarrollan su forma de actuar, tanto interna como externamente, para hacer posible su visión empresarial. De esta forma, la identidad se convierte en un activo empresarial, mediante una decisión estratégica totalmente relacionada con el plan de negocios y el mercado al que se desea satisfacer (Pizzolante, 2006; Cabascango-Naranjo, 2017).

La confianza en la empresa y su reputación facilitan su pervivencia en el tiempo, por ello esa confianza en la organización, en sus productos y en su personal y su consiguiente reputación, convierten a la identidad en su mejor herramienta para su consecución y su gestión. Por tanto, se convierte en un factor crítico de éxito (Cabascango-Naranjo, 2017). Hace énfasis Caldevilla (2010) en que, en los actos empresariales se debe diferenciar claramente lo que sería un lavado de imagen, de la verdadera y sincera motivación filantrópica, ya que los mayores resultados económicos se conseguirán con la optimización reputacional, mediante su correcta gestión y no solo con buenas intenciones puntuales.

Tal y como se ha apuntado, a través de la identidad se transforma en tangible la Cultura de la empresa. Para que el plan de negocios establecido por la empresa alcance el éxito, la identidad tiene que comunicar. Es decir, todas las representaciones gráficas o no, deben agregar valor y mostrar la correspondiente coherencia con lo que se quiere representar y transmitir. Será por tanto el mercado el que valore esa identidad y el que consecuentemente resuelva si cree o no, si confía o no, si desea relacionarse o no, si es leal, respetuoso y fiel o no con la organización a largo plazo (Gillezeau, 2018).

La identidad de la empresa no es un activo inmutable, debe tener en cuenta al mercado y entorno en el que se desenvuelve, debe escuchar atentamente sus opiniones y tendencias, y percibir claramente sus características y valores culturales. Ese activo, cambiante en el tiempo, es una decisión empresarial, una decisión de negocios, nunca un capricho sujeto a la arbitrariedad del gerente de turno, que bien entendida y siendo aceptada por los *Stakeholders* separan al éxito del fracaso ante los cambios realizados. Por tanto, de la esencia, de las actuaciones de la empresa, de los productos o servicios que proporciona dependerá siempre su reputación de manera fundamental, quedando en un segundo plano la publicidad que realice o cualquier otra noticia que apareciera en los medios. Así, las empresas desarrollan una naturaleza que, al ser percibida y asimilada por su entorno, construye la reputación en la mente de los demás (Costa, 2018).

Las empresas, apuntan Rodríguez, Caldevilla y Ramos (2015), deben asumir responsabilidades y compromisos con los públicos, tanto internos como externos, con el fin de reforzar la identidad y la reputación. Ese reforzamiento, que apuntan los autores, se consigue a través de diversas actuaciones como son: la generación de riqueza de forma eficaz, la distribución de la riqueza generada de forma equitativa en su entorno, proporcionando a los clientes y públicos objetivos productos y servicios útiles y en condiciones justas, respetando los derechos humanos traduciéndolos en unas condiciones de trabajo justas y dignas, mediante el cuidado de la salud laboral y el desarrollo de los empleados y respetando el medio ambiente intentando minimizar, si no eliminar, los impactos negativos que genere la empresa con su actividad.

La empresa siempre se está comunicando con el entorno que la rodea y especialmente con sus *Stakeholders*, con lo que hace o deja de hacer, por ello, la admiración y el respeto aparece y se potencia, no con lo que se quiere llegar a ser o aparentando lo que no se es, sino sobre lo que realmente se es (Gillezeau, 2018). En este sentido, Capriotti (1999), distingue los elementos integrantes en la filosofía empresarial, que deben ser establecidos y guiar toda la toma de decisiones para conseguir el fin perseguido y que exista coherencia para ser distinguido por el entorno. Estos elementos son la misión, la visión y los valores corporativos. Así, se entiende como misión empresarial la definición del negocio de la empresa, qué

es lo que hace la entidad actualmente. La visión empresarial es la proyección a futuro de lo que quiere ser la empresa; es decir, a dónde quiere llegar o dónde quiere estar en ese futuro planteado. Y los valores empresariales definen cómo lleva a cabo los negocios la empresa; es decir, sus principios profesionales en cuanto a su actividad productiva y los valores y principios en cuanto a gobernar las relaciones entre los integrantes de empresa y la relación de éstos con los individuos externos a ella (Apolo, et al., 2017; Capriotti, 1999).

La identidad de la empresa (contorno empresarial) es la línea que separa lo interior de lo exterior. Esta línea es donde están plasmadas las características o rasgos que son apreciables por el entorno, es decir la personalidad de la organización, donde se incluyen todos sus rasgos identificativos, tangibles e intangibles, y los del personal que la forman. Esta personalidad incluye aspectos tan variados como la filosofía empresarial, su cultura, la historia de la organización, su estrategia, la conducta de los empleados u otros representantes, la publicidad y expectativas de sus productos, etc., con los distintos públicos con los que se relaciona, tanto internos como externos (Pizzolante, 2001). Y es lo que perciben estos públicos de la empresa lo que construye la imagen corporativa, en función de lo visto y experimentado en su relación. Con lo que la identidad “debe estar en el marco de una estrategia global, coherente, estable, consistente y sobre todo factible” (p.43).

Esta identidad corporativa es una personalidad creada libre, voluntaria y deliberadamente por la empresa y que, mediante la interpretación que realiza su entorno, construye la imagen que la empresa necesita para cumplir sus propósitos. También es la misma que aprecian sus trabajadores, que nace de los atributos mencionados anteriormente, y que conforman su personalidad y que actúa como límite y debe estar presente en el comportamiento de los empleados a través de la voluntad de la dirección. Por tanto, la comunicación estratégica es una herramienta apropiada para convencer y seducir a los públicos, siempre que se sepa qué se desea y adónde se quiere llegar o estar, por ello la identidad corporativa debe ser un logro voluntario, planificado y que consiga los resultados previstos a través de ella (Costa, 2018).

La filosofía de la empresa (valores, normas, principios), su trayectoria histórica y aquellas informaciones no tangibles relacionadas con su filosofía, es decir los rasgos que no son tangibles es lo que conforma la cultura corporativa de la empresa o dintorno empresarial, que se manifiesta a través de sus comportamientos. Por ello, cuando se quiere crear una imagen coherente se debe gerenciar actuando explícitamente sobre los comportamientos, conscientes o inconscientes, del colectivo; es decir, sobre esa cultura ya que es ahí donde está la base de las actitudes, conductas y comportamientos del público interno que luego captará su entorno (Costa, 2018).

Hay una asociación indisoluble entre la cultura de la empresa y su identidad. Es a través de la identidad donde la cultura adquiere su tangibilidad, por medio de las actuaciones y manifestaciones visuales y todo ello relacionado con la forma de ser de los responsables de su gerencia y creación (dueño, fundador, directivos, etc.), que son los que inspiraron e inspiran la forma de entender la empresa (Pizzolante, 2006).

Pizzolante (2006) relaciona una serie de factores combinados que son los que conforman la cultura empresarial, así distingue: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas, la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales y las redes establecidas de colaboración entre los integrantes de las empresas, su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales, el ambiente y realidad del lugar donde se funda y desarrolla. O sea, que la cultura corporativa es más fuerte y sólida cuando actúa como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuanto más compartidos son éstos (Costa, 2015).

El gerente o cabeza visible de la organización, en palabras de Pizzolante (2001: 51), “debe ser el facilitador de la comprensión del entorno y articulador del contorno y dintorno empresarial”. Es decir, que el gerente, como tal, se enfrenta a continuos desafíos y para gerenciar éstos, debe entrenarse y re-entrenarse desarrollando nuevas destrezas, no solo en el dominio de tecnologías sino además en pensamiento, ya que debe evolucionar en la forma de pensar y de actuar acorde a los tiempos que corran (Rodríguez y Pérez, 2017). Debe como líder

conseguir que todos los integrantes de la organización compartan un mensaje común y hacerles partícipes de compartir las decisiones que posibiliten la maximización del acierto a la hora de relacionarse con el entorno. De hecho, algunos autores afirman que, la gestión de la comunicación forma una parte esencial en la gerencia de los recursos humanos, a aplicar por la dirección empresarial (Ventura, 2011).

El gerente debe conocer los rasgos culturales del mercado en el que quiere integrarse y eso le fuerza a revisar sus rasgos culturales continuamente, con el fin de prepararse para conocer sus desventajas competitivas y estar preparado para competir con los mejores. Debe tener vocación de logro, por ello todos sus pensamientos, actuaciones u omisiones estarán encaminadas a la obtención de resultados para la organización. Por ello, Pizzolante (2001: 51) afirma que “ser líder tiene más de arte, que de ciencia”, y en ese comportamiento, establece pautas de conducta: “escuchar, es mejor que hablar; actuar, es mejor que esperar; asumir, es mejor que posponer; persuadir, es mejor que imponer; corregir, es mejor que justificar; comunicar, es mejor que especular, y todo ello con transparencia, sinceridad y gran humildad”.

La multinacionalidad es la actuación con negocios en varios países, frente a la globalización que es más un cambio en la forma de pensar, una actitud mental en la que es imprescindible estar abierto a comprender que tiene que ver con aspectos culturales y formas de ser y ver, es decir conocer el mundo, lo que implica primero conocer el suyo y así mismo (Cerviño, 2010).

Pizzolante (2001) habla de “reingeniería del pensamiento”, cambiar el pensamiento y formas de razonar para conseguir un pensamiento global, desarrollando nuevas destrezas y rediseñando las organizaciones en el proceso de evolución cultural, consiguiendo un modelo de participación y desarrollo que se apoye en valores de pertenencia y responsabilidad individual que se interioricen en el individuo, permitiendo la evolución de las ideas y diferenciándolo de los pensamientos del pasado que puedan ser una barrera mental ante el cambio que se produce. Es decir, se produce un desafío interior en la comparación con otros de nuestra misma especialidad a causa del aumento de la competitividad y su

consecución provocará un aumento de las oportunidades que proporciona la globalización y la integración.

Para evitar la frustración personal, el pensamiento de los individuos debe evolucionar al mismo ritmo que los cambios en la sociedad. Los distintos escenarios a los que se enfrenta demandan una transición de organizaciones jerárquicas a organizaciones en red, donde se debe potenciar la integración de los individuos para crear un activo, que comparte normas y valores, con capacidad de auto-organizarse generando las necesarias conexiones sociales. Y los primeros implicados en estos cambios y evolución son los mismos líderes de la organización, que deben predicar con el ejemplo y así evitar la frustración personal que repercute negativamente en su autoestima y su seguridad (Pizzolante, 2006). Este tipo de líder es perfectamente compatible con el denominado liderazgo resonante, ejercido por aquel que despierta sentimientos positivos en sus empleados, genera confianza y muestra inteligencia emocional y social (Peña, Parra y Beltrán, 2014).

La nuevas tendencias del pensamiento gerencial apuntan a que el líder debe ocuparse del entorno empresarial con el objetivo de mejorar el bienestar del individuo y, por ende, de su familia, como meta eficiente de productividad. Es decir, aparece una nueva forma de contabilización (*accounting*), la contabilidad social (*social accounting*), tomando como referencia que la actividad económica debe enfocarse a mejorar los derechos y la igualdad económica, atendiendo al capital humano con la misma diligencia que al capital físico (Pizzolante, 2001; Tamayo y Ruiz, 2018).

El gerente debe generar las transformaciones necesarias en pensamiento flexible y con sensibilidad manifiesta al entorno en el que actúa o los cambios producidos en él. Ahí, en ese entorno es donde radican las verdaderas posibilidades de construir y mantener una buena imagen. Siempre teniendo en cuenta que, para ello son factores críticos de éxito el establecimiento de una comunicación coherente, consistente, permanente y oportuna. Lo que lleva a concluir que, el buen gerente sería aquel líder que provoca la revolución cultural en el entorno para, mediante la oportuna reflexión y meditación, provocar los

cambios necesarios en su contorno que provoquen la construcción de una buena imagen corporativa aceptada en el entorno y sus *Stakeholders* (Pizzolante, 2001).

La reputación empresarial se consigue, según Costa (2015), a través de lo que dice la empresa, más lo que hace, más lo percibido por el entorno, es decir uniendo su comunicación con su actuación y la interpretación realizada. Para la realización de la medición de esa reputación, León y Cifuentes (2009), establecen los elementos que se deben tener en cuenta y éstos se medirán en función de la reputación interna y externa de la empresa (localización, capacidad directiva, calidad de la gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y Responsabilidad Social Corporativa) y en función de la reputación interna y externa de los productos/servicios que elabora (calidad del producto/servicio, calidad del proceso productivo, I+D+i, Distribución y logística ventas y servicios postventa), (Apolo et al., 2017).

En esa generación de valor, la visión de la imagen de la empresa debe ser compartida, debe ser ese sueño o ideal, la guía que inspire a la empresa, que haga que todos sus integrantes estén dispuestos a convertirla en realidad. Para ello, el pensamiento y la actuación gerencial debe estar orientada a estrategias que provoquen reconocimiento, y si cabe admiración, y construir así la reputación necesaria que haga que se produzca la distinción de la empresa con el resto de competidores, una percepción externa distintiva en cuanto a productos y servicios que no sea el mero valor aportado por ellos, creando una imagen de la empresa que la haga perdurar y conseguir el éxito en el tiempo (Costa, 2018).

Esa distinción de los competidores, basada en la filosofía de la empresa y motivada por la visión compartida, provoca sinergias positivas, por un lado a través de la actitud común de los trabajadores y, por otro, mediante el trabajo en grupo. La optimización del trabajo en grupo no solo emana de la confianza que la gerencia tiene en todos sus trabajadores, sino que además debe darse la confianza opuesta, que los trabajadores confíen también en la gerencia. Este aspecto viene derivado del concepto de empoderamiento (*empowerment*), donde la directiva permite a los equipos la toma de decisiones y recompensa los logros obtenidos.

Además de *empowerment*, otro concepto que potencia la acción del líder es la subcontratación (*outsourcing*), por el que el cual la empresa subcontrata o delega funciones a otros equipos especializados externos, dedicándose ella solamente a lo que realmente sabe hacer (Pizzolante, 2001; León, Sánchez y Herrera, 2018).

El líder de la organización debe ser el transmisor de ese sueño, a través de sus conocimientos, experiencias y valores, y ser así el guía que muestre el camino que haga que la adhesión del grupo se produzca y le siga hacia el objetivo común. Para ello debe saber transmitir el mensaje, desarrollar sus habilidades, aprender a escuchar, dominar la inteligencia emocional y social, manejar nuevas tecnologías, saber manejar eficientemente las reuniones, etc. (Fardella, 2016).

El horizonte del líder es siempre crear valor, para ello necesita de una gran constancia y una preparación permanente, debe así mismo conectar a la empresa con los consumidores, asumiendo las nuevas tendencias del mercado. Los trabajadores, por su parte, sienten la necesidad de sentirse parte integrante de la empresa, necesitan de esos valores que le interconectan con la organización, ese activo intangible que está en constante realización y necesita firme mantenimiento. Por ello, también los trabajadores necesitan de la constante formación y constancia, como propósito adicional, para desempeñar óptimamente su trabajo y que ese valor trascienda del simple emolumento por el desarrollo de su actividad. Necesitan de ese apoyo y reconocimiento para que la simbiosis entre trabajadores y empresa sea plena y se conviertan en un todo, que facilite la integración total en la sociedad, con el fin de la mejora del bienestar de todos los individuos que participan en ella, eliminando las fronteras que existen entre empresa, familia y sociedad (Fardella, 2016).

La inversión en esos recursos humanos es un factor inicial, permanente y crítico que posibilita la creación de valor. Así, los líderes deben de asumir y gestionar ese compromiso a largo plazo de creación de proyecto en común, no solo ya endogámicamente sino asumiendo la plena integración de la empresa y los trabajadores en ese proyecto de sociedad, que mejore las condiciones y el bienestar de todas las personas en el futuro, más con la capacidad de crear riqueza que en la creación de ella misma, con lo que el objetivo y voluntad final

pasa de ser cortoplacista a un proyecto futurista de bienestar económico, psíquico y social (Pizzolante, 2006).

Para mejorar la productividad de la empresa no hay una sola fórmula específica, pero la comunicación es el pivote del éxito de todas las acciones. Para ello, hay que dominar la inteligencia emocional y social, es decir, entender sus emociones y relaciones, con el fin de desplegar la habilidad vital de que facilita la conexión con las personas. No se puede dejar de lado la gestión de las emociones si se busca y desea conseguir entrega y compromiso por parte de los compañeros de trabajo. Solo se puede agregar valor si somos capaces de identificar claramente una moral de vida, unas normas que respetar y sobre las cuales descansen nuestras acciones (Peña y Batalla, 2016).

Rodríguez, González y Caldevilla (2017) apuntan que esa comunicación emocional es más que la apertura de canales digitales para la comunicación. La comunicación emocional debe posibilitar el establecimiento de una interrelación efectiva entre los públicos y la empresa, y además debe permitir la medición, el control y la gestión de esa emoción a través de los canales.

Afirman también Rodríguez et al. (2017) que, los intangibles representan al menos una tercera parte del valor real de la empresa. Lo que confirma la idea de que, debe ser posible la medición de estos intangibles (emociones), y por ello que deben existir herramientas que nos permitan gestionar y anticipar escenarios futuros, que contribuyan a su estudio y análisis, ya que son la garantía de la eficacia y eficiencia de la relación establecida con los *Stakeholders*, para conseguir los objetivos de beneficio y rentabilidad del negocio.

La empresa debe tener un carácter abierto y flexible que le permita enfrentarse y adecuarse al entorno cambiante, dónde prime la idea de que lo mejor siempre está por hacer, donde se aproveche las ideas y la energía del ambiente y se comparta con todo lo que le rodea. La adaptación a ese entorno en constante cambio, se consigue a través de las actitudes y las acciones de los componentes de la organización, donde el líder tiene un papel fundamental y para ello debe ser un comunicador persuasivo y seductor, honesto y con la

autoridad moral reconocida, que fuerce la atracción, la implicación y seguimiento de todo el grupo basándose en su ejemplo. El líder siempre deberá lidiar con la incertidumbre, pero debe asumir el riesgo para no apartarse de la visión establecida a largo plazo y, por ello, deberá estar atento a las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa para, a través de la comparación con los mejores (*benchmarking*), tener siempre establecidas las mejores conductas y formas de actuación como patrón de éxito y supervivencia (Peña y Batalla, 2016; Wandosell, Parra y Peña, 2015).

3.2. LA CULTURA CORPORATIVA

Como estrategia comparativa y competitiva, la cultura empresarial es un poderoso elemento diferenciador para el triunfo. El público que recibe los mensajes de la organización se construye un criterio o imagen de la empresa (imagen corporativa), por lo tanto la cultura que se comparte debe estar acorde con la que deseamos y estar prevista en el plan estratégico de la empresa, así se lograrán los objetivos empresariales, de lo contrario se deberá iniciar un plan de actuación o de intervención cultural para que se realice correctamente esa asimilación por parte de los públicos. La cultura está basada no solo en emociones o deseos, sino que se construye a partir de realidades que se gerencian con un destino determinado y previamente definido (Gillezeau, 2018).

Los *Stakeholders* asignan sentido a la organización a través de su experiencia con ella en su día a día (Apolo et al., 2017). Capriotti (1999) define la cultura corporativa como todo el conjunto de creencias, valores y conductas, que son compartidas y sobre las que se rigen los miembros de la empresa y se transmiten desde sus comportamientos. En otras palabras, la cultura empresarial son aquellos rasgos que caracterizan a la empresa, aquellos que determinan la forma de pensar y actuar, tanto a nivel individual como grupal, y que expresan la forma de ser y hacer las cosas. Si los rasgos son compartidos por los integrantes y coherentes con lo que demuestra la empresa, la cultura se transforma en un activo por sí sola, y será un factor de incremento y mejora de la productividad que

refuerza al capital (humano, físico y social) y a la gerencia, apoyándose en los valores y la ética transmitida (Pizzolante, 2001).

La cultura se puede asemejar a la ideología de la organización, es según Pizzolante (2001: 47) “el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa” y que es lo que engloba al dintorno empresarial: “el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, entre otros; es decir, el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización”.

Dentro de la cultura empresarial se incluyen también factores sociológicos; es decir, los credos que la organización tiene sobre determinadas conductas y comportamientos por parte de los miembros de la organización, incluyendo a los directivos, para ejemplarizar todos los comportamientos. Es decir, el hacer, el ser, el pensar, las prohibiciones, los tabúes, los hábitos lingüísticos, etc., y la forma de sancionar, como características particulares que la distinguen de otras organizaciones (Pizzolante, 2001).

Todos estos factores deben estar plasmados en las estrategias corporativas de la empresa y, a nivel estratégico, totalmente asumidas e interiorizadas por, y con, los directivos de la organización. Así, se pueden distinguir, según Capriotti (1999), elementos dentro de la cultura corporativa: creencias compartidas, valores compartidos y pautas de conducta comunes.

Otro factor que influye en la cultura empresarial, o dintorno empresarial, será el tipo de organización formal (organigrama) en que está diseñada la empresa: plana, piramidal, en red, matricial, etc.; ya que dependiendo de su forma se facilita, de una manera más o menos adecuada, la participación colectiva. También se identifica a la comunicación como un factor clave que influye en la cultura empresarial para garantizar la coherencia entre el pensamiento, la acción y la omisión, debiendo seguir así el mismo estilo en las

manifestaciones comunicativas corporativas, tanto internas como externas (Álvarez, 2016).

En definitiva, la cultura o dintorno empresarial es una combinación de diferentes factores, informaciones o rasgos, que no son tangibles, y que engloba a su filosofía de vida, normas de comportamiento, su historia y estilo particular de los fundadores y líderes actuales y el ambiente y realidades donde se crea y crece la organización. Donde se pueden distinguir los valores, las normas, los principios, actitudes, conductas y actuaciones, las creencias, las políticas escritas, la motivación, los sistemas y procesos formales e informales y las redes de colaboración entre todos los integrantes de la empresa (Pizzolante, 2001).

La filosofía corporativa sería ese pensamiento global, que establece la dirección estratégica (CEO, Presidente, propietario, etc.) para conseguir el fin y los objetivos deseados por la empresa. Se la considera que es el eje central, duradera, que distingue a la organización y que, en relación directa con la cultura, permiten a los *Stakeholders* crear los sentimientos y emociones favorables necesarios. Está plasmada en su actuación y se identifica en su misión, visión y valores (Apolo et al., 2017; Capriotti, 1999).

Para actuar sobre la imagen corporativa (entorno empresarial) hay que intervenir en la identidad corporativa (contorno empresarial) a través de la cultura empresarial (dintorno empresarial). En ésta es donde se encuentran las bases de las actitudes, conductas y actuaciones, que se manifiestan en comportamientos más o menos inconscientes, con el fin de dar coherencia a la identidad estratégica (aspectos tangibles e intangibles), para construir o modificar la imagen empresarial. Es decir, la cultura y la identidad viven en continua y permanente relación, se enlazan sentimientos con identidades gráficas o visuales, creando la tangibilidad de la cultura en la identidad. El fin es conseguir que la imagen corporativa (deseada y planificada) se corresponda íntegramente con la identidad corporativa, que es el objetivo final que se debe buscar, permanentemente a través del tiempo, en base a la premisa de que como la organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes,

cuanto más compartidos son éstos y más sólida y fuerte es la cultura corporativa, más se facilita la consecución del objetivo planteado (Costa, 2018).

3.3. IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad empresarial es también una decisión en el negocio que se puede transformar en un activo empresarial importante. Como tal, debe aportar valor y ser consecuente y coherente con lo que se pretende representar, solo así la empresa puede conseguir el éxito y la pervivencia en el tiempo, ya que es el mercado el que decide y valora, a través de los mensajes que transmite la empresa, si quiere o no relacionarse con ella, si le será fiel y respetuoso en la relación establecida, si cree o no en ella a largo plazo. Por ello, cualquier cambio que se pretenda introducir en la identidad corporativa debe tener en cuenta al mercado, a su entorno, percibiendo sus características culturales y escuchando sus opiniones (Pizzolante, 2006).

La identidad corporativa es la personalidad que se crea la empresa, a voluntad y, basándose en su visión estratégica, la que va a proyectar a sus públicos para alcanzar sus objetivos. La empresa puede desarrollar su propia identidad distintiva para llevar a cabo su visión empresarial, teniendo en cuenta que es un activo en sí misma, que es una decisión estratégica, que debe estar relacionada con el plan de negocios establecido y, por tanto, con el mercado que desea satisfacer (Pizzolante, 2006).

Así, la identidad se convierte en un factor de éxito crítico en los mercados, ya que su oportuna y correcta gerencia permite crear la confianza y subsiguiente reputación en sus públicos que, al fin y al cabo, es el fruto más importante de mercadeo de la organización. Por ello, la construcción de esa reputación creada en la mente de los demás, a través de la identidad percibida, dependerá de su esencia o naturaleza, de la calidad de sus actuaciones y de los productos y/o servicios que oferta al mercado. Como se indicó anteriormente, la empresa siempre está comunicando, con lo que hace o deja de hacer, por lo que su reputación no solo depende de su publicidad, ni de las noticias que se vierten en

los medios, sino que depende de lo que es y dice ser que es, esto es lo que hace que aparezca la admiración y el respeto ante la organización, nunca de lo que aparenta o desearía ser (Parra y Mira, 2017).

La identidad (contorno empresarial) es esa línea de puntos, suma de expresiones gráficas y no gráficas, donde se plasman y vislumbran los rasgos de la empresa, donde se delimita lo interior de lo exterior. Rasgos o características de la empresa que conforman la personalidad, que están en contacto con todos los públicos internos y externos, y con los que estos construyen la idea o imagen que ven o experimentan con ella, es decir los rasgos donde se pone de manifiesto su esencia: su filosofía, su historia, su cultura, las estrategias, los estilos de gestión y organización, la reputación, la conducta de sus empleados y representantes, la publicidad de sus productos, las expectativas que satisfacen, etc. (Capriotti, 2004).

Es donde se hace tangible la cultura corporativa y para que el plan de negocios tenga éxito, el mercado o públicos deben valorarla y aceptarla, debe ser una identidad que añada valor, que sea coherente con lo que se quiere mostrar, para que el mercado decida si cree en ella o no, si confía en ella o no, si quiere relacionarse con ella y ser fiel o no y, todo ello, con un horizonte temporal amplio, que le permita a la empresa conseguir su visión empresarial y, por tanto, su éxito y pervivencia en el tiempo (Villafañe, 2000).

Condición necesaria para ese éxito es que, según Pizzolante (2006), la empresa en la creación de la identidad, o ante cualquier cambio que plantee de identidad, debe tener en cuenta al mercado y escuchar sus opiniones pertinentemente y prestar la suficiente atención para captar las características y necesidades culturales que despliega. Este entendimiento y simbiosis entre la identidad (o su cambio) y su público interno y externo, será el que marque o separe el éxito, del fracaso empresarial.

Los públicos construyen su imagen de la empresa (la imagen corporativa) a través de lo que ven y experimentan con ella, por los rasgos tangibles e intangibles que se muestran en la identidad corporativa. Por ello, hay que tener en consideración que todos los rasgos de la entidad y del personal, rasgos

tangibles e intangibles que conforman la empresa, contribuyen a ella sumando, restando, multiplicando o dividiendo en su valoración final. Como apuntan Rodríguez et al. (2015), es necesario vender una imagen positiva de la empresa que influya en la percepción e imagen que tienen los distintos públicos (aunque no se trate de objetivos) para mejorar la reputación empresarial frente a ellos. Es decir, que se deben gestionar los intangibles necesaria y obligatoriamente para apoyar tanto la diferenciación de la organización frente a sus competidores como para dar respuesta a los distintos requerimientos de los *Stakeholders*.

La identidad corporativa debe tener también el componente estratégico, de forma que esa personalidad que la empresa se crea para sí misma, deliberadamente y dentro su estrategia global, cumpla con las premisas de coherencia, estabilidad, consistencia y factibilidad, de forma que sea correctamente interpretada por su capital humano, para que se constituya en esa imagen o impresión que se pretende que traslade al exterior para ayudar a cumplir con sus planes y objetivos. Por lo tanto, la identidad corporativa, creada a voluntad de la gerencia, internamente debe cumplir con su cultura, delimitando su personalidad y debe estar presente en el comportamiento de todos los empleados. Es un logro voluntario con resultados planificados y previsibles, donde la comunicación estratégica juega un papel fundamental, siendo la herramienta posibilitadora para persuadir, convencer y adherir a todos los trabajadores, indicando dónde se encuentra la empresa (misión) y marcar el camino para llegar adonde se quiere estar (visión) (Pizzolante, 2006; Argenti, Howell y Beck, s.f.).

3.4. LA IMAGEN CORPORATIVA

Para conseguir una imagen corporativa óptima en los públicos, hay que diseñar procesos de construcción de una buena imagen para las organizaciones, es decir, una ingeniería de la imagen, que Pizzolante (2001: 35) define como: “comprensión científica de los procesos que permiten una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea

sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee”.

El reto de la empresa es utilizar la comunicación corporativa estratégica para que la imagen corporativa quede fijada y grabada adecuadamente en la mente de los públicos objetivos (entorno corporativo). Es decir, la comunicación corporativa como una estrategia, mediante una filosofía de comunicación, traducida en planes positivos de acción, para que brevemente puedan verla, claramente puedan apreciarla, vigorosamente la recuerden y exactamente para que la sigan. (Pizzolante, 2006).

Una cuestión irrefutable en la actualidad es que el principal terreno de diferenciación de las empresas, los productos y las marcas y la consecución de posiciones competitivas ventajosas y sólidas, están influidas y basadas en los recursos intangibles o invisibles (*invisible assets*) de las propias empresas u organizaciones (Villafañe, 2000). La comunicación es la vía que hará posible la consecución de esa diferenciación para que la empresa consiga obtener un posicionamiento superior al de otras competidoras (Prats, 2013).

También la separación existente entre la empresa y su entorno social cultural y político se ha visto diluida, de forma que el aspecto sociocultural dominante en la sociedad ha penetrado en la propia organización para desempeñar un papel central en las decisiones estratégicas y, con ello de las actuaciones, de las empresas (Villafañe, 2000).

Lo expuesto indica que la justificación de la empresa no consiste únicamente en el correcto cumplimiento de su labor productiva y de las obligaciones legales con los Estados, sino que, al igual que el resto de los ciudadanos, la empresa debe respetar el interés general de la sociedad, escuchando a los consumidores, asumiendo la protección del medio ambiente y, en general, adoptando todas las reivindicaciones sociales que propugnan una mejora de la calidad de vida de todos participantes en su entorno (Villafañe, 2000). Es decir, debe adoptar políticas de Responsabilidad Social, lo que también

se denomina Marketing Sostenible, ya que se trata de comercializar productos y servicios que satisfagan a consumidores y empresa y sean compatibles con el interés general y con la protección de los recursos para las generaciones venideras (Parra y Beltrán, 2016).

Villafañe (1985) no circunscribe únicamente a la imagen de la empresa la conceptualización cotidiana que se tiene de ella, sino que engloba otros aspectos que superan a la mera comunicación visual, tales como la percepción, el pensamiento, la memoria, las creencias, etc.; es decir, amplía el concepto de imagen con la conducta en general de la organización, con lo que el fenómeno se plasma en muy diversas manifestaciones, que en algunos casos son imposibles de dirigir y controlar fácilmente.

Por ello, las salidas (outputs) transmitidos por la empresa, en la concepción del su imagen corporativa, se transforman en entradas (inputs) para el receptor, que una vez conceptualizados, provocan un resultado final que queda fuera del control de la organización; es decir, que no dependen del estímulo objetivo transmitido, sino que el propio proceso personal conceptualizador del receptor establece el resultado, que no es controlado ni depende totalmente del actor (Villafañe, 2000). En este sentido, Colin (1986) la define como una *overall impression*, Chaves (1988) como un discurso imaginario, Heude (1989) como una *representation mentale* y, Valls (1992) dice que es una representación del emisor. Una representación simple de lo que es la imagen corporativa nos la proporciona Ind (1992: 11) que la define como: “la representación que tiene un determinado público sobre la empresa”. Y por ello, se debe tener en cuenta que va a estar determinada por todo lo que haga dicha empresa, con lo que surge el problema adicional de que hay que afrontar que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente y, por lo tanto, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea continua y permanente, no un hecho aislado, estático e inamovible.

Villafañe (2000) añade al respecto que, para que la imagen corporativa que desarrolle el público sea eficaz y duradera y, por tanto, genere una imagen positiva, debe basarse en tres premisas:

1. La imagen de la empresa debe basarse y expresar la propia realidad de la empresa:
 - a. Hay que distinguir la función de la imagen corporativa de otras funciones de comunicación que no son globales (financiera, interna, etc.); es decir, tomarlo como un todo que engloba a todos los aspectos empresariales.
 - b. Los mensajes corporativos deben ser adaptados permanentemente a los cambios que se produzcan en la estrategia de la empresa (la imagen no debe ser ficticia, debe ser interiorizada y asumida en todo momento), debe ir íntimamente ligada a su evolución, desarrollo y cambios que se produzcan en ella.
 - c. La identidad de la empresa debe ser creíble y comunicable a cada público en cuestión, con el fin de que éstos puedan identificarse completamente con su cultura. Es decir, que la imagen corporativa que tiene el público objetivo sea inequívocamente la identidad corporativa que la empresa manifiesta.
2. Que en la mente de los públicos receptores, prevalezcan los puntos fuertes de esa imagen simplificada de la empresa.
3. Que debe existir coordinación y coherencia entre las políticas formales y actuacionales cuando se gestiona esa imagen corporativa.

Por lo expuesto, se debe considerar a la gestión de la imagen corporativa más una función de dirección que una simple función de comunicación (Villafañe, 2000). Hay que entenderla como la síntesis de la propia realidad de la empresa y como tal, la imagen corporativa debe tratarse en su dimensión estratégica.

Villafañe (2000) se hace eco del cambio producido en 1982 cuando Peters y Waterman publican *"In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies"*, con la que empieza cuestionarse la doctrina aplicada por las escuelas de negocios y las facultades de ciencias empresariales hasta la fecha, donde la excelencia se basaba meramente en criterios de gestión empresarial, e identifican un conjunto de valores que parecían ser la clave. Entre estos valores clave

aparecían activos intangibles que no se podían incluir en el balance con políticas funcionales y criterios de organización empresarial, con lo que el cambio de rumbo en el estudio de la excelencia era palpable y significativo. En la década de los noventa esta idea se refuerza constantemente y comienza a aumentar el valor estratégico de los intangibles, apoyada, sobre todo, por los teóricos japoneses del *management*. Los cuales, relativizan el valor absoluto de la gestión empresarial y refuerzan la importancia e influencia que tienen los valores culturales y sociales en la imagen de la empresa y, por ello, en la consecución de la excelencia.

En palabras de Villafañe (2000), la imagen corporativa de la empresa debe ser entendida como un principio de gestión. Con lo que, al igual que el resto de activos tangibles de la empresa, los activos intangibles o invisibles que configuran la organización también deben de ser planificados y gestionados, y es esta característica la que difiere respecto de los modelos clásicos de *management*. Por ello, asimila la imagen corporativa como un barómetro en el que se plasman todos los valores de las diversas políticas que aplica la empresa, con lo que su gestión es casi dirigir la empresa a través de su imagen corporativa.

La mera gestión básica de la empresa (productiva, económica y financiera) es una condición necesaria pero no suficiente, que implica además la racionalización y control de la producción, la elevación de los niveles de calidad, la optimización de los sistemas de gestión y el resto de políticas funcionales de la empresa. Se debe acometer el cambio cultural que permita esa adquisición y distinción de ventajas competitivas, que se conviertan en potencialidades reales para la empresa (Villafañe, 2000; Cegarra y Wandosell, 2011).

La gestión de la imagen corporativa como sistema corporativo global, ya que virtualmente permite representar y aunar todas las capacidades competitivas de la empresa, entiende que es imposible desagregar ninguna de sus funciones básicas individualmente. Villafañe (2000) distingue dentro del sistema corporativo global, dos sistemas que engloban todas las funciones básicas: el sistema fuerte y el débil. Dentro del sistema fuerte incluye la organización básica de la empresa (económica, financiera, administrativa, de producción, etc.) que se articula a través de diversas políticas funcionales y está constituido por: sus

productos/servicios y mercados; su estructura organizativa y sistema de adopción de decisiones; los procedimientos técnicos de planificación y control y su capacidad y *Know-how* tecnológico y comercial. En el sistema débil engloba los activos y recursos intangibles a los que se hizo referencia anteriormente, que igualmente se gestionan con políticas formales definidas, y distingue tres ámbitos concretos que son: la identidad corporativa, la cultura corporativa y la comunicación corporativa (como traslado de los conceptos anteriores).

El grupo Corporate, en 1989, en los cuadernos de comunicación, ya apuntó que la gestión de la comunicación estratégica de la imagen de la empresa es una función de *management* antes que una mera, simple y llana función de comunicación y, por ello, esa gestión de la comunicación debe entenderse como la traducción del esquema estratégico a un esquema de imagen, teniendo en cuenta el estado de opinión con respecto a la compañía (Villafañe, 2000). Así, basaban la imagen corporativa en cuatro pilares interrelacionados: la imagen financiera, la institucional, la interna y la del producto, que son los que crean la imagen global de la compañía⁴.

Con esta concepción global de la empresa como sistema corporativo, la competitividad sería una variable dependiente del binomio sistema fuerte y sistema débil, mencionado anteriormente, con lo que la búsqueda de ventajas competitivas debe realizarse al unísono y por igual en sendos sistemas, ya que los dos influyen en la imagen corporativa de la empresa. Por ello, la imagen corporativa pública de la empresa pasa a ser un factor clave de competitividad, cuyo *management* (planificación y desarrollo) provoca ventajas competitivas, que distinguen a la organización de sus semejantes, haciéndola más ágil y creativa.

Para la configuración de la personalidad corporativa, Villafañe (2000) crea, lo que denomina, un "*corporate pattern*" o "norma corporativa", constituyendo un instrumento en el que distingue tres programas diferenciados:

- a) El Programa de Identidad Visual.

⁴ Grupo Corporate (1989). Les cahiers de la Communication. Les bases théoriques des entreprises, p.3.

- b) El Programa de Intervención Cultural.
- c) El Manual de Gestión Comunicativa.

Un Modelo general (Figura 2) para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa, cuyo objetivo es el control de la imagen a través del establecimiento de una práctica comunicativa integral y programada.

Figura 2. Modelo general para la gestión estratégica de la Imagen Corporativa

Objeto	Operación	Instrumento/programa
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual	Auditoría de Imagen
Configuración de la personalidad corporativa	Crear un "Corporate pattern" o "norma corporativa"	Programa de Identidad visual Programa de intervención cultural Manual de gestión comunicativa
Gestión de la comunicación	Controlar la Imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación interna y corporativa

Fuente: Villafañe, (2000)

De lo anterior se puede vislumbrar que, apoya la gestión estratégica de la Imagen Corporativa de la empresa en tres grandes aspectos:

- a) La definición de la estrategia de imagen.
- b) La configuración de la personalidad corporativa (creando una imagen unitaria e intencionada de la organización).
- c) La gestión de la comunicación corporativa que va a controlar la imagen.

Manucci (2009) establece asimismo que, el modelo de comunicación debe estar firmemente apoyado en el modelo de organización y, por tanto, de la visión y modelo corporativo, con el fin de establecer vínculos con los diferentes públicos de interés que provoquen aumento de la reputación y confianza en la entidad.

3.5. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El término Comunicar proviene del lat. *Communicāre*, de comulgar, compartir valores que se hacen comunes. Nos comunicamos cuando compartimos y esa sigue siendo la realidad permanente.

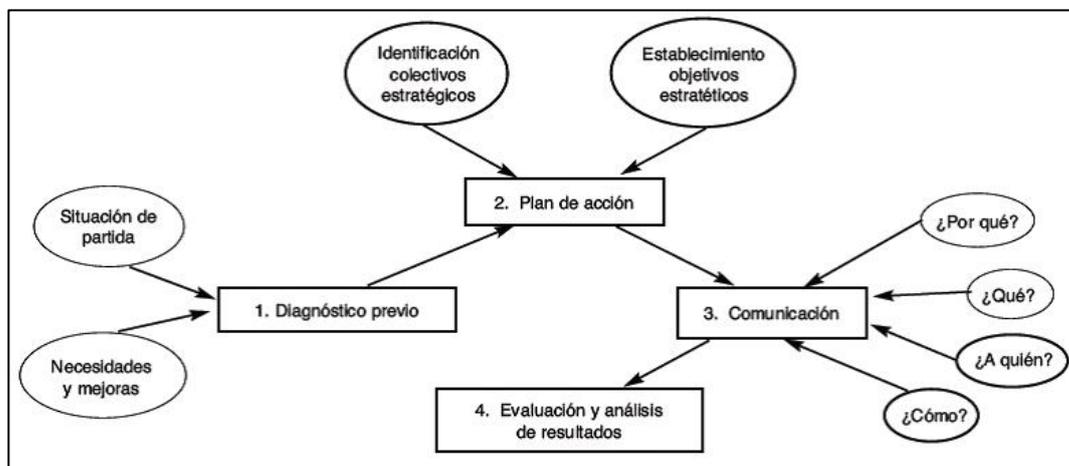
Watzlawick (1981) ya apuntó que la organización, tanto si se lo propone como si no, siempre comunica, por lo tanto la gestión estratégica de la comunicación se convierte en un vector de gestión fundamental de competitividad dentro de los escenarios de actuación de las organizaciones y por ello debe formar parte de sus procesos de gestión integral. Se puede afirmar que la comunicación es la encargada de planificar, gestionar y evaluar todos los flujos de información interpersonales, que afectan tanto al público interno como externo, persiguiendo los objetivos de la organización en referencia al entorno social en el que se circunscribe.

Ávarez-Novell y Lesta (2011) afirmaron que la comunicación permite reafirmar la propia identidad corporativa, transmitiendo el conjunto de valores que comparten los miembros de la organización. Por lo tanto, se puede considerar como el núcleo de la coordinación de tareas y el medio de canalizar el esfuerzo y los recursos disponibles para la consecución de los objetivos perseguidos. Es decir, la función primordial de la comunicación estratégica es la de apoyar y sostener el proyecto empresarial, cualquiera que sea la orientación estratégica planteada en conjunto. Esta es la principal razón de que la comunicación estratégica se integre en la gestión a nivel estratégico de la organización, lo que permite denominarla como corporativa y, a través de ella, se gestionarán y desarrollarán las distintas políticas estratégicas.

En la labor comunicativa corporativa, en principio, se debe definir: quién informa (alta dirección, mandos directivos u otros); cuál debe ser la naturaleza y los medios de difusión de la información (información oficial, informal, etc.) y cuándo se informa (regular y/o esporádicamente, circunstancial, etc.) En función de los resultados esperados se deberá tener en cuenta las expectativas de los públicos objetivos en cuanto a tipo de información (económica, social, cultural, etc.), en cuanto a su objeto (información estricta, formación, participación, etc.), qué conocimiento tienen los públicos de la empresa y cuál es la imagen que la entidad proyecta a su entorno (Peña y Batalla, 2016).

Vázquez y Polo (2013) proponen un modelo de comunicación eficaz que se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de comunicación eficaz



Fuente: Vázquez y Polo (2013)

El modelo expuesto se compone de las siguientes fases:

- Diagnóstico previo: donde la empresa analiza su situación de partida y detecta las necesidades y puntos de mejora.
- Plan de acción: donde la empresa detectará a los grupos estratégicos a los que se va a dirigir y establecerá los objetivos estratégicos a seguir.
- Comunicación: donde la empresa se cuestionará ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿A quién? y ¿Cómo comunicar?
- Evaluación y análisis de resultados, donde analizará los resultados obtenidos que le permitirán realizar los ajustes necesarios para establecer un proceso de mejora continua, con el fin de obtener de la manera más eficaz y eficiente el objetivo perseguido.

En el siguiente capítulo se aborda con más detalle y profundidad la comunicación estratégica en la empresa, así como los elementos que la configuran.

4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. COMUNICACIÓN

La orientación estratégica dada a la comunicación corporativa se debe identificar con los principios del marketing relacional, identificando a todos los públicos de la entidad como clientes. Al hilo de esta perspectiva, la comunicación corporativa debe ser motivadora y tener el carácter cohesionador, de todos los públicos, para así conseguir su identificación con los objetivos de la compañía establecidos.

Ello hace que la comunicación, se convierta en una herramienta clave del *management*, ya que su gestión y posicionamiento evitará que no dependa del azar o de la suerte, pasando a ser una variable estratégica que se debe de gestionar siempre buscando los objetivos de la organización y, con ello, añadiendo y aportando eficiencia y un valor distintivo.

Como herramienta clave de la gestión empresarial (*management*), Álvarez-Novell y Lesta (2011) identifican cuatro funciones esenciales que debe cumplir la comunicación:

- a) Planear. Realizar la planeación y tomar las decisiones, definiendo los objetivos y los modos de acción.
- b) Organizar. Definir la estructura que englobará las relaciones, las responsabilidades (funciones y tareas) y estableciendo el proceso decisional (autoridad).
- c) Dirigir. Seleccionar y capacitar al personal, estableciendo sus canales de comunicación, aportando la suficiente motivación (creación de incentivos), apoyando el liderazgo y la conformación de equipos y estableciendo la resolución de posibles conflictos.

- d) Controlar. Establecer los resultados, supervisar los patrones o normas de actuación, obtención de la información de los procesos que se llevan a cabo en la organización para poder establecer las acciones correctivas en los casos que sea necesario.

Así los autores, definen el control de la gestión como aquel proceso mediante el cual la organización, una vez ha proporcionado los recursos necesarios, se asegura el empleo eficaz y eficiente de los mismos para el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente. De esta manera, se otorga la legitimación de la función del comunicador, convirtiéndolo en un rol estratégico y fundamental en el contexto socioeconómico de la organización.

El comunicador debe conocer perfectamente la filosofía de la organización y debe medir su aporte a la misma, por ello debe ser capaz de demostrar continuamente el valor concreto que su aporte realiza a los fines organizacionales (Álvarez-Novell y Lesta, 2011).

Álvarez-Novell y Lesta (2011) proponen una serie de métodos para la gestión organizacional como más representativos:

- Control de la calidad Total (TQC)
- Valor económico agregado (EVA)
- Seis Sigma
- Benchmarking
- Presupuesto base cero
- Cuadro de Mando Integral.

La empresa u organización, como sistema, debe considerar a la comunicación como un todo, donde se vean integrados e interrelacionados todos los elementos que la conforman, ya que los comportamientos individuales de éstos influyen a todo el ente en conjunto (Álvarez-Novell y Lesta, 2011).

Son muchos los autores que han querido demostrar la estrecha vinculación entre la organización y la comunicación para incluir la gestión de ésta en el ámbito estratégico. Por ello, la comunicación de la organización debe ser entendida como un conjunto de variables sobre las que se puede intervenir y que muestran la fuerza de acción que posee a nivel estratégico, tanto a nivel interno como externo. Costa (2002) formula un modelo que permite la planificación, gestión, verificación y evaluación de los resultados de las acciones de comunicación. Aspectos últimos éstos (verificación y evaluación) que permiten que nos refiramos a comunicación inequívocamente, ya que a través de ellos se produce el *feedback*, o la retroalimentación necesaria, que define correctamente lo que se entiende por proceso de comunicación y no sea una mera acción unilateral de difusión informativa de la que no se conocen los resultados.

La gestión de la comunicación a nivel estratégico implica el establecimiento de los objetivos perseguidos y la definición de las estrategias para conseguirlos, mediante las variables de intervención que permite la comunicación (Costa, 2002). El entorno actual cambiante, inestable y competitivo en el que se mueven las organizaciones, es lo que les obliga a diseñar estrategias y objetivos corporativos como medio para establecer y mantener vínculos con los diferentes *Stakeholders* con los que se relacionan (Marketing Relacional), con el fin de ganarse su confianza y reafirmar su reputación (Manucci, 2009).

Para alcanzar esa dinámica de vinculación es condición indispensable establecer comunicación con ellos, implantando un modelo de comunicación en el que se articule inequívocamente el modelo de organización y que la comunicación obedezca a la visión y modelo corporativo establecido (Manucci, 2009). Esta idea se ve reafirmada en Sotelo (2010) quien, basándose en el modelo bidireccional simétrico de Grunin, establece que la comunicación debe estar centrada, no ya en la mera transmisión de información, sino en la percepción. Es decir, las organizaciones deben cambiar sus plataformas mediáticas de transmisión o divulgación vertical de información, por propuestas de transmisión o comunicación basadas en características estratégicas que faciliten la consecución del objetivo de ser favorablemente percibidas por sus intangibles. Tal y como

afirmó Ritter (2009) al decir que, toda organización debe plantearse como objetivo el ser reconocida por sus intangibles. Así, Herrera (2009) reconoce a la comunicación como una variable que no se puede considerar aislada, sino que se deben medir sus resultados con otros estudios, como por ejemplo de reputación corporativa, notoriedad y responsabilidad social corporativa.

Costa (2010) añade que la comunicación en las organizaciones trasciende ya, de los instrumentos y los medios utilizados, hacia una visión estratégica que contribuya a la toma de decisiones y la puesta en práctica de acciones en todas sus manifestaciones, para con ello gestionar los activos tangibles e intangibles que son primordiales para generar valor y conseguir la sostenibilidad de la organización. Arana-Florez (2009) propone que hay que establecer planes de comunicación en las empresas, creando una formalidad en los procesos de comunicación que, centrados en las estrategias de comunicación, consigan una mayor efectividad en su aplicación. Para la gestión de la comunicación en las organizaciones, Costa (2009) encara el diseño de estrategias para conseguir los objetivos corporativos de establecimiento de vínculos con los diferentes públicos destino, centrándose específicamente en el receptor, con lo que el proceso de comunicación ya no parte del emisor, sino que el proceso de comunicación va dirigido a quien interpreta el significado del mensaje, con lo que destaca la importancia de identificación de los públicos y el interés de la entidad en la relación con cada uno de ellos basado en la confianza. Así, todo lo que la empresa hace y comunica impacta en los vínculos con las audiencias y por ende en sus procesos de conducta (Manucci, 2009).

En este sentido, Manucci (2009) y Costa (2010) siguen una concepción similar en cuanto a los factores que identifican y determinan los públicos y su perfil. Costa (2010) distingue entre los factores a tener en cuenta para la identificación del público a:

- las motivaciones e intereses de cada público siempre en relación con la empresa y lo que ofrece (productos y servicios, empleo, dividendos, etc.);
- la cultura de base de cada grupo con los que se quiere contactar (estilo de vida, valores, lenguajes, códigos e imágenes), y

- la predisposición que se prevé en términos de interés (como la actitud, la atención, el atractivo de los productos o servicios y la imagen de la empresa).

Y en la combinación de estos factores y su correcto tratamiento está la clave para establecer contacto, conectar y mantener relaciones con nuestros públicos. Manucci (2009) así mismo estableció tres ejes o ámbitos estratégicos de actuación: el institucional, el organizacional y el productivo, ya que las personas tienen ideas, conocimientos, emociones y experiencias distintas, que van a influir en sus decisiones debido a que la interpretación del mensaje corporativo recibido puede ser distinto. Refuerza la idea de que las decisiones de los públicos, al estar basadas fundamentalmente en percepciones y experiencias, deben ser tenidas en cuenta cuando se diseñan los mensajes corporativos. Al ser el individuo el que otorga significación al mensaje, se debe llegar a su particularidad y singularidad con el fin de conseguir procesos de transformación o cambio y que se establezca el vínculo y el objetivo de comunicación, que la simple transmisión de información no garantiza.

Figura 4. Matriz de significación



Fuente: Manucci (2009)

Celis y García (2014) en su estudio sobre la incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa, establecen una serie de factores críticos de éxito para el análisis de esa gestión de la comunicación en la empresa. Factores en los que se mezclan y distinguen aspectos administrativos, productivos y económicos. Identifican los autores cinco factores que servirán de base para realizar el análisis de la gestión de la comunicación estratégica, que son: la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la productividad y la rentabilidad.

La eficacia es una medida que se relaciona con la resolución de problemas, salvaguarda de los recursos, cumplimiento de tareas y obligaciones, realizando correctamente las labores y haciendo hincapié en los medios; mientras que la eficiencia se circunscribe más en la consecución de los objetivos, optimizando la utilización de los recursos y obteniendo resultados, es decir, hacer las cosas correctas y orientando su interés en los resultados (Chiavenato, 2001).

La productividad (Koontz, 2004) conlleva la eficacia y la eficiencia en el desempeño, tanto del individuo como de la organización, entendiéndose la efectividad como el logro de los objetivos, mientras que en la eficiencia se busca, además de la consecución de los objetivos, que sea con el mínimo de recursos. Se es efectivo cuando se es eficaz y eficiente al mismo tiempo, es decir cuando se logran los objetivos a través del mejor método y además del modo más económico. La productividad requiere la satisfacción de los clientes, con la utilización óptima de los recursos, obteniendo excedentes para el crecimiento de la empresa y de las personas que forman parte de ella (Beltrán, 2000), conjugando el logro de la eficacia y la eficiencia simultáneamente.

La rentabilidad, según Aljure (2009), se entiende como la maximización del rendimiento de la inversión realizada y, por ello, necesita de la productividad comunicacional.

Ocampo (2008) engloba estos factores para la medición de la gestión de la comunicación y, en su propuesta, manifiesta que para lograr un buen desempeño, en cualquier proceso de la organización, se precisa control, medición y definición del modo de presentación de los resultados de la gestión a través de los factores

críticos de éxito. Así, en relación con la comunicación organizacional, delimita Ocampo (2008) los conceptos expuestos como:

- a) Eficacia. En el contexto de la comunicación, está relacionada con el cumplimiento o consecución de los objetivos estratégicos propuestos, mediante la pertinencia, la oportunidad y la claridad de los mensajes y el impacto obtenido de los medios escogidos.
- b) Eficiencia. Se relaciona con respecto a la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen de la gestión comunicativa.
- c) Efectividad. En relación a la comunicación, se afirma que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles, se logra la recepción deseada en los públicos o audiencias a los que va dirigido el mensaje. Es decir, cuando el mensaje es aceptado por los públicos y produce influencia para conseguir el cambio de actitud de respuesta buscado.
- d) Productividad. La correcta gestión de la comunicación contribuye a la productividad siempre y cuando logre mejoras en la interacción laboral y personal a nivel interno. A nivel externo, en cuanto a que mejora la aceptación de los diversos públicos a los que se dirige, tanto de los productos y servicios que oferta, como de la imagen que proyecta la organización.
- e) Rentabilidad. Se entiende rentable a la comunicación en la medida en que permite un desempeño de la corporación mucho mejor. Por ejemplo, cuando la imagen de la marca presenta externalidades positivas se asocia con la aceptación de sus productos o servicios; cuando a través de la comunicación interna se incrementa la productividad de la empresa; o cuando el entorno político-legal se torna favorable hacia la organización tras un reconocimiento a una labor determinada.

4.2. INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Villafañe (2000) identifica cómo áreas relevantes en las que se debe acometer la comunicación corporativa, y por lo tanto merecen su estudio a nivel estratégico, a:

- La comunicación del Presidente.
- La comunicación Financiera.
- La comunicación de crisis.
- El patrocinio.
- La comunicación personal.

Pizzolante (2001), en referencia también a la comunicación estratégica, identifica como áreas estratégicas donde debe actuar ésta, a:

- Las comunicaciones de crisis.
- El ambiente.
- La economía global.
- La identidad corporativa.
- La información financiera.
- Las comunicaciones internas.

Estas áreas son las que han determinado la estructura elegida para la clasificación y distinción de las distintas áreas de estudio acometidas en este trabajo de comunicación estratégica. Que han determinado los distintos aspectos o ramas significativas que deben ser especialmente estudiadas y desarrolladas, para establecer una correcta comunicación corporativa a nivel estratégico.

Como estructura de realización de este estudio se ha determinado que las áreas que deben ser acometidas en el plano estratégico por la comunicación corporativa son:

- La comunicación personal: interna, externa, identidad corporativa, cultura empresarial, etc.
- La comunicación del Presidente o CEO.
- La comunicación de crisis.
- La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- La comunicación financiera y económica.

Este desarrollo busca mostrar la importancia de la comunicación corporativa empresarial con el fin de que la estrategia planteada, a nivel estratégico, sea única, consistente, coherente, oportuna y, sobre todo, estable en la medida de lo posible. Con ello, la comunicación estratégica debe cumplir tres funciones primordiales: la de informar, la de educar y la de persuadir; a través de la creación de una imagen corporativa óptima en el entorno de la empresa y todos sus *Stakeholders*. Para crear una imagen positiva de la entidad, la comunicación estratégica debe partir de los rasgos o características de la identidad corporativa y optimizarlos para con sus públicos.

Quero (2008) afirma que las empresas deben formular su estrategia a futuro, realizando el oportuno análisis de sus debilidades y fortalezas a nivel interno, de sus oportunidades y amenazas a nivel externo, definir su misión empresarial, precisar su cultura corporativa, etc. de forma que los objetivos que se establezcan permitan alcanzar la visión empresarial que se plantea de forma exitosa. Para ello, se deben desarrollar una variedad de posibilidades, que ayuden en la diferenciación con los competidores y les permita ir por delante de ellos.

Tal y como se apuntó anteriormente en la figura 1, el concepto de estrategia ha tenido distintas acepciones en función del autor, la rama de estudio y el espacio temporal en que se aplica. Añadimos en este momento otras

conceptualizaciones para dar mayor actualidad al término, ya que está en constante evolución. Así, Goodstein et al. (2002) definen estrategia como el patrón de decisiones que toma la empresa que son coherentes, unificadoras e integradores, tomadas de forma consciente, explícita y con proactividad con el fin de mantener o modificar el camino establecido. Thompson y Strickland (2003), añaden a esta concepción el matiz de la existencia de competencia en el mercado, de forma que afirman que estrategia es el plan de acción que la empresa se plantea para participar y competir en el mercado con éxito. Ivancevich (2004), añade el carácter temporal en la definición al considerar a la estrategia como un plan con el que conseguir el o los objetivos en el futuro, pero tomando como raíz la situación inicial en la que se encuentra la empresa. Hill y Jones (2009), introducen el concepto de proceso dentro de la estrategia, al plantear la estrategia como un proceso formal de planificación (estratégica) con el fin de alcanzar un resultado (Mira y Parra, 2018).

La estrategia que se plantee la empresa debe ser competitiva, tal y como apunta Porter (2000), ya que debe establecer las acciones que gobiernen cómo la empresa va a competir, defina cuáles son sus objetivos y establezca las políticas que seguirá para alcanzar esos fines u objetivos. Establece el autor tres etapas en esta fase de planificación estratégica: en una primera etapa, la empresa debe identificar y delimitar el mercado en el que está inmersa; en una segunda etapa, debe realizar un análisis de lo que acontece en su entorno, en referencia, a competidores, sociedad, gobierno, etc. y una tercera etapa, donde se tomarán las decisiones y se establecerán las políticas a seguir para competir en ese entorno.

Cuando se habla de formulación de estrategias, Serna (2003) hace referencia a la elaboración de un mapa de posibles decisiones a futuro y con ellas delimitar el camino a seguir; es decir, plantear inequívocamente la ruta a seguir para alcanzar la visión empresarial, pero sin perder de vista la cultura, filosofía y misión actual de la empresa. Para ello, David (2013) y Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) afirman que la empresa debe reconocer internamente sus debilidades y fortalezas y externamente las oportunidades y amenazas presentes en el mercado y su entorno. Así, a través de los objetivos planteados en la misión, planear las estrategias alternativas para, después de un proceso decisorio, elegir las más

acordes para conseguir la visión empresarial. Y es aquí donde la comunicación estratégica asume su papel primordial, como encargada de gestionar y evaluar toda la información interpersonal que se realiza, siempre buscando la consecución de los objetivos planteados (Mira y Parra, 2018).

En la actualidad la diferenciación entre las empresas, sus productos y marcas, están apoyadas en los recursos intangibles o invisibles que poseen (Villafaña, 2000), ya que la diferenciación por producto o proceso es dificultosa y poco duradera en el tiempo, por el fácil acceso que tienen todas las empresas a todas las posibilidades productivas existentes en el mercado, en un horizonte temporal cercano (Mira y Parra, 2018). Prats (2013) reiteró que, para la consecución de esas ventajas competitivas, la comunicación juega un papel fundamental en la adquisición de ese posicionamiento superior frente a la competencia.

Esa comunicación corporativa debe emanar de la identidad de la empresa y, por ello, debe originarse a nivel estratégico; es decir debe abarcar todas las comunicaciones de la empresa que posibiliten la imagen positiva en el público al que se dirigen (Mira y Parra, 2018), diferenciándola claramente de la mera comunicación de producto o marketing. Tal y como indicó Pizzolante (2006), al considerar a la identidad corporativa como un factor crítico de éxito en su gestión, ya que llevará al mantenimiento y reforzamiento de la reputación empresarial y así, transformándola en un activo tangible más de la empresa y facilitándole la diferenciación con el resto de competidores.

Pizzolante (2006) definió a la identidad corporativa como la personalidad propia que se crea la empresa, por voluntad propia y motivada por decisiones estratégicas, mediante la cual hace tangible sus rasgos, atributos y valores, siempre en relación con su negocio y su mercado y que le harán posible alcanzar su visión empresarial.

La cultura empresarial también se ve recogida en la identidad corporativa, tal y como apunta Pizzolante (2006), y esta materialidad que le otorga la identidad le agrega valor tangible, siempre y cuando se sea coherente con lo que transmite y

se represente a través de los mensajes y el mercado le reconozca ese valor diferencial que le permita obtener la ventaja competitiva

Barney (1991) ya indicó que, para la aparición de ventajas competitivas no es condición suficiente el disponer de recursos, capacidades o realizar actividades distintas a las desarrolladas por la competencia en capital físico, humano u organizacional, sino que hay que disponer de algo más. La aparición y existencia de la ventaja competitiva, según Tarjizán (2002), requiere la existencia de asimetrías distintivas en la empresa, con la competencia y en el mercado en que se desenvuelve, que no son tanto de índole material, sino que están más asociadas a activos inmateriales, como la imagen, la reputación, el aprendizaje, las capacidades, etc. Es decir, apunta que hay que tener en cuenta varios aspectos como son, la disposición a pagar por el producto por parte del consumidor, la estructura del mercado y la competencia que haya en el sector y la existencia de costos diferenciales en las empresas del mercado, a la hora de analizar la ventaja competitiva de una empresa frente a otras.

Peteraf (1993) planteó que la empresa tenía una ventaja competitiva cuando, con sus recursos y capacidades, tiene un desempeño superior al de sus competidores. Porter (1999) vislumbra la existencia de esa ventaja competitiva cuando la empresa es capaz de crear valor para los consumidores, y por ello estarían dispuestos a pagar por ese valor más allá del costo que tiene para la empresa crear ese valor. Saloner, Shepard y Podolny (2001) afirman que se puede hablar de la existencia de una ventaja competitiva cuando una empresa, que fabrica un bien o servicio, es preferida por los consumidores antes que la competencia, bien por el aporte de valor al consumidor o por su menor costo en referencia a la competencia. Besanko, Dranove, Shanley y Schaefer (2013) enlazaron la posesión de ventajas competitivas a la obtención de mayor medida de utilidades (beneficios) por parte de la empresa, en término de promedio, que los de su competencia. Y es aquí donde la comunicación puede jugar un papel decisivo para lograr la ventaja competitiva.

Maza (1999) ya apuntó la dificultad de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; lo que permite hablar de ventajas competitivas

dinámicas, que son aquellas que están más relacionadas con el modo en que la empresa interactúa con el mercado y las relaciones que tiene establecidas en él y su adaptación al propio mercado y la competencia. Así, detalla las características que tienen las empresas que buscan esas ventajas competitivas dinámicas, que son:

- La velocidad de reacción ante los cambios (adaptación rápida).
- La capacidad de crear nuevas ventajas más rápido (nuevas iniciativas que les diferencien de la competencia).
- La capacidad de sorpresa (modificación de la estrategia sin que la competencia lo pueda prever).

Con lo que concluye que, la única ventaja sostenible en el tiempo es el proceso dinámico de creación de ventajas, continuamente a lo largo del tiempo, que haga que la competencia no pueda responder a las anteriores ventajas obtenidas antes de ofrecer nuevas.

Porter (1999) señaló que, las empresas sujetas a usuarios muy exigentes en sus mercados, lo que provoca una innovación continua, y la existencia de competidores nacionales fuertes fuerzan la necesidad de creación de ventajas competitivas.

La comunicación corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma, integra todas las formas y medios que utiliza la empresa para reforzar y potenciar su identidad corporativa y contribuye a la consolidación y mejora de su imagen corporativa (Briceño, Mejías y Moreno, 2010).

4.2.1. Imagen del CEO

Uno de los aspectos señalados de desarrollo de la comunicación corporativa, tal y como se apuntaba anteriormente como área de especial atención, era la imagen del CEO (Presidente, Director General, Propietario, etc.), y será por tanto un área sobre la que la empresa debe incidir y cuidar como posible fuente de creación de ventaja competitiva.

La comunicación del CEO (*Chief Executive Officer*) es ya una tendencia emergente de estrategia comunicativa por su interés empresarial en empresas líderes, tal y como se puede corroborar en el *European Communication Monitor 2014* (Mira, Peña y Parra, 2016).

Mira, Peña y Parra (2016) afirman que el cuidado de la imagen y la autoridad del CEO es una variable que fortalece la imagen corporativa de la empresa, ya que está inmiscuida dentro de su propia identidad de un modo complementario y vigorizante. Así, la comunicación de este actor repercute tanto a nivel interno (mejorando el sentido de pertenencia, el orgullo de la cultura empresarial y la fidelización de los empleados) y a nivel externo (favoreciendo las relaciones con los *Stakeholders* y con el entorno empresarial).

La importancia de este actor dentro de la comunicación empresarial viene reiterada, tal y como apuntan Mira, Peña y Parra (2016), por el aumento de estudios en ese sentido (Park y Berger, 2004; Guthey y Jackson, 2005; Ranf et al., 2006; Iyer y Reckers, 2007), convirtiéndose en una línea prioritaria de investigación y desarrollo, en referencia al cuidado y repercusión de su imagen en la imagen corporativa, tanto a nivel profesional como personal.

La comunicación estratégica empresarial ha sufrido una transformación total con la era digital. La generalización de la tecnología y la aparición de las redes sociales hace que sea un desafío continuo gestionar y hacer frente, tanto al volumen de información como a la velocidad que se genera (Linke y Zerfass, 2012). Así, la visibilidad de la empresa y sus actores, en este caso el CEO, se ha multiplicado y demanda una gestión continua con el fin de evitar y gestionar las posibles incidencias negativas que pueda tener la información vertida a la red (Mira, Peña y Parra, 2016). Tal y como apuntaron Zerfass, Verèie y Wiesenber, (2014) en relación a que, las redes sociales o comunicación en línea se convertiría en un canal e instrumento con más importancia si cabe, en el corto plazo, frente a otros canales de comunicación tradicionales.

De esta forma, según apuntan Mira, Peña y Parra (2016), la influencia de las redes sociales y la total visibilidad que conllevan, hacen que en las relaciones con los públicos de la empresa adquieran un papel crucial y su gestión correcta puede mejorar la gestión de marca. Como apunta Sánchez (2012), es imprescindible tener una buena salud en la red social para la creación y desarrollo de la reputación corporativa. También señalan Mira, Peña y Parra (2016) que, la reputación corporativa no es más que la confianza y reconocimiento que tiene la organización, en cuanto a su comportamiento, filosofía y cultura, en referencia al cumplimiento de sus compromisos y coherencia en sus actuaciones. Y ello lleva a que, el reconocimiento continuo y permanente a lo largo del tiempo de esa reputación, se convierta en un activo intangible, imprescindible para la diferenciación y competencia de la empresa en el mercado.

López y Cuesta (2012) y Mira, Peña y Parra (2016) apuntan que el verdadero reto de la dirección de la comunicación en cuanto a las redes sociales es la creación de contenidos propios y la reacción inmediata ante contenidos externos negativos, con el fin de mantener y aumentar la rentabilidad reputacional. Por tanto, este medio no permite la falta de rapidez de respuesta, ni agilidad, ni creatividad, ni posibilita la ocultación de datos e información. Tornándose en una plataforma de comunicación donde hay que gestionar las relaciones con los públicos, segmentando los grupos de interés y estableciendo un control directo y personal con ellos, para resolver las inquietudes que provoque la relación con las personas de la empresa, la experiencia con sus productos o cualquier otra cuestión que pueda perjudicar la relación establecida o a establecer.

Añaden Mira, Peña y Parra (2016) que, al reto de construcción y mantenimiento de la confianza y la reputación empresarial hay que asociarle un aspecto de gestión longitudinal en el tiempo, ya que el entorno de la empresa es cambiante y la misma evolución digital y la web social, están en continua evolución.

Para el mantenimiento reputacional, la transparencia juega un papel determinante y es considerada una de las mejores estrategias y políticas de comunicación con los públicos (Vidal Marín, 2007). Esto supone repercutir

directamente esa característica a las comunicaciones del CEO, como cabeza visible de la organización, para afectar positivamente a la creación y desarrollo de una buena reputación corporativa (Castelló Martínez, 2010), para que exista el mínimo riesgo de datos inventados o sesgados por parte de terceros. Con este fin, se deben adoptar acciones preventivas y reactivas, en la gestión de la imagen y, por consiguiente, en la reputación, mediante la publicación de datos con transparencia, tanto cualitativos como cuantitativos, que atajen de raíz cualquier caso de crisis que pueda afectar a la reputación.

Apunta a este respecto Fernández Burgueño (2012) que, además de esa adecuada comunicación del CEO, ocupa un papel importante también conseguir convertir a los mismos empleados en líderes de opinión, fomentando su participación en esas redes sociales con el fin de fortalecer la confianza del cliente en la institución desde un punto de vista de atracción psicológica, ya que permiten la conexión directa con los usuarios y los clientes.

Así, la imagen del CEO pasa a ocupar un papel fundamental en la imagen de la organización. Como cabeza visible, su imagen ha de coincidir con la identidad corporativa, entiéndase la filosofía y la cultura corporativa, de la institución a la que representa (Mira, Peña y Parra, 2016). Desde el primer momento en el que una persona o empresa aparece en la red comienza a crearse su identidad digital. Es decir, se individualiza frente a otros mediante la manifestación electrónica de sus rasgos digitales (Fernández Burgeño, 2012). Así, la reputación online vendrá determinada por la imagen o la percepción que suscita ante terceros en la red, esa identidad manifestada, con lo que la identidad personal del CEO, no es accesoria, ni prescindible, ni indiferente, sino que le afecta directamente y es esencial en ella, pasa a ser parte de la identidad corporativa y, por tanto, influye en la reputación.

La generación de reputación en la red y la configuración de la identidad es un proceso constante, creciente y viral, que se basa en las capacidades de opinión y debate establecidas en las plataformas digitales y, en las que el consumidor, mediante su participación, se convierte en prosumidor, ya que se convierte en un sujeto activo que, antes de tomar sus decisiones, analiza el mercado en detalle y

posteriormente plasma sus impresiones y vivencias con la marca, influyendo así también en la identidad digital y reputación online corporativa de la empresa (Mira, Peña y Parra, 2016; Martínez, Martínez y Parra, 2015).

El CEO es el último escaparate de la empresa, pero no por ello menos importante, debe establecer y mantener buenas relaciones con todos los *Stakeholders* de la empresa de forma activa, planteando iniciativas, resolviendo dudas, entendiendo y transmitiendo claramente la filosofía de la compañía (Sánchez, 2012). Hay que conseguir que el CEO sea referente y aumente su carisma reputacional, instaurando protocolos de actuación comunicacional que cuiden del contenido y la calidad de las informaciones que se vierten a las redes, con el fin de reforzar la identidad corporativa de la organización (Mira, Peña y Parra, 2016).

El CEO como cabeza de la organización juega un papel transcendental en la comunicación corporativa de la empresa u organización. Debe ser el que facilite la comprensión al entorno (imagen empresarial) y el creador y articulador del contorno (identidad empresarial) y del dintorno empresarial (cultura empresarial). Por ello, se enfrenta a constantes desafíos y debe reentrenarse continuamente para adquirir y desarrollar destrezas, gestionar percepciones, una ingeniería del pensamiento como lo denomina Pizzolante (2001). Como lo que gestiona son personas, no máquinas, está obligado a evolucionar no solo en la manera de pensar sino además en la de actuar, para conseguir que todos participen de un mensaje común, compartan las decisiones y animándolos a no equivocarse solos, lo que aumenta la probabilidad de acertar.

Un líder posee vocación al logro y su pensamiento, acción y omisión, están orientados a resultados. Para ser un buen gerente: escuchar, es mejor que hablar; actuar, es mejor que esperar; asumir, es mejor que posponer; persuadir, es mejor que imponer; corregir, es mejor que justificar; comunicar, es mejor que especular, y todo ello con transparencia, sinceridad y gran humildad. Como apunta Pizzolante (2001: 52): “Ser líder tiene más de arte que de ciencia”.

Maxwell (1995) al hablar del líder establece una tipología de liderazgo mediante capas, así distingue entre:

- 1) Nivel de Posición: Es un nivel adquirido mediante la autoridad. El líder es tal, porque ha sido así nombrado. El grupo sigue al líder porque es su obligación. Este nivel está ligado al poder coercitivo, no tiene por qué haber liderazgo empresarial, ni general posible. Aun siendo líder, en este nivel no se puede desarrollar todo el potencial humano y profesional por el tipo de compromiso establecido entre las partes, que viene impuesto.
- 2) Nivel de Permiso: Es un nivel que está por encima del anterior, en este nivel existen relaciones de amistad, afinidad o química. Este liderazgo va más allá del poder que otorga el status, el líder conecta con sus subordinados buscando construir una buena relación personal. Los seguidores siguen al líder porque además les cae bien y desean seguirle, incluso están dispuestos a hacer esfuerzos adicionales a los puramente exigidos por su obligación.
- 3) Nivel de Producción: Es un nivel que está ligado a resultados. El líder es tal por lo que hace a favor de la organización; es decir, afirmándose y basándose en los objetivos que consigue, es decir, la consecución de objetivos comunican y adhieren más que cualquier otro mensaje y permite tener la base de apoyo para cimentar las siguientes decisiones. Un líder que no aporta resultados es intrascendente. Un líder puede decidir vivir en este nivel, en él tendrá reconocimiento por su eficacia, mantendrá su seguridad personal, se relacionará en un buen ambiente por su calidad de trato y, como tal, no desalienta a sus seguidores; sin embargo, no optimizará el enorme potencial de su equipo e incluso el suyo mismo.
- 4) Nivel de Reproducción: Este sería el último estadio de líder. En él, el líder añade simultáneamente valor a su equipo y a su organización. Es un liderazgo integral, recibe de sus seguidores más que lealtad ya que les ayuda a crecer como profesionales. Se es líder por ser quién se es y

por lo que significa para sus seguidores. Aquí ya se puede hablar de equipo verdaderamente, se comparte mucho, externamente el resultado empresarial e internamente el desarrollo personal, y están íntimamente ligados siendo el externo la base del interno; es decir, el resultado interno es el efecto del externo, dentro de un proceso de desarrollo, exigencia y compromiso. Este tipo de líder se denomina también líder resonante, porque es transparente y muestra inteligencia emocional y social, y valora a su equipo de trabajo, es un liderazgo integral (Peña, Parra y Beltrán, 2014).

Tal y como se puede intuir, el liderazgo se adquiere por otorgamiento de los demás. En el caso del nivel de posición, lo otorga la organización, los niveles de permiso y de producción son ganados por los directivos con su esfuerzo personal, y el nivel de reproducción además de ser otorgado por el grupo, incorpora un compromiso total por parte de los seguidores, donde ellos también son líderes dentro de ese grupo. Pasar de un nivel a otro suele conllevar su tiempo y está relacionado con los individuos que forman parte del equipo, así un líder no puede estar en el mismo nivel con todos los seguidores, sino que depende de la actitud de ellos. Con unos tendrá el rol de jefe, con otros compartirá los distintos niveles en función de su compromiso y lealtad, estableciendo relación, compartiendo y desarrollando y generando más implicación. Cuanto mayor sea el nivel alcanzado y cuantos más seguidores tenga en esos niveles superiores mejor serán los resultados obtenidos en la relación y más firme será lo conseguido. (Maxwell, 1995; Peña, Parra y Beltrán, 2014).

No es suficiente que el líder posea talento, se necesita además que la actitud de los miembros del grupo sea la adecuada para poder desarrollar un buen equipo. Maxwell (1995) distingue una serie de características distintivas que debe poseer un líder, que son:

- Influencia: Conseguir que los miembros se identifiquen con el líder.
- Orientación: Intuición recibida por la experiencia y el método.
- Conexión: Capacidad de llegar a los otros.

- Priorizar: Decidir sobre qué hacer y en qué momento.
- Entrega: Entrega hacia el grupo.

Para ejercer de líder, Kets de Vries (2006) añade que el líder debe ser congruente en lo que siente interiormente y lo que expone al exterior, debe sentir pasión por lo que hace, mostrando autenticidad fundada en realismo que elimine ilusiones inalcanzables que generan frustración, y expresando sus emociones con total sinceridad para crear lazos emocionales verdaderos. El líder no debe representar lo que no es, no debe defender en lo que no cree y no debe aspirar a lo que no quiere, ser auténtico refuerza su posición.

El líder debe ser una persona en la que se pueda confiar, poseer una alta integridad moral, debe estar bien regulado emocional y socialmente, debe poseer los conocimientos adecuados, tanto técnica como gerencialmente, debe ser humilde y poseer una alta autoestima. Debe conocer bien a sus colaboradores, ayudarles a creer en sí mismos, a desarrollarse a través de su propio esfuerzo, debe enseñarles para potenciar nuevos aprendizajes; en definitiva, conseguir su mejor actitud, compromiso y entrega para que rindan, de la mejor forma, en aquello que son capaces. Pizzolante (2001) pone énfasis en que el gerente debe conocer sus limitaciones y posibles desventajas competitivas para poder superarlas, ello le fuerza a repasar sus rasgos culturales y los del entorno en el que actúa o pretende actuar, para estar preparado en la competición con los mejores. Ello se ve dificultado cuando se enfrenta a multinacionalidades, exigiendo también por su parte esa globalidad en cuanto a forma de pensar, de actuar, de actitud abierta para comprender a diferentes culturas, distintas formas de ser y hacer, etc.; y que le obliga a una preparación y entrenamiento continuos para conocerse él mismo y el mundo que le rodea (Cerviño, 2010).

Esa multinacionalidad apuntada obliga a cambiar las formas de pensar y razonar para conseguir nuevos procesos de integración, hay que romper barreras mentales para saber aprovechar las oportunidades que se presentan con la globalización y la integración. Ese incremento de la competitividad, basada en un pensamiento global, enfrenta a las organizaciones y a su personal a nuevos y

constantes desafíos, donde la comparación con otros es inevitable y que obliga al desarrollo de nuevas destrezas, al rediseño de las organizaciones y el inevitable cambio cultural, apuntado con anterioridad en repetidas ocasiones, y que provocan que aparezca un nuevo modelo de participación, desarrollo, pertenencia y responsabilidad, sustentado en valores que permitan la permanencia en las nuevas situaciones (Pizzolante, 2001; Cerviño, 2010).

El pensamiento de las personas precisa de la necesaria evolución para adaptarse a los nuevos procesos y los distintos escenarios que las rodean, y así evitar las frustraciones que les provoquen daños en su autoestima y en su seguridad que pongan en peligro el proyecto empresarial. También conlleva a realizar una transformación en el seno de las organizaciones, pasando de organizaciones jerárquicas a organizaciones en red, con el fin de integrar mejor a personas que comparten valores y normas, con capacidad para organizarse ellas mismas generando conexiones sociales y que se conviertan en activos acumulables para la sociedad (Pizzolante, 2001).

La gerencia de estos activos hacen que el líder tenga que lidiar, en ese entorno ampliado, con esta nueva forma de riqueza, lo que apunta hacia nuevas tendencias en el pensamiento gerencial, donde la eficiencia productiva se consigue con el alcance del bienestar del ser humano y su familia, apareciendo el llamado *Social Accounting*, una nueva forma de *accounting* donde se busca la mejora de los derechos e igualdad económica y se afronta la actividad económica a escala humana, cuidando al capital humano o social con la misma diligencia que al capital físico (Pizzolante, 2001).

El pensamiento gerencial, debe dirigirse a estrategias de actuación que provoquen admiración y reconocimiento, dando como resultado una forma particular y especial de saber ser y saber hacer. Es decir, construyendo una reputación que provoque distinción en la percepción global de lo públicos, no solo en base a los productos sino a la identidad global de la empresa. Para ello, se convierten en factores críticos de éxito la coherente, consistente, permanente y oportuna comunicación que el líder inspira, genera y mantiene, impulsando las transformaciones de pensamiento, flexible, transparente y sensible, ante cambios

en el entorno en donde se actúa y que es donde se crea o construye la imagen corporativa. Es decir, el gerente es el líder que permanentemente busca la revolución cultural en el entorno empresarial, para provocar cambios en el entorno empresarial que consigan la diferenciación de la organización con respecto a la competencia y construir una buena imagen allí donde es posible, en el entorno (Pizzolante, 2001).

Ya no es suficiente tener un buen producto o servicio, exhibir un logo o un famoso apellido, los valores en los que se produce distinción son los que están asociados a los que dan prestigio a través de las acciones que se emprenden o dejan de emprender y construidos tomando como base a los públicos internos y externos de las empresas. La generación de valor no solo es un aspecto financiero y económico, sino que es el capital humano, en la calidad del grupo de personas que integran la empresa, donde verdaderamente radica la capacidad de crear valor (Pizzolante, 2001; Baños, Wandosell y Parra, 2016).

Para ello, es imprescindible que exista una visión compartida. Una visión a futuro, a un ideal, a un sueño que inspire y provoque la movilización y la motivación del grupo, y ello supone transformar las capacidades con las que se cuenta en habilidades a desarrollar. Es decir, transformar lo que se puede y se quiere en hechos, y conseguir la adhesión unánime para la consecución de esa visión compartida. Y es el líder el que debe transmitir esa visión compartida, estableciendo relaciones entre los miembros para la construcción juntos del proyecto, a través de compromisos a largo plazo (Pizzolante, 2001).

No existe una sola fórmula específica o magistral para mejorar la productividad de la empresa, pero la comunicación es el eje central sobre el que descansa el éxito de todas las acciones. Así, es necesario crear y desarrollar la habilidad de conexión con las personas y ser capaces de entender sus emociones, dominando la inteligencia emocional y social. No se puede ni debe ignorar las emociones si se desea obtener entrega y compromiso por parte de los compañeros de trabajo. Solo se puede agregar valor si se es capaz de identificar claramente una filosofía para existir, unos principios y reglas que respetar y en las cuales se basen las acciones. (Pizzolante, 2001).

La empresa debe estar siempre en un estado de aprendizaje continuo, con el fin de enfrentarse a nuevas coyunturas que se presenten y siempre teniendo presente que lo mejor está siempre por hacer. Tiene que ser abierta y flexible, que aproveche las ideas y la energía del ambiente y las comparta con todo aquel que le rodea, que potencie la capacidad de adaptación y cambio, pero no a través de órdenes, sino que promueva el surgimiento de las propias actitudes y acciones de los trabajadores. Para conseguir eso, debe ser una eficiente comunicadora, persuasiva y seductora, que cuente con la suficiente autoridad moral basada en el ejemplo, en la acción y la honestidad de pensamiento y actuación. Debe, así mismo, estar atenta al intercambio permanente de las mejores prácticas, dentro y fuera, y descubrir puntos de comparación o *benchmarking* exigentes, buscando siempre compararse con las que lo hacen mejor que ella, con lo que debe perder el miedo a la incertidumbre, asumir riesgos y no desviarse de su visión a largo plazo (Pizzolante, 2001; Parra y Beltrán, 2016).

4.2.2. Comunicación Interna

Los propios cimientos de las organizaciones son la base sobre los que se debe trabajar para su fortalecimiento y perduración en el tiempo. Para ello, no debe obviarse que la comunicación interna y su tratamiento, dentro de la organización, tiene también un papel fundamental, tal y como apuntan los referentes actuales en este campo como son Joan Costa, Manuel Tessi y Alejandro Formanchuk.

El tratamiento correcto de la comunicación interna obliga al establecimiento de un plan de comunicación con el objeto de transmitir las políticas, objetivos y acciones (Prats, 2013). Así, la empresa que asuma que el primer cliente que posee es su propio empleado, y que la comunicación que adopte ante él y con él es un aspecto primordial y vital, habrá avanzado significativamente hacia la concreción de obtención de resultados óptimos, estableciendo así un proceso de trabajo y relación que permitirá la consecución de las ideas, objetivos y políticas establecidas inicialmente.

Para poder establecer esta comunicación interna, se debe tener en cuenta el comportamiento de las personas en su vida cotidiana, de esta forma se podrá profundizar en la idea de la comunicación dentro de las organizaciones (Prats, 2013). El papel que las personas juegan en las organizaciones debe visualizarse no solo desde el punto de vista laboral o profesional, sino que hay que tener en cuenta los vínculos que se establecen a nivel afectivo y emocional, con lo que entran en juego las emociones, y percepciones, las creencias y sensaciones, los miedos y dudas, las certezas, etc., estableciendo familiaridad entre el público interno y la organización para efectuar una comunicación fluida (Caldevilla, 2009).

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones debe ser tratado como todo acto comunicativo que se produce entre diversos individuos, sin perder de vista que tienen distintas personalidades, sentimientos y pensamientos, pero que comparten un fin común que, al pertenecer a la misma empresa u organización, es la búsqueda de cumplimiento de los objetivos diseñados y establecidos por ella. Partiendo de esa premisa, no debe obviarse que el tratamiento que se le dé a la comunicación interna parte de que toda acción individual al final se verá embutida en una sociedad o espacio social (Prats, 2013).

Esta línea de pensamiento ya fue expuesta por Goffman (1994) que manifestó:

“... en el acto comunicativo se produce una interacción entre varios individuos, interacción que se da en el orden de lo simbólico que construye las diversas instancias de las redes sociales. Cuando se concibe la comunicación como actividad social, se coloca un mecanismo de orden superior por encima de la comunicación (inter)individual. Cada acto de transmisión de mensaje se integra a una matriz mucho más vasta. Esta matriz, que recibe el tan vapuleado nombre de comunicación social, constituye el conjunto de los códigos y las reglas que hacen posible y mantienen en la regularidad y la previsibilidad de las interacciones y las relaciones entre los miembros de una misma cultura. Así concebida, la comunicación en la sociedad

es pues permanente: no se sostiene en la acción de un individuo, aquella que remite linealmente a un mensaje emitido y/o decodificado; más claramente, permite que la acción individual se inserte en una continuidad. El individuo es visto como un “actor social”, como un participante de una entidad que lo subsume. Las actividades comunicativas son actividades de control, de confirmación, de integración, donde la redundancia juega un papel muy importante” (Goffman, 1994, p. 46).

Toda organización contiene su cultura particular, definida y determinada a nivel estratégico y, como tal, debe ser transmitida de forma que todos los miembros de la misma reciban un mensaje claro, específico y que sea coherente y tenga sentido para los participantes. Este mensaje, marcado por la dirección, debe reflejar una estrategia y para ello es necesario que se encuadre y defina la política de comunicación interna a seguir (Prats, 2013).

Apuntan Cegarra y Wandosell (2011) que, todas las empresas necesitan tener claro cuál es la razón de ser de su empresa en el mercado, a dónde quieren llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos, por ello todo el equipo debe tenerlo igualmente claro, lo que hace que la comunicación interna sea definitiva en este sentido.

Prats (2013) establece lo que denomina Contrato o Pacto de comunicación, que no es más que el soporte de interacción donde se contiene el enunciado, en el que se dirimirá el compromiso, que cada integrante de la organización, adquirirá para la realización de sus tareas particulares y en contacto directo con el resto de compañeros y para con la organización. Apunta que, las dificultades aparecen en la empresa cuando los distintos implicados, sectores, secciones o departamentos que la conforman, no logran hablar el mismo idioma, es decir no comprenden la globalidad de la cultura que les afecta e implica a todos por igual. La explicación de ello es que, desde la Dirección, la comunicación no ha sido correctamente transmitida o efectuada.

En este caso apuntado, los mandos intermedios juegan un papel fundamental ya que deben transmitir la estrategia corporativa a seguir, eliminando las barreras o ruidos que puedan existir o aparecer en el proceso de comunicación interna. Esa mala transmisión provoca incomunicaciones y equívocos que repercuten negativamente en el vínculo entre los empleados y en el cliente externo, minando la identidad y la imagen corporativa de la organización. Sin obviar, en ningún momento, el traslado que esta situación conlleva en el cumplimiento del plan de negocio establecido y, por ende, en la rentabilidad de la empresa. En definitiva, el resultado y funcionamiento de la empresa se ven afectados por el fallo en la comunicación, apareciendo además problemas en la gestión de las actitudes de los clientes, internos y externos (Prats, 2013).

Kotler y Amstrong (2012) apuntaron que para que la comunicación interna resulte una herramienta efectiva y confiable, y con ello conseguir el posicionamiento que se desea en el mercado, hay que capacitar al personal, implementando acciones para conocer verdaderamente qué sucede con nuestros empleados. Es decir, buscar dentro de la organización y ver de qué forma se trata, informa y estimula a la gente, permitiendo que las necesidades, problemas e incertidumbres sean transmitidas y conocidas, por ello todo se vincula con la relación establecida con ellos, en definitiva todo vinculado a la cultura corporativa de la organización.

Así, Kotler y Amstrong (2012) afirman que la compañía debe definir su misión en términos sociales amplios, más que en términos limitados al producto, ya que ello hará que los empleados se sientan mejor con respecto a su trabajo y tengan un sentido más claro de lo que quiere la dirección. Toda organización debería hacer foco en el prestigio obtenido de puertas afuera, que siempre tiene su inicio interiormente, basado en la claridad y solvencia que la empresa ha comunicado a su personal de manera que éste cuente con las herramientas suficientes para realizar su trabajo diariamente. La conducta ética debe ser una tradición, que se transmite de generación en generación, a todos los niveles de la cadena de mandos en la organización.

Ya apuntó Nguyen-Thanh en 1991 que, la comunicación empresarial no es un fenómeno aparecido de pronto, sino que ha sufrido una evolución a través de las deficiencias de los sistemas de información y en consonancia con los modelos de gestión empresarial a través del tiempo. Apunta que ha sufrido una lenta evolución y desarrollo desde el pensamiento Taylorista hasta nuestros días con las teorías del *management* participativo. Así apunta también que, la primera premisa que debe cumplir una estrategia de comunicación, no es otra que crear las condiciones necesarias que satisfagan la estrategia general de la empresa; es decir, que es ella misma una estrategia transversal al servicio de las distintas estrategias planteadas por la organización para posibilitar la consecución de la estrategia general.

Villafañe (2000) en ese sentido refuerza la idea de indisolubilidad que existe entre la comunicación interna y la función de *management*, y así debe gestionarse al igual que el resto de políticas estratégicas de la organización. En relación a la función estructural de la comunicación interna, distingue los siguientes objetivos:

- La implicación del personal. Exige una cultura corporativa favorecedora.
 - o Es una manera de valorar al receptor.
 - o Es un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización
 - o Es un modo de integrarle y reforzar la cohesión del grupo.
- La armonía de las acciones de la empresa.
- El cambio de actitudes.
- La mejora de la productividad.

Nguyen-Thanh (1991) apuntó tres efectos externos, que debe cumplir la comunicación interna:

- Favorecer la simbiosis entre los entornos interior y exterior de la empresa.

- Acentuar el papel de la empresa en el desarrollo económico, político y social de su entorno.
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos externos de la empresa: volumen de negocio, posición estratégica, etc.

Lo que apunta un fenómeno cada vez más evidente, la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna.

4.2.3. Comunicación externa

Al hablar de comunicación externa no se debe perder de vista que predominan las estrategias de las redes sociales y las plataformas digitales. A partir de los estudios del ECM, desde 2013, se habla de Dirección de Comunicación Digital (Peña Acuña, 2018a: 5):

“The Direction of communication is a profession that increasingly requires an update because it is a scenario with a rapid change due to the demands of new technologies and the predominance of these compared to traditional media. This changing picture is shown by the latest studies of the European Communication Monitor since 2013. So, we can speak today of the Digital Communication Management”.

Así como no se pueden perder de vista las nuevas tendencias en Dirección de Comunicación con respecto a los social (*bots*), la visualización y el uso de los *bigdata* (Peña Acuña, 2018b). Además, señala esta autora que a través de los *bigdata* se obtienen tanto datos internos como externos a la empresa.

En la actualidad, cualquier organización, tanto de ámbito institucional como empresarial, tiene la necesidad de transmitir a todos sus *Stakeholders* su identidad, es decir los rasgos que la caracterizan y que la diferencian de las demás. El instrumento que utiliza la organización para llegar a sus públicos y que sirve de base para mostrar la identidad corporativa diseñada por ella es la comunicación corporativa (Arroyo, 2014).

No conviene confundir los objetivos de las organizaciones en cuanto a Publicidad y Relaciones Públicas y promoción de productos y servicios con la naturaleza de la comunicación corporativa, ya que ésta engloba, amén de otras, todas las facetas apuntadas. La comunicación externa corporativa engloba todas las relaciones de la organización con el exterior y suele modificarse en función de la información que recibe la entidad, utilizando para ello los medios de comunicación social como principales instrumentos de formación de opinión pública (Caldevilla, 2009).

Arroyo (2014) apunta que la empresa u organización presenta una nueva mentalidad empresarial y, como tal, no busca solo presentarse como un agente puramente económico, sino como un actor social más. Capriotti (2007), en este sentido de actor social, apuntó que dependiendo de cómo sea la comunicación externa con el resto de públicos, puede influir en la reputación corporativa. Aspecto que ya apuntó Martín (2003) al afirmar que, las empresas se han convertido en un referente social en el sector, a base de credibilidad, confianza y reputación, cuando se alinean al lado de preocupaciones ambientales y sociales, en definitiva, al ponerse del lado del bienestar común. Por ello, Sotelo (2004) apuesta más por activar programas de comunicación a largo plazo buscando la supervivencia de la organización, que políticas comunicativas publicitarias para aumentar el consumo y la venta puntual en momentos determinados.

Tal y como apuntan Rodríguez et al. (2015), la comunicación correcta de las acciones que realiza la empresa es el objetivo esencial de la comunicación externa de la empresa. De forma que las empresas buscan el hacer creíble su comportamiento frente a todos sus públicos, tanto ética como responsablemente, buscando una repercusión positiva que incremente su reputación corporativa.

En España, la acción comunicativa ha sufrido un desarrollo espectacular a partir de la democracia, la apertura y el posterior desarrollo económico, gracias a la labor de las instituciones que son las que más se han preocupado por la gestión comunicativa (Gutiérrez y Rodríguez, 2009). Con la aparición diferenciada de los departamentos de comunicación y el establecimiento de Planes de Comunicación,

y al frente de los cuales aparece la nueva figura de Dircom, las organizaciones asumen diferentes formas de comunicación corporativa o empresarial, englobando a la comunicación puramente comercial (publicidad), comunicación interna (hacia los empleados) y la comunicación externa (las relaciones públicas) (Alameda, 2004).

Alameda (2004) postula también que, la planificación de estrategias publicitarias no es un hecho aislado sino que responde a los objetivos y estrategias empresariales de orden superior. El Dircom, en contacto permanente con la alta dirección, desde el gabinete de comunicación, se encarga de dirigir y cohesionar todas las actividades de la empresa, con el fin de conseguir la coherencia con la cultura corporativa. Capriotti (2004) reafirma la función de los gabinetes de comunicación como medio de llevar a cabo programas de comunicación interna, con el fin de implicar a los empleados en el proyecto empresarial, y de comunicación externa, para mejorar las relaciones de la empresa/institución con el resto de públicos con los que se quiere comunicar. Siempre identificando sus necesidades particulares, en función del público objetivo, y con ello establecer el mensaje, la publicidad, las relaciones públicas, etc.

Túñez (2012) explicita las actividades a realizar por los Gabinetes de Comunicación, como encargados de transmitir y suministrar, a los distintos medios, las noticias que genera la organización (notas de prensa, comunicados oficiales, ruedas de prensa, contenidos audiovisuales, entrevistas, etc.) Actividades y relaciones, que tal como relata el autor, resultan imprescindibles y convenientes ya que otorgan a la institución/empresa la oportuna credibilidad y prestigio. Además de esa facilitación a agentes externos de la información pertinente, Sotelo (2004) apuntó que la empresa/organización también se comunica a través de medios propios, tanto para utilización interna como externa, a través de revistas (interna y/o externa), portales informativos (físicos y/o digitales), etc., de noticias referentes a la institución.

La utilización de gabinetes de comunicación es el medio más profesional que pueden utilizar las empresas, ya que en su seno se suelen encontrar

profesionales que son conscientes de la importancia de los conocimientos periodísticos para redactar, convocar, informar, etc. (Castillo, 2009; Túñez, 2012). Sin embargo, estos gabinetes suelen ser los más débiles de toda la estructura organizativa de la empresa y donde primero se dejan sentir los recortes cuando aparece la crisis económica.

Las revistas corporativas son un canal muy importante en la comunicación de las empresas/organizaciones con sus clientes internos y externos (Arroyo, 2014). Aunque su coste es elevado para la empresa, y por ello sufren recortes sustanciosos en momentos de recortes económicos, su publicación permite alcanzar una serie de ventajas que vuelven su utilización muy idónea en diversos casos. Así por ejemplo, se puede mencionar como ventajas, en cuanto a su utilización: la oportunidad de las notas informativas, sin tener que esperar a los medios de comunicación; que sus contenidos cubren los intereses de todos los destinatarios; que a través de ellas se transmite un mensaje unificado y coherente y que, además, permite reafirmar la imagen corporativa con mensajes propios, lo cual aumenta la garantía de pertinencia y optimización para la institución.

Túñez (2012) considera a las revistas como una herramienta para relacionarse con los públicos. Cebrián (2012) se refiere a ellas como el soporte donde dar información de las actividades de las organizaciones, transmitir su pensamiento directivo y la participación de trabajadores y sindicatos. Martín (1998) advierte que es el vehículo de comunicación más directo y completo, siempre que su contenido esté basado en el plan estratégico global de comunicación de la compañía. Según el autor cumple dos objetivos, por un lado, permite llegar conjuntamente a los públicos interno y externo y, por otro lado, informa y forma de manera profesional y especializada. Cebrián (2012) justifica su uso ya que consigue dar a conocer, a sus públicos, la identidad, la cultura, los valores y las actividades que desarrollan, publicitar productos y/o servicios, promover la compra y/o el uso de los mismos.

Sin embargo, en los últimos años, a consecuencia de las dificultades financieras experimentadas por las empresas y debido a su alto coste, se han vuelto prescindibles, muchas de estas publicaciones han desaparecido o

experimentado cambios en su formato informativo (Arroyo, 2014). Debido también y según Almansa (2005) a que el gabinete de prensa ha pasado, de ser una estructura para las relaciones con los medios de comunicación, a ser un nuevo modelo que se contempla como una herramienta para la comunicación de forma global, más parecida a las relaciones públicas.

Cebrián (2012) apunta que Internet no ha eliminado, ni eliminará, completamente este formato ya que cumplen funciones diferentes. La presencia de Internet ha provocado un cambio a modelos informativos más acordes con las nuevas tecnologías, cambiando el formato de presentación (de papel a digital), pero no a su desaparición. La periodicidad de su emisión proporciona credibilidad a la marca y valor añadido al cliente, de forma que llegan a un mayor espectro de público (empleados, accionistas, clientes, proveedores, usuarios, consumidores, etc.) y refuerzan la creación y sensación de pertenencia a un grupo que comparte estilos de vida, consiguiendo fidelización y penetración en los grupos de interés.

Diferencia Arroyo (2014) distintos tipos de revistas, en función del público al que van dirigidas, y así se puede distinguir entre: internas (*newsletter*, *house organ*), externa y mixta, que poseen características específicas y planteamientos específicos de distribución.

Fernández (2011) expone que las *house organ* (órgano de difusión en formato papel, de tipo revista corporativa) son una herramienta central de la comunicación interna entre la empresa y sus empleados. Permite optimizar la imagen corporativa y conseguir la implicación de los trabajadores en las actividades de la organización, mejorando la motivación y aumentando el sentido de pertenencia, ya que transmite información institucional a sus clientes internos y les permite la participación en sus contenidos, tal y como apunta Esquitín (2011) ya que permite el diálogo entre los miembros de la empresa y la organización. Diálogo que considera ascendente cuando son los empleados los que se comunican con la dirección, descendente cuando sucede al contrario y horizontal cuando la comunicación se establece entre personas del mismo nivel (Esquitín 2011).

La diferencia que apunta Cebrián (2012) entre las publicaciones internas (*house organ*) y las externas radica en los públicos a los que van dirigidas, aunque comparten los mismos medios y en la mayoría de los casos la información es la misma para todos. Las internas se distribuyen en la propia empresa, en los domicilios de los empleados (a través del correo ordinario) o bien a través de Internet, con el fin de que pueda ser compartida por toda la familia. Las publicaciones mixtas son una modalidad interna y externa en la que aparecen reflejados temas internos y externos que interesan por igual a todos los públicos, de ahí que no se distinga en su distribución a esos públicos y se realicen en formato genérico a todos. Suelen ser publicaciones de carácter mensual, bimensual o trimestral, en función de los contenidos que pueda generar la institución a nivel corporativo (noticias, entrevistas, resultados, declaraciones, eventos, etc.) y añadir así mismo contenidos referentes al ocio y tiempo libre.

Los contenidos suelen responder a secciones fijas, su información suele interesar a muchos lectores y son de interés general (sobre todo de ocio y cultura) y secciones variables, que están más enfocadas a los sucesos o informaciones relacionadas con temas de actualidad de ese espacio temporal de publicación (reportajes, entrevistas, colaboraciones, etc.). Se suele incluir siempre un editorial, donde la empresa, o específicamente la dirección, exponen la identidad, cultura y filosofía de la organización. En cuanto al volumen o número de páginas depende del tamaño de la entidad, por ello está relacionada muy mucho con el número de actividades realizadas, su presencia en la sociedad, de los objetivos que persigue y, fundamentalmente, del presupuesto de qué dispone para su elaboración (Cebrián, 2012). Añade además que, no todas cuentan con un consejo de redacción propio, acudiendo en la mayoría de los casos a colaboradores o asesores externos que son los que realizan y elaboran el material a publicar.

Cebrián (2012) no descarta que en un futuro cercano, las publicaciones digitales desplacen totalmente a las impresas, por costo, y adecuando su contenido y formato a Internet, aunque este cambio total se producirá siempre y cuando los destinatarios finales acepten esta transformación, ya que como apuntó Capriotti (2004) no todos los usuarios disponen de Internet, por ello hay que

identificar claramente las necesidades comunicativas de todos y cada uno de los públicos con los que se va a comunicar y, en base a ello, establecer los contenidos, el mensaje, las acciones publicitarias y de relaciones públicas, etc. Habría que añadir en este punto que las comunicaciones digitales, a través de Internet, permiten establecer diálogo entre las partes, aspecto que se ve dificultado cuando se utilizan únicamente soportes impresos.

4.2.4. Comunicación de la RSC

La comunicación es un factor clave para la gestión de la Responsabilidad Social. Las empresas han desarrollado gran poder en la sociedad y no solamente en el aspecto económico, sino que ha trascendido a aspectos sociales y políticos.

La Comunicación Corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. En este tipo de comunicación se aúnan todas las formas y medios que utiliza la empresa para reforzar y potenciar su identidad, y con ella se mejora su imagen corporativa (lo que el público identifica con ella) y su reputación. Con este tipo de comunicación se ejecutan acciones, se distribuyen las responsabilidades, se representa y se transmite su realidad (Briceño, Mejías y Moreno, 2010).

Las empresas han dejado de ser actores económicos individuales para pasar a ser actores sociales incorporando la responsabilidad social dentro de su modelo de gestión, adaptándose al contexto socio-político en el que se involucran, estableciendo relaciones con el Estado y la sociedad civil y asumiendo responsabilidades sociales con respecto a los valores vigentes aceptados por la sociedad en su conjunto, para así mejorar su reputación, mejorando su imagen y generando valor añadido a su desempeño (González, Amiguet y González-Sicilia, 2012).

Para la potenciación de sus relaciones con el entorno, las empresas deben fortalecer el diálogo con todos sus grupos de interés, formalizando compromisos con ellos e intentando responder a sus expectativas e inquietudes, gestionando las externalidades que provoca su actividad. Con lo que la comunicación corporativa se posiciona como un aspecto clave, y muy a tener en cuenta, para la integración

de la responsabilidad social en su cultura y gestión empresarial permitiendo la medición y evaluación de las medidas y actuaciones establecidas con cada grupo de interés. Por tanto, no consiste en la mera emisión de mensajes publicitarios o de promoción, sino que hay que estudiar todas las cuestiones que afecten a la transmisión de información a los *Stakeholders*, facilitar la fluidez en la comunicación con ellos, establecer el tipo de información que debe ser transmitida, el modo en que se realizarán las distintas acciones, analizar los resultados obtenidos posteriormente para el establecimiento de acciones de mejora y finalmente facilitar el feedback necesario para que el proceso vuelva a comenzar.

La comunicación, entendida como el proceso por el que la información es transmitida y comprendida por dos o más partes (McShane y Von Glinow, 2003), es una cuestión estratégica de mayor relevancia cada vez, y por ello debe invertirse en que sea eficaz, interna y externamente, con los *Stakeholders*, porque así se sentarán las bases para conseguir una reputación eficaz y provechosa para la organización (Dortok, 2006; Holtzhausen y Fourie, 2008 y Tang y Li, 2009) y se convertirá en un distintivo particular (Körver y Van Ruler, 2003; Capriotti y Moreno, 2007 y Holtzhausen y Fourie, 2008).

Así, la relación bilateral, positiva y provechosa con los *Stakeholders* es motivo de preocupación (Balmer y Greyser, 2006 y Galetzka et al., 2008) y un elemento primordial para el éxito de la comunicación estratégica corporativa, en relación con qué decir, a quién y con qué frecuencia (Kotler, 2016), dejando de lado la cuestión de que debe existir comunicación.

Los temas a incluir en esa comunicación son la misión, la visión y valores, el clima del lugar de trabajo, el diálogo social, los derechos humanos, la participación en la economía local, el entorno, las relaciones de mercado y la ética (Birth et al., 2008), centrándose en el compromiso de la empresa para mejorar el bienestar y evitar el daño a la sociedad en general y a los *Stakeholders* en particular (Mohr et al, 2001), lo que reitera la importancia de la función de comunicación en la gestión de la RSC (Capriotti y Moreno, 2007).

Como la empresa se relaciona con diferentes *Stakeholders*, que la pueden influir directa o indirectamente (Habisch y Jonker, 2005), la calidad de las relaciones que se establezcan con ellos es de primordial importancia para el desempeño de la actividad (Gardberg y Fombrun, 2006; Galetzka et al., 2008) y para ello, las empresas deben dialogar con los grupos de interés en el camino a seguir y siendo sensibles a sus demandas o peticiones (Valor, 2007), con lo que la comunicación, sobre todo a nivel corporativo, pasa a ser una parte importante que garantiza el futuro de la organización (Mark-Herbert y Von Schantz, 2007).

Las formas y medios de transmitir las prácticas éticas y socialmente responsables que generarán y potenciarán la imagen corporativa positiva son variadas, como por ejemplo, las relaciones públicas, la elaboración de balances sociales, capacidades y entrenamientos, el uso de intranet e Internet, buzones de sugerencias y comunicación, oficinas de atención a los distintos grupos de interés, etc.

Garrido (2004) define la estrategia de comunicación como un marco ordenador, que unifica la acción comunicativa de la empresa, de acuerdo al diseño de objetivos a largo plazo establecidos. Mazo (2001), también siguiendo la línea anterior, añade que los objetivos estratégicos, no solo deben ser fijados por la Alta Dirección sino que deben participar en su establecimiento todos los grupos de interés que se puedan ver afectados en el proceso, positiva o negativamente, por sus decisiones o actuaciones. Idea que refuerza Pizzolante (2006) al exponer que, en esta comunicación estratégica, el equipo humano de la empresa debe estar alineado hacia el objetivo común y en una misma dirección.

La empresa privada, ha dejado de desempeñar un papel económico individual y, ha adquirido una representatividad social activa en su relación con el resto de la sociedad y el Estado. Es decir, deja de estar basada y dirigida bajo aspectos económicos únicamente y adquieren más fuerza componentes de carácter social y político, lo que supone una ampliación del concepto relacional de la empresa (González et. al., 2012).

Definen González et al. (2012) la RSE como:

“un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible” (p.434).

Es a través de la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como se produce el cambio del modelo de gestión con el que se busca generar un nuevo valor agregado, mejorando la reputación de la institución y provocando con ello nuevos cauces de obtención de utilidades que permitan a la empresa su subsistencia en el tiempo, dejando un poco de lado los aspectos de rentabilidad y económica y calidad de productos como factores esenciales, en el que basar la obtención de beneficios. Apunta Caldevilla (2010) al respecto que, a consecuencia de la mala praxis de algunas empresas, el buen gobierno corporativo (valor intangible) se convierte en tangible para los *Stakeholders*, lo que ha conllevado a la elevación de los estándares de garantía para los accionistas. Con lo que para ese buen gobierno corporativo se convierte en clave la cultura, los valores corporativos y el modo en que la organización gobierna la lógica de sus resultados.

Así, las empresas van incorporando, asumiendo y gestionando las externalidades que provocan con su actividad, tanto a nivel económico, como social o medioambiental, mediante el contacto directo con los grupos de interés que la rodean. Para ello se están fortaleciendo los canales de diálogo estableciendo compromisos con ellos y resolviendo las expectativas que se depositan en ellas. Para conseguir estas premisas, la comunicación de la RSC ha pasado a formar parte de la estrategia comunicativa corporativa, convirtiéndose en una herramienta fundamental de comunicación de la estrategia corporativa, provocando un cambio significativo en su relación con el entorno, integrándose en la filosofía y la cultura empresarial al mismo nivel que otros aspectos, antes predominantes y fundamentales.

Ya Clark (1916) apuntó, en un trabajo pionero en materia de Responsabilidad Social, que se estaba en el inicio de una revolución, donde el individualismo, el liberalismo feroz y el *laissez faire* imperante en la época, cambiaría su sentido en pos de un aumento de la solidaridad y la preocupación social, para compensar las consecuencias de un sistema irresponsable basado en un modelo mercantil basado en el capitalismo puro y donde las empresas debían asumir responsabilidades económicas y ecológicas fuera de la consideración de acciones caritativas sociales y en las que complementarían las imperfecciones de las regulaciones de los Estados.

Desde entonces la discusión ha estado servida entre quienes piensan que la responsabilidad de las empresas consiste en la maximización de sus beneficios, ya que así contribuyen mejor al bienestar colectivo, y por los que entienden que en un mundo donde no existe la competencia perfecta, hay falta de información y externalidades negativas, la maximización de beneficios no es sinónimo de bienestar colectivo (Rodríguez, 2006).

Desde entonces, tanto en el ámbito de los negocios como entre los académicos se mantiene viva una y otra vez la discusión entre dos líneas de pensamiento bien marcadas: de una parte, quienes creen que la responsabilidad social de las empresas consiste precisamente en maximizar sus beneficios, dentro del respeto a las leyes y a la ética de la competencia leal (*business as usual*), por cuanto así efectúan su mejor contribución al bienestar colectivo. Por otro lado, cuantos entienden que, en un mundo de informaciones incompletas, competencia imperfecta y efectos externos o «externalidades» relevantes la maximización de los beneficios empresariales no necesariamente conduce al bienestar del conjunto de la sociedad.

Esta tendencia va apareciendo principalmente y con más fuerza a partir de la década de los ochenta del siglo XX, donde la actitud de los consumidores va posicionándose a favor de mayores exigencias hacia las empresas en materia de asunción de códigos y estándares de comportamiento que incrementen su responsabilidad. De ahí que el término Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) vaya adquiriendo mayor relevancia a partir de esos años. Y

conlleva que se produce una evolución en la propia naturaleza de las empresas y su papel en la sociedad, tal que aparecen nuevas inquietudes, tareas y responsabilidades en aspectos ajenos al carácter estrictamente económico que predominaba hasta la época (Porter y Kramer, 2011), y se empieza a introducir en la misión de las empresas, junto a otros intereses estratégicos, la asunción de creación de valor para todos los actores económicos y sociales. Se rompe claramente, con la toma de valor de esta nueva orientación en la empresa con la idea, planteada por Friedman (1966), en referencia a que la misión de la empresa debía estar orientada únicamente a aportar valor a sus accionistas.

Quizás también haya influido en la potenciación de la RSC la actual coyuntura económica y la crisis que viene padeciendo y arrastrando la economía en los últimos años, obligando a las empresas a buscar caminos alternativos que potencien su imagen ante la sociedad con el fin de asegurar su supervivencia, con lo que la implicación con la sociedad se ha visto reforzada.

La liberalización, junto con la globalización, de la economía ha provocado que empresas multinacionales hayan ido tomando un papel activo en las actuaciones públicas, influyendo así mismo en las políticas de los Estados, por lo que la responsabilidad de la empresa se ha ampliado y con ello sus escenarios de actuación (Carrillo, 2015). Así, siguiendo al mismo autor, aceptamos la idea de que la empresa ha pasado a ser un actor influyente en la interacción social con el medio, un nuevo actor social, ya que los impactos que provoca en el entorno, natural y social, ya son visibles y medibles y la obtención de un óptimo social no podría alcanzarse si las externalidades que provoca en su devenir no son asumidas e interiorizadas.

En el año 1987 y por encargo de la ONU se publica el llamado informe Brundtland (*Our Common Future*), donde se recoge por primera vez la expresión “desarrollo sostenible” (o sustentable), al que define como aquel desarrollo que satisfaciendo las necesidades del presente no pone en peligro la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras.

La asunción por parte de las empresas de aceptar y gestionar las externalidades que provocan, tanto a nivel social, como económico o medioambiental, hace que aunque el costo de interiorizar esos criterios sea significativo, empiezan a percatarse de que las acciones que ponen en marcha son también fuente de incremento de beneficios, ya que el aumento de la reputación y la imagen corporativa provocan sinergias positivas que hacen que el resultado final, coste-beneficio, sea más que satisfactorio en conjunto para ellas, ya que favorece su relación con el público y conlleva ya no solo el mantenimiento de clientes, sino que también facilita el acceso a nuevos mercados (Ancos, 2010).

A la hora de sopesar el análisis coste-beneficio de la divulgación voluntaria de la RSC, apuntan Vicente et al. (2007) como factor principal de justificación, en referencia al aumento de competitividad, el interés por cuestiones de imagen corporativa y reputación empresarial. Y señalan diversos factores a favor como: la mejora de la imagen corporativa (con la consiguiente atracción de empleados adecuados, de clientes e inversores), añadir valor intangible a los productos de la empresa, otorgar legitimidad ante grupos de interés, conocer las demandas de los clientes actuales y el orgullo de pertenencia. En referencia a los costes señalan: la asunción de costes no obligatorios, la dificultad de la gestión administrativa y el posible escaso interés de los participantes.

Así, una vez concienciados de los beneficios que van implícitos a asumir políticas de RSC y de integrar adecuadamente éstas en la estrategia empresarial, y a nivel operativo, aparecen ventajas competitivas que posibilitan un mejor posicionamiento estratégico (Ancos, 2010). Lo que conlleva a diseñar un proceso de gestión en el que de todas las actividades sean acordes con la RSC, es decir integrando primeramente en la gestión interna preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, incluyendo y teniendo en cuenta a los interlocutores implicadas en ellas, para posteriormente incluir a los externos, con el fin de presentarse como una entidad responsable y comprometida en el medio en el que está inscrita. Es decir, conseguir primero que la empresa se integre en la RSC a nivel interno, para a posteriori comunicar a los grupos de interés las acciones y caminos tomados y alcanzar el fin perseguido, incluyendo la RSC como un nuevo enfoque en la gestión empresarial.

Para que la implantación sea correcta y consiga los resultados esperados, es condición necesaria que exista un convencimiento claro y la implicación correspondiente por parte de todos los actores de la empresa, directivos y empleados. Por lo tanto, el primer implicado, que sería la alta dirección, debe luchar para integrar la estrategia de la RSC en el nivel de decisiones estratégicas de la empresa a su más alto nivel, y así mismo demostrar su implicación en materia de RSC, comunicando al resto de empleados su compromiso al respecto, ya que ello provocará el adiconamiento voluntario y la extensión al resto de participantes de la organización. Así mismo, sin la comunicación pertinente y la dotación necesaria en recursos para llevarla a cabo, sería una labor infructuosa, y que no tendría el efecto deseado, quedando solo como una manifestación de buenas intenciones que no lograría más de eso (Flores-Asenjo y Beltrán-Bueno, 2017).

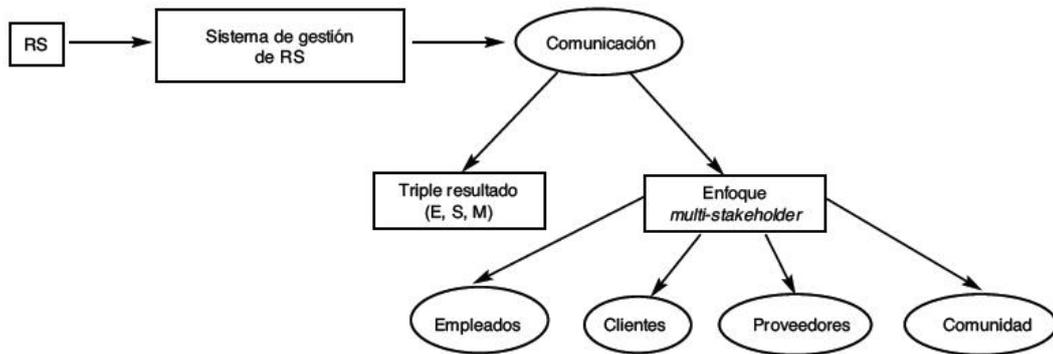
Ancos (2010) distingue en el proceso de implantación de la RSC en la empresa cuatro fases diferenciadas. La primera sería una fase de autodiagnóstico inicial. La segunda comprendería la recopilación de la información de las percepciones que tienen los grupos de interés (*Stakeholders*) en relación con las acciones y actuaciones de la empresa (siempre con relación a la llamada *Triple Bottom Line* o triple línea básica) en referencia a objetivos económicos, sociales y medioambientales y favoreciendo el espacio de discusión necesario. La tercera fase comprendería el análisis y la elaboración del plan de actuación a llevar a cabo, mediante el establecimiento de indicadores y baremos que encaucen la realización de las actividades o acciones. Y por último, la fase de implantación y control, que conllevaría la aplicación de las acciones y el análisis de la consecución de resultados y objetivos que permitan una retroalimentación que conlleve un proceso de mejora continua. En el proceso de diseño del plan de actuación y posterior desarrollo y control deben tener cabida todos los interlocutores o grupos de interés involucrados en la actividad de la empresa, pudiendo estar formados por equipos multidisciplinares y multidepartamentales en conjunto. El interés en el diseño de este modelo, debería ser crear una gran marca de identidad corporativa que pueda establecer algunas distinciones con

otras empresas que proporcionen la ventaja competitiva correspondiente (Vázquez y Polo, 2013).

La comunicación de la RSC consiste en incorporar a ésta en los canales y mecanismos de comunicación existentes, de tal forma que su incorporación no suponga un esfuerzo demasiado grande en organizaciones pequeñas y medianas (Vázquez y Polo, 2013). Así, los canales de comunicación a utilizar podrían ser variados, tal y como apuntan los autores, como por ejemplo a través de sus páginas web, insertando sus informaciones en una web global o utilizando medios más informales, y en cuanto al tipo de formato a elegir, también podría ser variado, mencionando, a modo de ejemplo y sin que sea una relación exhaustiva, informes sociales, informes temáticos, declaraciones de intenciones y códigos de conducta, eventos, premios, etc. Todo ello, en honor a la transparencia y la rendición de cuentas voluntaria que se impone a la empresa en el acometimiento de estas acciones y ante la creciente atención que en la actualidad se presta a este aspecto (Arviddson, 2010).

La integración de la comunicación de la RSC implica un cambio en la gestión estratégica organizacional en las empresas, estableciendo un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social (SGRS), tal y como apuntan Vázquez y Polo (2013) y entendiendo éste como el desarrollo del esquema de la comunicación sostenible, es decir la forma en cómo la empresa dirige y supervisa las diferentes actividades en materia de RSC (véase Figura 5).

Figura 5. Modelo de comunicación propuesto



Fuente: Vázquez y Polo (2013)

El establecimiento de un SGRS es determinante ya que, según Vicente et al. (2007), muestra la trascendencia de la comunicación de las actividades, para transmitir la credibilidad, a través de la transparencia, la cantidad, calidad y fiabilidad de la información vertida. Así mismo, señala Mouritz (2009) que es necesaria la formalización de políticas y sistemas de gestión en estos ámbitos que nos ocupan; económico, social y medioambiental, como medio de transmisión de transparencia informativa en la revelación de resultados alcanzados, que permitirán la adecuada toma de decisiones en materia de RSC y su comunicación (Vidal et al, 2010). Y todo ello sin perder de vista la voluntariedad de la divulgación de información que supone la comunicación de la RSC (Figura 6).

Figura 6. El papel de la comunicación en los SGRS

Modelos revisados	Etapas integrantes del SGRS	Aspectos que justifican la comunicación de la RS	Detalle comunicación
Guía de RSC para pymes (Roser, 2005)	Fases: – Análisis y diagnóstico – Definición de la estrategia y planificación	Finalidad: Se considera la comunicación como la principal vía para el aprovechamiento de los beneficios esperados por una empresa en temas sociales.	Esquemas teóricos: Se exige un informe de RS que recoja los principales indicadores de desempeño económico, social y medioambiental. Así como el seguimiento periódico de su evolución.
Guía Cecoot (2005)	– Desarrollo e implantación del plan de acción		
Sustentia (2005)	– Seguimiento	Se demanda la elaboración de un informe de resultados a la Dirección y opcionalmente, se plantea la posibilidad de su comunicación a través de un informe específico: la Memoria de Sostenibilidad.	
GRI para pymes (2007)	– Evaluación y control del cumplimiento.		La estructura que suelen presentar los esquemas para la revelación en pymes pueden ser resumidos en un elevado porcentaje siguiendo las recomendaciones de cinco pasos de la Guía GRI para pymes (2007):
Xertatu (2007)	– Comunicación externa.		– Preparación interna y convencimiento para la elaboración de este informe
Bancaja (2008)	<i>Aspectos a atender:</i> todos aquellos que supongan valores y que conlleven actuaciones encaminadas hacia una empresa responsable		– Planificación de la estructura y del contenido
SGE 21 (2008)	– Entorno laboral		– Elaboración de memoria propiamente dicha
Club Excelencia en Sostenibilidad (2009)	– Medioambiental		– Comunicación de sus resultados
Fundación Prohumana (2009)	– Gubernamental		– Mejora de la comunicación, es decir, retroalimentación para seguir mejorando en publicación de información social.
	– De clientes y proveedores		
	– Con la comunidad		
	<i>Stakeholders objeto de atención:</i>		
	• Alta dirección		
	• Clientes		
	• Proveedores		
	• Personas que integran la organización		
	• Entorno social		
	• Entorno medioambiental		
	• Inversores		
	• Competencia		
	• Administraciones públicas		

Fuente: Vázquez y Polo (2013)

El interés en el diseño de este modelo, según Vázquez y Polo (2013), debería ser crear una gran marca de identidad corporativa que pueda establecer algunas distinciones con otras empresas que proporcionen la ventaja competitiva correspondiente. La comunicación eficaz de la RSC es clave en el proceso de asunción de la RSC de la empresa, por lo tanto debe ir dirigida a los principales colectivos con los que se relaciona la empresa, lo que motivará que se empleen distintos medios de comunicación dependiendo del grupo de interés al que nos dirijamos. La UE (2005) define la comunicación eficaz como aquella que garantiza

que sus destinatarios reciben realmente el mensaje y por ello requiere de todos los esfuerzos necesarios para su fin.

Por lo tanto, se debe asociar la potenciación de la comunicación de la RSC como una herramienta o labor de marketing, para así eliminar algunas de las trabas que demuestran el bajo tratamiento de ésta por parte de las pymes, como por ejemplo la limitación de recursos disponibles (técnicos, económicos o de personal) y/o la asimilación de esta herramienta más como un gasto que como una filosofía empresarial. En definitiva, no solamente hay que realizar acciones y estar comprometido con la RSC sino que además hay que revelar la actuación responsable de la empresa y con ello abrimos la segunda vertiente que se está considerando en este estudio. La RSC no es solamente un fin en sí, una filosofía y cultura empresarial, también es un medio de reconocimiento que debidamente comunicado puede reforzar la posición de la empresa a largo plazo con sus grupos de interés y por lo tanto afirmando su supervivencia y la obtención de mejores resultados económicos.

La comunicación es parte de la RSC (Briceño, Mejías, y Moreno, 2010), con ella se transmite la realidad de la empresa a las diferentes audiencias que están en contacto con ella (interna, externa y pública en general). Con la RSC la empresa expresa su filosofía, su cultura, su identidad e imagen corporativa por lo que pasa a ser una variable fundamental en el desarrollo de su activo (intangibles) y refuerza su reputación y la confianza en la consecución de sus objetivos. Para ello, según apunta Torres (2013), la educación de los profesionales de la empresa es un factor crítico de formación para fomentar el abastecimiento de profesionales adecuados que participen en las empresas en los diferentes niveles, como medida de posicionamiento estratégico del sistema empresarial.

El libro Verde de la UE (2001: 7) define la RSC como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales a sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. De esta definición se pueden extraer una serie de aspectos relevantes como son: la voluntariedad de su integración en la estrategia corporativa de la empresa, la asunción de las preocupaciones sociales y

medioambientales más allá de los requerimientos legales y administrativos y, sobre todo el establecimiento de relaciones con los distintos interlocutores que se relacionan con la empresa para que participen en la elaboración y aplicación de los principios que se establezcan.

La comunicación estratégica en el plano de la RSC informa de las acciones que la empresa realiza en buenas prácticas, en su compromiso con la sociedad, con lo que trasciende de la mera transmisión de información y divulgación, a través de ella la empresa dice lo que realmente hace y pretende, con lo que fortalece y promueve tanto su identidad como su imagen corporativa, para lograr establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los grupos de interés (Flores y Beltrán, 2015).

Las empresas socialmente responsables son premiadas con una reputación más favorable que se ve reflejada en mayor lealtad de sus clientes, en el orgullo de pertenencia de sus trabajadores, la confianza que reciben de los mercados financieros y las instituciones públicas (Briceño, Mejías y Moreno, 2010). Este aumento de la confianza en la empresa es un factor que es percibido por los empresarios y la alta dirección, con lo que aumenta la consciencia de la importancia que tiene el desarrollo de este ámbito y notoriedad que la comunicación correcta conlleva en la proyección futura de la organización.

Para el acometimiento de esta labor social responsable, la empresa debe asignar los recursos necesarios para atacar problemas sociales particulares en distintas áreas, supliendo o reforzando en algunos casos al Estado. Y por ello, Pizzolante (2006) afirma que se convierte en una herramienta de Comunicación Organizacional, bajo distintos puntos de vista:

- Administrativa, puesto que mejora y precisa los flujos de información, define la toma de decisiones estratégicas y la conformación de grupo y resolución de conflictos.

- Competitiva, porque aumenta la confianza de los *Stakeholders* al incrementar la transparencia de su administración mostrando claramente comportamientos y actitudes.
- De imagen de marca y posicionamiento, al añadir un valor agregado mayor al mero suministro de buenos productos o servicios.
- Como herramienta dinamizadora de la actividad empresarial, potenciando aspectos de responsabilidad frente a la mejora e incremento de bienestar de los grupos de interés y la comunidad.

La comunicación corporativa de la empresa es todo lo que la empresa dice de sí misma. Por ello debe existir la suficiente coherencia entre los mensajes, a nivel interno y externo, para lograr la eficacia en la asimilación por parte de todos los públicos, y con ello exista una coherencia entre la identidad corporativa proyectada y la imagen corporativa percibida. Así, las empresas trascienden de su misión comercial al aceptar y asumir obligaciones y derechos en su misión social, involucrándose en las comunidades y generando el incremento de la confianza de los públicos internos y externos, lo que al final supone una mejora del bienestar y la calidad de vida de los que están en su entorno (Flores-Asenjo y Beltrán-Bueno, 2017).

4.2.5. La comunicación de crisis

Otro aspecto a gestionar de manera estratégica son las comunicaciones de crisis. En la última década las comunicaciones han experimentado cambios significativos, a consecuencia de la aparición y proliferación de los medios de comunicación digitales, especialmente los medios o redes sociales. La aparición de crisis afecta, sin ninguna duda a la imagen de la empresa. Sin embargo, tal y como indican Mira, Parra y Peña (2016), mediante una correcta gestión de estos eventos se puede lograr creación de valor y una mejora de la imagen empresarial, ya que la empresa tiene la posibilidad de mostrar una mayor responsabilidad, conciencia y sensibilidad social.

Según Coombs (2012: 2) se entiende crisis como “la percepción de un evento impredecible que amenaza importantes expectativas de las partes interesadas y que puede afectar seriamente el rendimiento de una organización y generar resultados negativos”.

El ECM 2013 (Zerfass et al., 2013) abordó en su marco de investigación las percepciones de los profesionales de los principales avances para la gestión de crisis, en él se indicó que las crisis son más frecuentes en el sector empresarial y, por tanto, afectan a sus profesionales, aunque en muchas de las ocasiones para la gestión de estos eventos son traídos profesionales o empresas externas para auxiliar a los comunicadores internos de la empresa en la gestión del evento (Mira, Parra y Peña, 2016).

Seeger et al. (2003) indican que, las respuestas que se dan a las crisis deben de estar alineadas al tipo de situación de crisis específico al que se enfrenta la empresa, a lo que Coombs (2010) añade que la eficacia de las acciones tomadas implica la gestión basándose en el pensamiento estratégico y con la debida preparación en la investigación del evento, donde los administradores, con su experiencia, puede ayudar en el manejo y la anticipación a posibles consecuencias (Mira, Parra y Peña, 2016).

Delimita el ECM 2013 (Zerfass et al., 2013) en su estudio como más manifestados, tres tipos principales de crisis que distingue entre: crisis institucionales, crisis de rendimiento y crisis de gestión o de liderazgo. Engloba dentro de las crisis institucionales aquellas que presentan acciones adversas contra la institución, dentro de las de rendimiento las relacionadas con los productos o sistemas de producción y en las de gestión o liderazgo aquellas que afectan a la ética, negligencia o incumplimientos de la alta dirección

La aparición de Internet y su desarrollo ha convertido a las redes en verdaderos campos de batalla, ya que cualquier individuo puede verter sus opiniones e informaciones de forma fácil y gratuita, debido a las características intrínsecas que tiene la red, como son la inmediatez, la ubicuidad y la disponibilidad (Mira, Parra y Peña, 2016).

Ello implica que el comunicador de la empresa debe estar integrado eficientemente en las relaciones que se establecen en la red, con el fin de inhibir en la medida de lo posible el riesgo para la organización. Para ello, debe calibrar y gestionar adecuadamente el riesgo comunicacional, equiparando claramente el riesgo real al riesgo percibido, con el fin de no contribuir a magnificarlo, tal y como apunta Gil (2003:39), “los medios de comunicación se convierten sin quererlo en bomberos pirómanos”.

Así, Jacques (2007), propone que la empresa debe de contar con un modelo de actuación de comunicación con las redes que elimine o minimice el riesgo comunicacional que puede aparecer en ese sistema complejo de comunicación, debido a su dispersabilidad e impredecibilidad y, además, se debe realizar una gestión preventiva para incrementar la capacidad del equipo de comunicación. Caldevilla (2009) apunta que, la comunicación y sus programas de crisis instruyen para prevenir y reparar el daño y, con ellos, se recupera la buena imagen de la compañía restableciendo la normalidad, convirtiendo las crisis en oportunidades de aprendizaje y corrección.

La prevención puede permitir la minimización de la desestabilización en la empresa, ayudando a reducir los efectos negativos e incluso, una vez aparecida, con una buena gestión tornarse en efectos positivos, ya que la empresa puede salir reforzada de la circunstancia que motivó la crisis, en posición e imagen corporativa frente a la competencia (Caldevilla, 2009).

Apunta Farré (2005), que solo las empresas que son más vulnerables a las crisis hacen esfuerzos sistemáticos y previsores para prepararse ante situaciones de crisis, mientras que el resto adoptan, según Burnett (1998), una posición reactiva, es decir, actúan cuando la crisis ya ha aparecido. En todo caso, las empresas deben realizar rastreos y seguimientos y determinar, en cada caso, la estrategia a seguir en función de la situación planteada (Mira, Parra y Peña, 2016).

Los instrumentos de comunicación utilizados en las comunicaciones no son solo transmisores de la información oficial, sino que también actúan como

intermediarios, intentando conectar con los intereses y preferencias sociales de todos los intervinientes a través del oportuno diálogo buscando la mayor aceptación en la mayor cantidad de público. Es decir, promoviendo e incentivando la confianza y la credibilidad en la información vertida, siendo el proceso de doble sentido, donde la participación del público adquiere un papel fundamental permitiéndole participar, en ocasiones, incluso en la toma de decisiones. También tiene especial relevancia, en esta área, el dominio y estudio de los distintos medios de comunicación y las distintas estrategias de información debido a la disponibilidad y aparición de nuevas tecnologías de uso privado (Mira, Parra y Peña, 2016).

Jacques (2007) propuso un modelo circular de la gestión de las comunicaciones de crisis, que subdivide en grupos y donde cada uno, por su carácter cíclico, representa una etapa distinta. Así, distingue cuatro etapas: la preparación de la crisis, la prevención de la crisis, la gestión de la crisis y la gestión post-crisis. Y dentro de cada una de ellas establece tres fases, tal y como se muestra en la figura 7 siguiente:

Figura 7. Modelo circular de la gestión de comunicaciones de crisis de Jacques

ETAPA CRISIS	FASE CRISIS	
Preparación de la crisis	Planificación	GESTIÓN PRE-CRISIS
	Elaboración de sistemas y manuales	
	Entrenamiento y simulacros	
Prevención de la crisis	Detección de alertas tempranas y vigilancia del entorno	
	Gestión de cuestiones y riesgos potenciales	
	Establecimiento de respuestas de emergencia	
Gestión de crisis	Reconocimiento de la crisis	GESTIÓN DE LA CRISIS, PROPIAMENTE DICHA
	Sistemas de activación y respuesta	
	Gestión de la crisis propiamente dicha	
Gestión post-crisis	Reanudación y recuperación de negocio	
	Análisis del impacto post-crisis	
	Evaluación y modificación del modelo si fuera necesario	

Fuente: Elaboración propia

Telg (2010) distingue entre comunicación de riesgo y lo que es propiamente comunicación de crisis. La comunicación de riesgo actuaría ante cualquier preocupación pública que pudiera provocar un evento, es decir se ocupa de las cosas que pueden ir mal, mientras que la comunicación de crisis se ocupa de lo que ya va mal.

“Las comunicaciones en situaciones de riesgo deben seguir unas determinadas reglas, según Covello y Allen (1998), que son:

- a) se debe aceptar y admitir al público como un socio más (la transmisión fluida de información de la organización con su público, hace que aumente la confianza y pueda provocar que se subestime el riesgo);

- b) se deben planificar y evaluar los esfuerzos (desarrollando la estrategia y los planes de comunicación rápidamente);
- c) se debe escuchar las preocupaciones de los miembros de la comunidad (planteando un intercambio bidireccional, no haciendo suposiciones y reconociendo las emociones de las personas);
- d) hay que ser honesto, franco y abierto (la confianza y la credibilidad son los activos más importantes en comunicaciones de riesgo, incluso cuando se admiten errores se debe actuar de forma rápida);
- e) hay que trabajar con fuentes fidedignas (mediante asociaciones con otras organizaciones o expertos de confianza);
- f) hay que satisfacer y atender a los medios de comunicación (hay que ser abierto y accesible a los medios ya que en situaciones de riesgo pueden ser de gran ayuda), y
- g) hay que comunicarse con claridad y simplicidad y siendo sensible a las emociones del público (alejándose del lenguaje técnico y prometiendo solo lo que se puede hacer y hacerlo)" (Mira, Parra y Peña, 2016: 458).

Si se ha desarrollado previamente una estrategia de comunicación de crisis, ante su aparición la empresa va a responder mejor. Telg (2010) identifica una serie de características que son compartidas en todas las crisis y que asumen Mira, Parra y Peña (2016):

- Son potencialmente perjudiciales, pues trasladan sombras de duda o desconfianza a los públicos.
- Pueden dar lugar a apreciaciones injustas o distorsionadas, ocasionando opiniones negativas, erróneas o incompletas.
- Son dañinas normalmente para la empresa y suelen afectar al desenvolvimiento normal de la empresa hasta que son solucionadas.

- Suelen aparecer por sorpresa, se suele actuar y responder una vez se han desencadenado, lo que se traduce, en principio, en falta de control.

Ante las consecuencias negativas que pueden tener las crisis en la imagen corporativa de la empresa, ésta debe ponerse en modo reactivo y responder, a la situación hostil creada, con una toma de decisiones clara y oportuna; respuestas, por otro lado, que serán más eficientes si se ha desarrollado previamente una estrategia de comunicación de crisis (Saura, 2005), ya que se habrán tomado en cuenta la forma de relacionarse con otros, y gestionar y actuar ante esa situación hostil (Costa, 1999).

Mira, Parra y Peña (2016) proponen, para gestionar las comunicaciones en situaciones de crisis, comportamientos y actuaciones a seguir o no seguir, con el fin de que, si bien puede que no anulen la crisis, sí puedan diluirla o minimizarla y, además, conseguir que la empresa salga reforzada de ella. A este respecto, también cabe resaltar la importancia que tiene la actitud que asuma la organización para acometer la crisis.

Según el ECM 2013 (Zerfass et al., 2013), la estrategia más utilizada para afrontar las crisis es la estrategia de la información (información pertinente si cabe decirlo), proporcionando datos, cifras, explicando contexto y los siguientes pasos a seguir para gestionar esa situación, a las partes interesadas, en nombre y representación de la empresa. También indica que las herramientas más utilizadas son las relaciones con los medios de comunicación y la comunicación personal, dejando de lado a los medios sociales, como menos adecuados para la solución de las crisis, aunque en crisis de rendimiento (producto) y de relaciones de trabajo también se utilizan estrategias de solidaridad como apoyo de la resolución eficaz. Es decir, para la comunicación eficaz en la crisis se deberán utilizar distintas estrategias e instrumentos en función de la situación concreta que se trate, poniendo de manifiesto de esta manera la variedad de posibles soluciones prácticas a aplicar según el caso en particular.

4.2.6. La comunicación económico-financiera

La información económico financiera es una obligación de cualquier empresa mercantil según la legislación actual. Así, todas las empresas están obligadas a depositar sus cuentas anuales en el registro mercantil. Esto significa que cualquier ciudadano puede conocer los resultados anuales y los balances financieros de las corporaciones que están obligadas a presentar cada ejercicio económico sus cuentas en los respectivos registros mercantiles.

Lo anterior supone que se puede realizar una petición al registro y obtener por un módico precio las cuentas anuales de cualquier empresa con actividad económica en España (aunque esto depende de su forma jurídica).

Además diferentes organizaciones ofrecen las cuentas anuales y la comparativa con otras empresas del sector así como informes de evolución de las sociedades que depositan sus cuentas por un precio muy razonable. Entre ellas se encuentran los servicios de einforma, Axesor, Infocif, entre otras.

Así se ha decidido dejar para una investigación posterior la comunicación de los resultados económicos financieros dado que la orientación que se le pretende dar a ese estudio va más allá de la información obligatoria incluida en el Depósito de Cuentas obligatorio.

Por otra parte, las grandes corporaciones, las empresas cotizadas, también tienen la obligación de hacer públicos sus resultados económicos y, por tanto, no aportan valor a la comunicación estrategia en tanto en cuanto son obligaciones a cumplir.

Sin embargo, se abre una nueva vía de investigación a tenor del desarrollo de la normativa sobre informes integrados (*Integrated Report –IR*), a partir de la cual se puede, mediante el estudio de casos averiguar cuál es el contenido y la profundidad que se realiza en dichos informes de las grandes corporaciones españolas. Destaca en este sentido el estudio realizado por Rivera-Arrubla, Zorio-

Grima y Garcia-Benau (2016), que puede servir de base y referente para abordar este tema tan interesante de investigación.

En España la obligación de depósito de las Cuentas Anuales en el registro Mercantil está regulada a través de distintas normas y organismos, siendo cada uno de ellos el que se encarga de un determinado aspecto. Así, el **Código de Comercio**, en su articulado del 34 al 39, determina cuáles son los documentos que integran las denominadas “Cuentas anuales”, su contenido y el procedimiento de elaboración. Regula también la obligación de presentar cuentas consolidadas por las que un grupo de empresas están obligadas a ellas debido a unas circunstancias específicas, en cuanto a características y contenido. El Reglamento del **Registro Mercantil**, en su articulado del 365 al 377, fija quién, cuándo y qué documentación hay que presentar acompañando a las Cuentas Anuales. La **Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio)**, en su Título 7 también determina los obligados y plazos de presentación de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil, y el régimen sancionador en caso de falta de presentación.

Otras normas al respecto que regulan modelos y procedimientos, información para incorporar a la “Memoria”, Plan General de Contabilidad y normas de formulación de Cuentas Anuales Consolidadas, etc., están reguladas en diversa normativa como: las órdenes **Orden JUS/206/2009** –modificada por la Resolución de la Dirección General de Registros y Notariado de 28 de febrero de 2011 (BOE 14-03-2011)- y Orden JUS/1291/2009; **Real Decreto 1159/2010** de 17 de septiembre; **Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditorías de Cuentas** de 29 de diciembre de 2010; **Orden JUS/1698/2011**, de 13 de junio; **Real Decreto 602/2016**, de 2 de diciembre.

Sin embargo, esta divulgación tradicional sobre todo de datos de carácter financiero, está siendo cuestionada en las últimas décadas y debido a la complejidad del mundo de los negocios. El entorno cambiante y las distintas apreciaciones y expectativas de los *stakeholders*, ha llevado a muchas empresas a ir un paso más allá y presentar informes de sostenibilidad, de forma voluntaria, como medio de manifestar su compromiso empresarial. Los informes Integrados

(*Integrated Report* - IR) concretan toda la información de las compañías en un solo documento (*one report*), desde la perspectiva de la sostenibilidad, y con el fin de crear valor para la sociedad. Este entorno de la empresa (los clientes, los consumidores, los empleados, los proveedores, las organizaciones no gubernamentales y demás organismos privados), demandan informes que posibiliten una rendición de cuentas más transparente y de forma más integral. Y por ello realizan mayor presión para que esa información facilitada vaya más allá de la puramente económica-financiera (Rivera-Arrubla et al., 2016).

El fin del IR es proponer un cambio en los procesos de internos y en la estructura de las organizaciones (International Integrated Reported Council (IIRC), 2011), es el reforzamiento del pensamiento integrado buscando mayor cohesión y eficacia en los procesos, evitando la desconexión en la organización, y traduciéndolo en un informe único, claro y coherente, que contenga todas las dimensiones, económica, social y medioambiental, holísticamente, como un todo (International Integrated Reported Council (IIRC), 2013a). Es decir, un documento que precise toda la información a través de la comunicación concisa, completa y relevante de la historia de la organización: modelo de negocio, la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de futuro que, a corto, medio y largo plazo, conduzcan a la creación de valor (International Integrated Reported Council (IIRC), 2013b).

La aceptación del IR es voluntaria, pero la labor del IIRC e instituciones nacionales y supranacionales junto con la adopción del modelo por empresas y organizaciones líderes refuerza la iniciativa a la adopción generalizada. Transformando los contenidos pasando, de incluir específicamente información financiera, a facilitar información de buen gobierno, información social y ambiental, de capital intelectual y activos intangibles, creando así un marco de comprensión global de la creación de valor y comportamiento sostenible (Rivera-Arrubla et al., 2016).

5. PUBLICACIONES

5.1. INTRODUCCIÓN

La presente Tesis Doctoral está constituida por un conjunto de trabajos de investigación publicados por el doctorando y relacionados con el Plan de Investigación registrado, atendiendo a la normativa de la Universidad Católica San Antonio sobre el estilo de Tesis Doctoral por compendio de publicaciones.

El compendio de publicaciones está constituido por tres capítulos de libro en editoriales de prestigio que figuran en la base de datos SPI (*Scholarly Publishers Indicators*), en el primer cuartil de su área científica.

Completan el compendio de publicaciones, dos artículos científicos publicados por el doctorando en revistas de impacto del ámbito de la investigación en el que está inscrito el Plan de Investigación de esta Tesis.

5.2. LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Mira, J.G., Parra, M.C. (2018). La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial. En González, M. y Valderrama, M.: Discursos persuasivos comunicativos hoy. pp. 339-352. Tecnos. Grupo Anaya (colección Ediciones Universitarias). ISBN: 978-84-309-7375-0. Ranking SPI general: 6 de 505 (Q1), ICEE: 34.996. Ranking SPI editoriales españolas de Comunicación: 6 de 50 (Q1). ICEE: 0.555. Ranking SPI editoriales españolas de Economía 28 de 74 (Q2). ICEE: 0.084.

27. LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

JOSÉ GABRIEL MIRA-AGULLÓ
MARÍA CONCEPCIÓN PARRA-MEROÑO
Universidad Católica de Murcia (España)

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios producidos en la economía mundial, debido a la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, la demanda de productos cada vez con mayor calidad..., han generado un aumento del comercio y la inversión internacional, que a su vez han provocado un cambio en las estrategias competitivas de las empresas, para ajustarse a esos mercados globales. Ahora, la diferenciación de los productos y servicios es cada vez menor, por lo que obtener ventajas competitivas es más difícil dado que el factor imitación es inevitable.

Las presiones competitivas son cada vez mayores, casi siempre traducidas en guerras de precios, frecuentes y disputadas. La posesión de una tecnología en exclusividad es prácticamente imposible, lo que provoca que el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el mercado, en este sentido, sea labor también casi improbable. Lo que obliga a la búsqueda y creación de ventajas competitivas sostenibles y significativas en aspectos tangibles, pero menos materiales.

Las estrategias competitivas de las empresas deben desarrollar una variedad de posibilidades, que les permitan situarse por delante de sus competidores, con el fin de alcanzar el éxito. Para ello, deben formular a nivel estratégico su estrategia futura, es decir, identificar sus debilidades y fortalezas a nivel interno, sus oportunidades y amenazas a nivel externo, establecer su misión, plasmar su cultura..., para el establecimiento de los objetivos que les lleven a cumplir su visión de forma exitosa (Quero, 2008).

En este trabajo, se analizarán las manifestaciones de la Alta Dirección de tres empresas de éxito en cuanto a comunicación estratégica basándonos en los mensajes emitidos en sus respectivas memorias de gestión anual. Una comunicación que debe partir de los atributos de la identidad de la entidad y optimizarlos para crear una imagen positiva, de ésta, en sus públicos.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para Goodstein *et al.* (2002) estrategia es un patrón de decisiones (desarrolladas conscientes, explícitas y proactivas) que son coherentes, unificadoras e integradoras. Thompson y Strickland (2003) enfocan la estrategia desde el plan de acción que lleva a cabo una empresa para participar y competir en el mercado con éxito. Ivancevich (2004) introduce en el concepto el factor temporal, considerando a la estrategia como un plan que busca una finalidad en el futuro, prestando para ello la debida importancia a la situación inicial. Hill y Jones (2005) hablan de estrategia como un resultado al que se llega tras un proceso formal de planificación estratégica.

Según Porter (2000), estrategia competitiva es establecer las acciones que rijan cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y qué políticas debe llevar a cabo para alcanzar esos objetivos, es decir aquella que establece los fines y las políticas para conseguir dichos fines. En un primer estadio, la empresa debe identificar el mercado en el que se encuentra, en un segundo estadio, debe analizar lo que ocurre en su entorno (competidores, sociedad, gobierno, etc.) y en un tercer estadio, se debe reflexionar para ver qué actuaciones se deben acometer para competir en ese entorno (posibles estrategias a aplicar y elección de las más eficaces).

En este sentido, Serna (2003) indica que la formulación de las estrategias competitivas, no es más que la elaboración de un mapa de posibles decisiones para el futuro y establecer el camino que se va a seguir, es decir, tener claro hacia dónde se dirige la empresa, basado en la cultura, la filosofía, la misión y la visión propia. David (2003) y Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) inciden en que se deben identificar internamente las debilidades y fortalezas de la organización y externamente las oportunidades y las amenazas existentes, con el fin de que los objetivos establecidos cumplan con la misión, presentando los distintos objetivos y las estrategias alternativas, para en el proceso decisorio, elegir las más convenientes.

A la hora de analizar la ventaja competitiva de una empresa, hay que tener en cuenta y relacionar distintos aspectos, como son la disposición a pagar por el producto, la estructura del mercado y la competencia que exista en el sector y la existencia de costos diferenciales entre las empresas participantes en ese mercado (Tarjizán, 2002). Porter (1999) indica que, si la empresa es capaz de crear valor para los consumidores más allá del costo que tiene para la empresa crear ese valor, se vislumbra la existencia de ventaja competitiva, en cuanto al valor que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Peteraf (1993) plantea que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando tiene un desempeño superior a sus competidores, con sus recursos y capacidades. Saloner *et al.* (2001) afirma que cuando una empresa produce un bien o servicio que es preferido por sus clientes antes que los de la competencia, por el valor que aportan, o por su menor costo en referencia sus competidores, se puede hablar de la existencia de una ventaja competitiva. Besanko *et al.* (2013) enlazan la ventaja competitiva con la obtención de utilidades (beneficios), cuando éstas son mayores, en términos de promedio, a los de su competencia.

La existencia de la ventaja competitiva en la empresa exige disponer de asimetrías distintivas, de la competencia y de la estructura del mercado en el que se

desenvuelve (Tarjizán, 2002); por lo tanto, no sería condición suficiente el poseer recursos, capacidades o realizar actividades distintas a las que desarrollan otras empresas, en capital físico, humano u organizacional (Barney, 1991), sino algo más. Es decir, estas asimetrías no tienen por qué ser solamente de índole material, sino que tienen más que ver con activos inmateriales, como la imagen de la empresa, la reputación de los productos, el aprendizaje organizacional, las capacidades, etc. (Tarjizán, 2002).

Para Maza Pereda (1999) cada vez es más difícil conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por ello, se está introduciendo el concepto de ventajas competitivas dinámicas, que están más en relación con el modo en que la empresa interactúa con el mercado, con las relaciones que tiene establecidas en él y con su adaptación, provocada por la competencia y el propio mercado. Así, en las empresas que buscan estas ventajas competitivas dinámicas se distinguen una serie de características específicas, como son: la velocidad de reacción ante los cambios (adaptación rápida a los cambios inesperados o súbitos), la capacidad de crear nuevas ventajas competitivas más rápido que la competencia (nuevas iniciativas o productos que se distancien de sus rivales, potenciadas por la compañía) y su capacidad de sorpresa (modificación de la estrategia rápidamente de forma que la competencia no pueda prever esos cambios). Por lo tanto, el proceso de creación de ventajas es un proceso dinámico y que se desarrolla continuamente a lo largo del tiempo, trabajando siempre en nuevas ventajas que se puedan ofrecer antes de que la competencia pueda responder a las anteriores ventajas obtenidas y esa capacidad en sí, es la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las ventajas competitivas son más fáciles de alcanzar para empresas que están sujetas a usuarios muy exigentes en sus propios mercados ya que provocan una mejora e innovación continua en las compañías. También la existencia de competidores nacionales fuertes, es causa estimulante de necesidad de creación de ventajas (Porter, 1999). Ya no solo hay que crear reputación de los productos fabricados, sino de la misma empresa que los fabrica, y es aquí donde la comunicación toma el cariz estratégico y una forma proactiva (no reactiva), como medio para asentarla, con unos cimientos estables y duraderos que permitan, por lo menos, su supervivencia (Pizzolante, 2006). Manucci (2009) afirma que, en el actual entorno en el que se mueven las empresas, para crear y mantener los oportunos vínculos con sus stakeholders, aquellas deben reafirmar su reputación estableciendo estrategias y objetivos para así ganarse su necesaria confianza. Para ello, la comunicación debe responder a la visión y modelo corporativo establecido.

Pizzolante (2006) definió la identidad corporativa como la personalidad que se crea para sí misma una organización, es decir, hacer tangibles los atributos y los valores de la empresa. Es la voluntad propia de las empresas, establecer la identidad que precisan para alcanzar sus objetivos, haciendo posible su visión empresarial, es decir es una decisión estratégica en total relación con su plan de negocios y su mercado.

La identidad corporativa es un factor crítico de éxito, y bien gestionada generará confianza y, con ello, reputación empresarial (Pizzolante, 2006), lo que redundará en una diferenciación positiva ante la competencia, convirtiéndose en un activo más de la empresa.

La cultura de la empresa se hace visible a través de la identidad, ésta permite su tangibilidad y, por tanto, agrega valor, consecuentemente siendo coherente con lo que se transmite y se quiere representar. Es decir, a través de la comunicación corporativa la empresa manifiesta la identidad mediante mensajes y es el mercado mediante su recepción, el que otorga ese valor diferencial que permite la ventaja competitiva frente a la competencia (Pizzolante, 2006).

Esta comunicación debe partir de la identidad total de la empresa y, como tal, debe de estar definida y emanar del nivel estratégico de actuación, por lo que se denomina comunicación corporativa. Es decir, que abarca todas las comunicaciones de la empresa y que va a provocar la imagen positiva en el público al que va dirigida, distinguiéndola efectivamente de la mera comunicación de producto o de marketing.

Es incuestionable que la diferenciación entre las empresas, sus productos y marcas, están basadas e influidas por los recursos intangibles o invisibles de las propias compañías (Villafañe, 2000), y esas posiciones ventajosas competitivas se consiguen a través de la comunicación, que permite un posicionamiento superior frente a la competencia (Prats, 2013).

La comunicación es la que se encarga de planificar, gestionar y evaluar toda la información interpersonal que se realiza, buscando la consecución de los objetivos empresariales. Como ya apuntó Watzlanick (1981), la empresa siempre comunica se lo proponga o no, por lo que la gestión estratégica de esa comunicación es un pilar fundamental en el que apoyar la competitividad y, por tanto, debe ser gestionada como una herramienta estratégica integral al más alto nivel, persiguiendo los objetivos de la organización, aportando eficiencia y un valor diferenciador y evitando que la administración de la empresa no dependa del azar.

Costa (1999) indica que para la gestión de la comunicación a nivel estratégico hay que definir los objetivos y las estrategias para su consecución, y formula un modelo que posibilita la planificación, la gestión, la verificación y el control de las acciones comunicativas, donde las dos últimas fases se corresponden unívocamente a comunicación, es decir distinguiéndola claramente de lo que es mera información. Esta idea se ve reafirmada en Sotelo (2010), quien en base al modelo bidireccional simétrico de Grunin, establece que la comunicación no es la mera transmisión de información, sino que incluye también a la percepción, es decir, que la organización debe ser percibida por sus intangibles, para la consecución de sus objetivos. La comunicación no es una variable aislada, sino que su medición se debe relacionar con la reputación, notoriedad y la Responsabilidad Corporativa.

En ese mismo sentido, Álvarez-Novell y Lesta (2011) consideran que, la comunicación y su gestión es el núcleo que permite canalizar el esfuerzo y los recursos para conseguir los objetivos empresariales, ya que a través de ella se transmiten los valores de la organización y se reafirma la identidad corporativa. Así mismo, distinguen en la comunicación cuatro funciones esenciales que se deben cumplir: la planificación, la organización, la dirección y el control. Entendiendo ese control de la gestión, en cuanto al proceso por el que la organización, una vez proporcionados los recursos necesarios y asegurando su empleo eficaz y eficiente, asegura el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Arana-Florez (2009) establece que para que la comunicación tenga una mayor efectividad, se deben establecer procesos y planes formales de comunicación centrados en la estrategia empresarial, a lo que Costa (2009) añade que el proceso de comunicación debe ir dirigido a los distintos públicos destino, tomando prevalencia los receptores en lugar del emisor, que son los que van a interpretar los mensajes y en los que busca una relación basada en la confianza y que impacte en sus procesos de conducta.

En este sentido, en cuanto a los factores que identifican y determinan los públicos objetivos, en referencia a su comunicación, Manucci (2009) y Costa (2009) tienen una concepción similar. Costa (2009) propone tener en cuenta: las motivaciones e intereses específicos de cada grupo (en relación a la empresa y a lo que ofrece); a la cultura del grupo con el que se va a contactar (estilo de vida, valores, imagen, etc.) y en la atracción y predisposición que se pretende en cuanto al interés (actitud, atención, imagen de la empresa, productos o servicios, etc.). La combinación y correcto tratamiento de estos factores posibilitan establecer, conectar y mantener las oportunas relaciones con los públicos objetivo. Manucci (2009) apunta que las personas, al tener distintas ideas, conocimientos, emociones y experiencias, van a tomar distintas decisiones ya que el mensaje corporativo puede ser percibido de forma distinta. Por ello, para que el mensaje incida en las decisiones de los públicos se deben tener en cuenta sus percepciones y experiencias cuando se diseñan los mensajes corporativos, aportando la particularidad y singularidad que permitan que se establezca el vínculo entre la organización y su público, consiguiendo de esa forma el objetivo de la comunicación, que no es otro que se establezca la relación que la mera transmisión de información no proporciona. Para ello distingue tres áreas estratégicas de actuación: la institucional, la organizacional y la productiva, distinguiendo así el mensaje en función del receptor del mismo.

Celis y García (2014) y Ocampo (2008) establecen y engloban cinco factores críticos para el análisis y la gestión de la comunicación estratégica: la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la productividad y la rentabilidad, donde se mezclan matices administrativos, productivos y económicos y de los que se precisa la oportuna definición, medición y control. Así se entiende la eficiencia relacionando la utilización de recursos frente a los resultados, la eficacia relacionando la consecución de los objetivos estratégicos con el impacto deseado (pertinencia, oportunidad y claridad), la efectividad cuando con los recursos disponibles se logra la recepción deseada en el público, la productividad cuando se logren mejoras en la interacción, tanto a nivel interno como externo, en referencia al producto o servicio, imagen, etc., y la rentabilidad en la medida en que se incrementa la productividad comunicacional, crea relaciones favorables hacia la organización, la imagen de marca queda reforzada, etc.

Villafañe (2000) afirma que en la comunicación corporativa se deben englobar todas las comunicaciones de la empresa; sin embargo, para el trabajo que se pretende lo asemejaremos a la comunicación que persigue la traslación de la personalidad de la empresa hacia el exterior. Por ello, con el fin de provocar una imagen positiva de ésta, en el público exterior, se comunica los atributos de la compañía debidamente optimizados. Con lo que se traduce en una inducción

de la imagen intencional de la identidad corporativa, que es la zona visible de la identidad corporativa. Así, la comunicación corporativa será la empresa globalmente considerada como sujeto particular, distinguiéndola de la comunicación de producto o marketing y de la comunicación interna ya que sus objetivos traspasan los objetivos particulares de estos tipos de comunicación.

Describe Villafañe (2000) una serie de programas de comunicación corporativa, no en cuanto a instrumentos, sino a la naturaleza de los mismos y la repercusión que por ello tienen en la imagen de la compañía. Estos programas son: La comunicación del Presidente, la comunicación Financiera, la comunicación de Crisis, el Patrocinio y la comunicación personal. En este mismo sentido, Pizzolante (2006) distingue seis áreas de la comunicación corporativa que requieren un enfoque sin fronteras, áreas que se deben acometer con la importancia que se merecen y que son: Comunicación en Crisis, el Medioambiente, la Economía Global, la Identidad Corporativa, la Información Financiera y las Comunicaciones Internas.

III. METODOLOGÍA

Se va a realizar un estudio de casos de tipo exploratorio, ya que lo que se persigue es lograr un acercamiento entre el marco teórico creado y la realidad objeto de estudio. Para ello, se han seleccionado tres empresas españolas que por su trayectoria económica y social son líderes en sus sectores, lo que apoya su elección, y por tanto, un ejemplo a seguir por los competidores: Mercadona, Inditex y El Corte Inglés.

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar. Desde su fundación en 1977, su objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación (comer y beber), limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas (Mercadona, 2016).

Inditex es un grupo de distribución de moda nacido en 1963 como fábrica de ropa femenina, pero que en la actualidad abarca todos los procesos de la moda: diseño, fabricación, distribución y venta en sus propias tiendas (Inditex, 2016).

El Corte Inglés es uno de los líderes mundiales de grandes almacenes y un referente en la distribución española. Fue fundado en 1940 y el grupo mantiene una política de servicio al cliente y una constante adecuación a los gustos y necesidades de la sociedad (El Corte Inglés, 2016).

Algunos datos relevantes para apreciar el tamaño y volumen de las sociedades se presentan en la tabla siguiente (Tabla 1):

EMPRESA	2016		2015		2014	
	Facturación*	Empleados	Facturación*	Empleados	Facturación*	Empleados
INDITEX	23.311	162.450	20.900	152.854	18.117	137.054
MERCADONA	21.623	79.000	20.831	75.000	20.161	74.000
EL CORTE INGLES	15.505	91.690	15.220	91.931	14.592	80.875

* Millones de Euros

Tabla 1. Dimensiones de las empresas analizadas.

Basándonos en datos de los estudios Merco (2017, 2016, 2015, 2014, 2013 y 2012), donde se pone de relevancia el prestigio y la reputación de las compañías seleccionadas, se han realizado una serie de tablas dónde se plasma el ranking que ocupan en los indicadores elegidos, para mostrar la valoración que se tiene de ellas en el conglomerado empresarial español. Así, se muestra el ranking que ocupan en mejor reputación de empresas (Tabla 2), en líderes con mejor reputación (Tabla 3) y de empresas con mejor gobierno y responsabilidad corporativa (Tabla 4).

Empresa	Posición Ranking					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Inditex	1	1	1	1	1	1
Mercadona	2	2	2	2	2	2
El Corte Inglés	17	18	20	32	15	8

Fuente: Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa. www.merco.info

Tabla 2. Ranking de Empresas con mejor reputación.

	Empresa	Posición					
		2017	2016	2015	2014	2013	2012
Juan Roig	Mercadona	1	1	1	2	3	3
Pablo Isla	Inditex	2	2	3	4	4	8
Amancio Ortega	Inditex	3	4	2	3	1	2
Dimas R. Gimeno	El Corte Inglés	15	17	35	-	-	-
Isidoro Álvarez	El Corte Inglés	-	-	-	11	10	6

Fuente: Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa. www.merco.info

Tabla 3. Ranking de Líderes con mejor reputación.

Empresa	Posición					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Inditex	-	4	3	1	1	4
Mercadona	-	2	2	2	2	3
El Corte Inglés	-	29	66	62	14	14

Fuente: Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa. www.merco.info

Tabla 4. Ranking de empresas con mejor Gobierno y Responsabilidad Corporativa.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para analizar la comunicación estratégica en los tres casos de empresa hemos elegido las cartas de los Presidentes de las distintas sociedades que se encuentran en sus informes o memorias anuales, ya que se entiende que estas manifestaciones deben de ser aprovechadas como la mejor oportunidad de comunicación corporativa, para transmitir la filosofía, cultura, resultados, objetivos y vías para alcanzar su visión (Villafañe, 2000).

El Presidente o Director de la compañía juega un papel determinante en la comunicación corporativa en dos aspectos a resaltar: 1) participa directamente en el establecimiento de la imagen de la compañía y 2) es el principal instrumento de imagen. Por ello, es el responsable político de la imagen corporativa, ya que establece los objetivos estratégicos de imagen, debe seguir esas políticas establecidas y debe gestionar estratégicamente la imagen como un activo más.

En cuanto a instrumento, el Presidente en un medio más de la comunicación corporativa y la estrategia. Todas sus intervenciones y manifestaciones públicas deben estar convenientemente preparadas, para cumplir los objetivos de la empresa, ya que encarna los valores culturales y es el portavoz de la compañía. Sus comportamientos, actitudes y su imagen son, al fin y al cabo, símbolos de la compañía.

1. MERCADONA

Juan Roig, Presidente de la compañía, en el mensaje inicial de la memoria anual de 2016, agradece en primer lugar la labor de los trabajadores en el proyecto: *«el esfuerzo individual de todas y cada una de las personas que conformamos el proyecto Mercadona nos ha permitido seguir construyendo, conjuntamente, una gran empresa que la sociedad quiera que exista»; «gracias al compromiso e implicación de todos»*. Sigue anunciando los objetivos que tiene en marcha la compañía: *«proyecto internacional, ... expansión a Portugal; ... nuevo modelo de tienda eficiente que mejora y optimiza la experiencia de compra»*; y refuerza el compromiso de desarrollo estratégico de la compañía: *«[...] que nos conduce a un objetivo común: disponer de un surtido eficaz que nos diferencie cada vez más y de cuyos avances se sientan partícipes nuestros —Jefes—, los trabajadores, los interproveedores y los proveedores»*.

Resalta su compromiso con el Jefe (los clientes): *«[...] desarrollo de la estrategia de Surtido Eficaz durante 2016 son una oportunidad, fruto de tener siempre como faro a El Jefe, ..., lo que supone otra de nuestras fortalezas diferenciales»; «En este modelo de colaboración... hemos alcanzado mejoras significativas en el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona»* (p. 6).

Plasma algunas de las iniciativas llevadas a cabo durante el año 2016: *«[...] nuestra capacidad de cambio, ... nos permite ser ágiles en la toma de decisiones y acelerar su ejecución, pues en Mercadona disponemos de una cultura de innovación constante enfocada a sorprender a El Jefe, a través de productos de una gran calidad al menor precio posible y con un servicio excelente»* (p. 7).

Seguidamente informa de los hitos económicos y sociales acaecidos durante el ejercicio, incremento de las ventas: «[...] la facturación se ha incrementado en 792 millones de euros, un 4% más que en 2015...»; la inversión realizada por la compañía durante ese año: «[...] esfuerzo inversor sostenido que realiza la compañía año tras año que ha ascendido a la cantidad de 685 millones de euros»; políticas de empleo: «[...] generación de empleo estable y de calidad, esfuerzo constante que ha supuesto en 2016 la creación de más de 4.000 puestos de trabajo», «[...] una plantilla de 79.000 personas al cierre del año, cuyo talento, motivación y esfuerzo en el trabajo diario es la principal fuerza impulsora del éxito de Mercadona» (p. 7).

Para finalizar, vuelve a reafirmar el agradecimiento a los trabajadores de la compañía: «[...] para reconocer el esfuerzo conjunto realizado, porque el éxito compartido sabe mejor, ... repartir entre los trabajadores en concepto de prima por objetivos una cifra equivalente al 25% de los beneficios totales...»; «Estoy convencido de que 2017 será igualmente un año de retos e hitos, ... todos... aplicamos lo aprendido en estos doce meses: que la agilidad en la toma de decisiones, su ejecución y la contrastación nos van a permitir tener un Modelo de Empresa más fuerte y sostenible en el tiempo», para que el proyecto Mercadona siga adelante: «[...] contamos con la mejor de las fortalezas: la confianza de 5,1 millones de hogares, el compromiso de 79.000 trabajadores, el esfuerzo de los interproveedores y proveedores, el reconocimiento de la sociedad y el respaldo de nuestro Consejo de Administración» (p. 7).

2. INDITEX

Pablo Isla, Presidente de Inditex, comienza su carta incluida en la Memoria de la compañía de 2016 realizando una pequeña introducción a los objetivos de la compañía, poniendo el énfasis en aspectos sociales y medioambientales: «El ejercicio 2016 nos vuelve a mostrar la capacidad de creación de valor no solo económico sino muy especialmente social y medioambiental de nuestra compañía», y reiterando a continuación el enfoque del trabajo de la compañía principalmente hacia el cliente: «[...] una propuesta creativa de moda centrada por encima de todo en el cliente, a través de su modelo integrado de tiendas y online» (p. 8).

Sigue afirmando su agradecimiento y confianza en el grupo humano que compone la organización y además se puede vislumbrar la cultura y principios que rigen a la sociedad y que son reafirmados en la voz del Presidente: «[...] aspecto clave... de este modelo son las personas que integran la compañía, un grupo humano diverso cuyos cimientos son el talento creativo, la humildad, la pasión por la moda, el trabajo en equipo, el espíritu emprendedor, la innovación permanente y es esfuerzo responsable» (p. 8).

A continuación, pasa a agradecer el esfuerzo y expone datos de carácter significativo: «Gracias al esfuerzo, ... un año más de crecimiento, impulsado sin duda por los 1.432 millones de euros de inversión que han estado dirigidos a políticas de expansión, innovación tecnológica, actualización logística y a políticas de sostenibilidad social y medioambiental» (p. 8).

En siguiente lugar, una parte importante del mensaje reivindica los valores sociales y medioambientales asumidos por la compañía para con la sociedad: «*La generación de valor para nuestro entorno se concreta en esta Memoria en los avances alcanzados en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas para afrontar el Cambio Climático, la Pobreza y la Desigualdad, con los que estamos comprometidos, como también con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos. Trabajamos codo con codo con la OIT y mantenemos un papel activo y dinamizador en la Ethical Trading Initiative o en la Sustainable Apparel Coalition*»; «*Especial mención merece desde el punto de vista social el X Aniversario del Acuerdo Marco entre Inditex y la Federación de Sindicatos Global IndustriALL...*» (p. 9).

En el capítulo medioambiental realiza declaraciones específicas como prueba de su compromiso con el desarrollo sostenible: «*[...] presentamos ante la Junta de Accionistas el Plan 2016-2020, que conlleva un compromiso específico de nuestra empresa con la economía circular... despliegue de contenedores de recogida de prendas... para su recuperación y/o reciclaje en colaboración con entidades sociales...*»; «*Que Greenpeace haya afirmado que somos la empresa más avanzada el ejercicio pasado en este proyecto redobla nuestro compromiso, eleva el reto y refuerza nuestra voluntad de seguir a la vanguardia en la utilización de políticas y sistemas cada vez más sostenibles*» (p. 9).

En políticas sociales manifiesta: «*[...] hemos trabajado junto a entidades especializadas en la promoción del bienestar social y educativo, en la empleabilidad de colectivos vulnerables, y en las ayudas de emergencia, con inversiones sociales que superaron en 2016 los 40 millones de euros y beneficiaron a más de un millón de personas de forma directa*» (p. 9).

En materia fiscal como compromiso de transparencia manifiesta: «*En materia Fiscal nuestra contribución global alcanzó los 5.600 millones de euros... Una responsabilidad fiscal a la que se suma el efecto dinamizador de proveedores y empresa auxiliar, necesaria para este crecimiento*».

Y acaba la misiva plasmando su objetivo como entidad en relación con su entorno: «*Esperamos que a través de estas páginas se vea reflejado el inconformismo. Queremos seguir mejorando y mantenemos una visión 360 grados para contribuir a mejorar nuestro entorno. Trabajamos para nuestros clientes, con el mandato claro de seguir generando valor más allá del puramente económico*» (p. 9).

3. EL CORTE INGLÉS

El mensaje del Presidente en su informe anual, al ser la traslación del que presentó en la Junta de Accionistas, carece de muchas de las manifestaciones hechas en los casos anteriores, pues está mucho más enfocado a los accionistas y trabajadores de la empresa, con lo que, para realizar una comparativa con los de las otras sociedades tomadas en consideración, se hace necesario acudir a los apartados correspondientes, y por ello, esta declaración institucional, en la figura del Presidente, carece de las manifestaciones que se consideran necesarias para que la comunicación corporativa sea totalmente eficiente

desde el punto de vista que se está considerando, ya que en él se excluyen otros públicos objetivo.

Así, de la manifestación, más que nada, se extraen datos de índole económica. Realiza primeramente un agradecimiento a los empleados de la empresa: *«Agradezco también el esfuerzo de nuestros empleados, a los que traslado mi reconocimiento y el de todo el Consejo, porque han sabido responder con diligencia y eficacia a los nuevos y apasionantes retos que plantea la actividad comercial. Unos desafíos derivados de la fortaleza de la competencia, de la continua aparición de nuevos operadores, formatos y sistemas de venta, y de los gustos y necesidades del cliente, que exigen acomodarse cada día a las nuevas realidades del mercado y de los consumidores»* (p. 9).

Seguidamente acomete la secuencia de datos de ámbito económico en los que se traduce esta declaración institucional: *«[...] quisiera destacar tres aspectos relevantes de nuestra actividad a lo largo del año. El primero, que seguimos creciendo y hemos superado la barrera de los 15.000 millones de euros en cifra de negocios... El segundo, que el ejercicio 2016 se ha cerrado con un incremento de todas las variables fundamentales de la cuenta de resultados. Y el tercero... que 2016 ha sido el tercer año de la recuperación; una mejora que se refleja tanto en el crecimiento de la economía española como en el protagonismo de El Corte Inglés en el complejo marco de la distribución»* (p. 10).

Manifiesta en su disertación: *«Los valores de El Corte Inglés siguen siendo los que nosotros y quienes nos han precedido hemos consolidado: una empresa en crecimiento constante, tanto en patrimonio físico como en los intangibles de su capital humano y fidelidad de los clientes». «Les animo a seguir trabajando para conseguirlo y les emplazo a mantener y potenciar la calidad del servicio y el esmero en la atención al cliente, gran patrimonio de la cultura empresarial de nuestro Grupo» y «Finalmente, les requiero el máximo esfuerzo para ser leales a las señas de identidad que nos caracterizan con la adaptación constante a los cambios que impone la sociedad»* (p. 11).

Resulta en este caso difícil adivinar la cultura y principios que rigen a la sociedad, ya que en las manifestaciones del Presidente no aparecen claramente explícitas. Si bien, manifiesta como objetivos estratégicos: el crecimiento constante y la fidelidad de los clientes, apoyado en la cultura de mantener y potenciar la calidad del servicio y el esmero en la atención al cliente.

Hay que pasar al apartado de Responsabilidad Social Empresarial (p. 39) para poder realizar un análisis similar al realizado en las empresas precedentes. Los principios por los que se rige son: Ética y Responsabilidad *«comportamiento ético y responsable en todos nuestros ámbitos de actuación, lo que genera confianza y consolida nuestra reputación»*. Garantía y Servicio al Cliente: *«Calidad, servicio y garantía con una oferta comercial amplia, diferenciada e innovadora que nos permite mantener el crecimiento empresarial de nuestro modelo de negocio»*. Relación y Vinculación con el Entorno: *«Relación constante y fluida con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, accionistas, competidores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas y sociedad en general»* y Respeto al Medio Ambiente: *«Compromiso de respeto al medio ambiente en los diferentes ámbitos en los que impacta nuestra actividad empresarial»* (pp. 40-41).

V. CONCLUSIONES

La creciente complejidad de la empresa ha convertido a la comunicación en un instrumento de *management*. La comunicación es una función estratégica y, como tal, debe gestionarse con el resto de las políticas estratégicas de la organización. Ello implica la necesidad de que exista coordinación con el resto de áreas, debido a su transversalidad con todas las políticas corporativas y su capacidad de representar al conjunto de la compañía. Es decir, su función primordial es la de apoyar el proyecto empresarial, cualquiera que sea la orientación estratégica.

Para satisfacer los objetivos de la empresa, la comunicación debe integrarse en el modelo de gestión de la compañía, adquiere así el cariz de corporativa ya que gestionará las distintas políticas estratégicas de la sociedad, puesto que la imagen es una variable fundamental en la comunicación corporativa, que abarca todos los ámbitos de la entidad, ayudando a la interconexión entre los entornos interno y externo, subrayando el papel de la empresa en el desarrollo económico-social de su entorno y logrando el cumplimiento de los objetivos de la entidad (posición estratégica, volumen de negocios, etc.).

En la labor comunicativa corporativa se debe definir: quién informa (alta dirección, mandos directivos u otros); cuál debe ser la naturaleza y los medios de difusión de la información (información oficial, informal, etc.) y cuándo se informa (regular y/o esporádicamente, circunstancial, etc.). En función de los resultados esperados se deberá tener en cuenta las expectativas de los públicos objetivos en cuanto a información (económica, social, cultural, etc.), en cuanto a su objeto (información estricta, formación, participación, etc.), qué conocimiento tienen los públicos de la empresa y cuál es la imagen que la entidad proyecta a su entorno.

Para la gestión de la imagen se debe realizar un seguimiento del clima que se percibe de la empresa y de la calidad de la comunicación realizada. La orientación estratégica de la comunicación corporativa debe identificarse con los principios del marketing relacional, equiparando a todos los públicos de la entidad como clientes. Siguiendo esta perspectiva, la comunicación corporativa debe ser motivadora y cohesionadora de los públicos para conseguir su identificación con los objetivos de la compañía.

Realizando una relación de objetivos que se persiguen con la comunicación corporativa se pueden distinguir: comprobar que se conozcan los principios y fines de la organización, conseguir credibilidad y confianza, que todos se sientan partícipes de la actividad y de los objetivos corporativos, favorecer y hacer operativa la comunicación agilizando los canales de transmisión de la información, mejorar el desarrollo organizativo aflorando las potencialidades ocultas, aumentar la cohesión interna, favorecer el autoanálisis y la reflexión estimulando el consenso y modificar ciertos comportamientos (fomentar el espíritu de equipo, aumentar el rendimiento y la productividad, ganar en eficacia y satisfacción y potenciar la creatividad y la innovación).

Para conseguir la consecución de los objetivos, la comunicación estratégica debe ser veraz, objetiva y transparente, diferenciándose por su creatividad, estrategia y comportamiento ético. No se debe subordinar la verdad a otros dictados, ni difundir informaciones poco contrastables, ni colaborar ni realizar actuacio-

nes que atenten a la honestidad, dignidad o integridad de la persona, ni utilizar medios o técnicas que creen falsas motivaciones que impidan el libre arbitrio de los individuos.

En conclusión, la comunicación corporativa abarca la totalidad de las comunicaciones de la empresa, pero dando mayor énfasis a la comunicación de la personalidad de la empresa. Esta personalidad corporativa, zona visible de la identidad de la empresa, es donde se debe realizar la intervención comunicativa. Con una comunicación que debe partir de los atributos de la identidad de la entidad y optimizarlos para crear una imagen positiva de ésta en sus públicos. Así, la comunicación del CEO de la compañía en todas sus actuaciones es comunicación estratégica, por lo que se le debe prestar una especial atención. De hecho, en los casos analizados queda patente en la intervención de los máximos responsables de las entidades analizadas en sus informes anuales, cuando lo primero que indican es el valor de sus trabajadores, su preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente, dejando las cifras y los resultados económicos como segunda o tercera entrada en sus discursos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Novell, A. y Lesta, L. (2011): «Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización», en *Palabra Clave*, 14 (1), 11-30. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf. Fecha de consulta: 25/06/2017.
- Arana-Flórez, R. (2009): *La comunicación en las pymes: Conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica*, Cali: Universidad Santiago de Cali USC.
- Barney, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», en *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado en: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108>. Fecha de consulta: 15/05/2017.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. y Schaefer, S. (2013): *Economics of Strategy. International Student Version* (6th ed.), New Jersey: John Wiley y Sons.
- Celis, E. y García, C. (2014): «La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa», en *Informes psicológicos*, 14(1), 49-64. Recuperado en <https://es.scribd.com/document/321722653/La-Incidencia-de-La-Gestion-de-La-Comunicacion-en-La-Estrategia-Corporativa>. Fecha de consulta: 10/05/2017.
- Costa, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona: Paidós Ibérica.
- (2009): *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*, Barcelona: Costa Punto Com.
- David, F. (2003): *Concepto de Administración Estratégica* (9.ª ed.), México: Prentice Hall.
- El Corte Inglés (2017): *Informe de actividad 2016*. Recuperado en <https://ep00.epimg.net/descargables/2017/08/28/a6993f42f2ca7c0876fba4b66520f17f.pdf>
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2002): *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. y Jones, G. (2009): *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado para la estrategia*, México: McGraw-Hill.

- Hitt, M. A., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2004): *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, México: Internacional Thomson Editores.
- Inditex (2017): *Memoria Anual 2016*. Recuperado en www.inditex.com/documents/10279/319572/Informe+Anual+de+Inditex+2016/8feb6252-235c-4fd5-90c8-07c08ad7493e
- Ivancevich, J. (2004): *Administración de Recursos Humanos*, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Manucci, M. (2009): «El final de las certezas, el principio de la estrategia. Articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de comunicación», en Costa, J. (ed.), *Dircom estrategia de la complejidad*, Valencia: Universitat de Valencia, Servei de publicacions (p. 252).
- Maza Pereda, A. (1999): «¿Cómo son sus ventajas estratégicas?», en Saez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P., *Posicionamiento Competitivo*. Recuperado en: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/9%20-%20Posicionamiento%20%20competitivo.pdf>. Fecha de consulta: 10/05/2017.
- Mercadona (2017): *Memoria Anual 2016*. Recuperado en www.mercadona.es/documentos/memoria-anual-2016.pdf
- Merco (2016): *Rankings Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado en <http://www.merco.info/es/rankings-merco>
- Ocampo, M. C. (2008): «Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional», en *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp. 145-173), Bogotá: ECOE Ediciones Universidad de la Sabana. Recuperado en: www.mariacristinaocampo.com/wp-content/uploads/2013/07/Control-Estrat%C3%A9gico-y-Mejoramiento.pdf. Fecha de consulta: 10/05/2017.
- Pizzolante, Í. (2006): *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Caracas: Editorial CEC.
- Porter, M. (1999): *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao: Deusto.
- (2000): *Estrategias Competitivas*, México: CECOSA.
- Prats, A. (2013): «La importancia de la comunicación en el marketing interno», *Centro de estudios de Diseño y Comunicación. Cuaderno*, 45, 241-249. Recuperado en: www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf. Fecha de Consulta 12/05/2017.
- Quero, L. (2008): «Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo», en *Negotium. Revista científica electrónica ciencias gerenciales*, 10 (4). Recuperado en: www.revisitanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf. Fecha de consulta: 10/05/2017.
- Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2001): *Strategic Management*, New York: Wiley.
- Serna, H. (2003): *Gerencia Estratégica*, Bogotá: Panamericana.
- Sotelo Enriquez, C. (2010): «Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones», en Losada Díaz, J. C. (ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (p. 556), Barcelona: Ariel Comunicación.
- Tarziján, Jorge (2002): «La ventaja competitiva de la empresa revisada», *Revista Abante*, 5, 31-50. Recuperado en: www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef.pdf. Fecha de consulta: 12/05/2017.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003): *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th Ed.), New York: McGraw-Hill/Irvin.
- Villafañe Gallego, J. (2000): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P. (1981): *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona: HERDER.

5.3. LA IMAGEN DEL CEO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Mira, J.G.; Peña, B. y Parra (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa, *Opción, Revista de ciencias humanas y sociales*, 32, PP.244-266. Revista SCOPUS Q3- SJR (2016): 0.193.



Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266
ISSN 1012-1587

La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa

*José Gabriel Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña
y María Concepción Parra Meroño*

*Universidad Católica de Murcia, España
jgmira@ucam.edu; bpena@ucam.edu; mcparra@ucam.edu*

Resumen

El objetivo del trabajo es analizar el papel del CEO en las estrategias de comunicación de empresas exitosas españolas a partir de las últimas directrices del *European Communication Monitor 2014*. Se realiza un análisis de este informe, se tiene en cuenta la literatura al respecto e información proporcionada por los departamentos de comunicación. Mediante una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico, se estudian tres casos de éxito de empresas en España, donde el CEO es un instrumento clave de comunicación corporativa. Los resultados permiten identificar los atributos, medios e instrumentos que potencian la imagen del CEO como estrategia corporativa.

Palabras clave: Imagen CEO, Comunicación Corporativa, Comunicación CEO, Comunicación Estratégica, Comunicación imagen.

CEO'S Image: Corporative Communication Strategy

Abstract

The objective of this study is to analyze the role of CEO in Spanish communication strategies successful companies from the last European Communication Monitor 2014 report analysis, combined with relevant literature and information provided by the departments of communication. The research is performed using a methodology of descriptive-analytical study of multiple case, three case studies of companies in Spain, where the CEO is a key instrument in corporate communication are studied. The results allow identifying the attributes, media and tools that enhance the image of the CEO as corporate strategy.

Keywords: CEO's Image, Corporate Communications, CEO's Communication, Strategic Communication, image Communication.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación del CEO (*Chief Executive Officer*), aparece como una tendencia o fenómeno emergente de estrategia comunicativa, estudio y desarrollo en las empresas líderes. De hecho, se trata, por su interés empresarial, de un tema actual de investigación en I+D a nivel europeo, tal y como se puede corroborar en el estudio "*European Communication Monitor 2014*", realizado por la Asociación Europea de Directores de Comunicación¹ (EACD).

Entiende que el cuidado de la imagen y la autoridad de la figura central de la empresa (CEO o Presidente), repercuten tanto en su comunicación interna como en la comunicación externa, constituyendo un factor fortalecedor de la imagen corporativa de la empresa de modo complementario. Por ello, esta estrategia comunicativa inteligente, basada en el cuidado de la imagen de la cabeza visible o representante de la institución, pretende mejoras en dos vertientes: a nivel interno y a nivel externo. A nivel interno, se mejoran varios aspectos como son el sentido de la pertenencia, el orgullo de la cultura empresarial o la fidelización de los empleados. A nivel externo, se favorecen las relaciones tanto con los clientes externos como con el resto de *stakeholders*.

José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño
246 *Opción*, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

En los últimos años, diversos investigadores se decantan por el estudio de la imagen del CEO como una línea prioritaria de investigación que puede tener repercusiones empresariales y académicas importantes. Destacan los trabajos sobre la repercusión del cuidado de su imagen en general, así como el impacto de su imagen tanto en su competencia profesional como en su dimensión personal (Park y Berger, 2004; Guthey y Jackson, 2005; Ranft *et al.*, 2006; Iyer y Reckers, 2007).

El objetivo de este trabajo es analizar el papel del CEO, en las estrategias de comunicación de empresas exitosas españolas, a partir del estudio de las tendencias europeas avalado por el *European Communication Monitor 2014*. Para ello se realizará una revisión del citado informe y de diversas investigaciones relevantes y se analizarán, mediante una metodología cualitativa, tres casos de éxito de empresas en España, en las que el CEO es un instrumento clave en la comunicación corporativa.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El estudio “*European Communication Monitor 2014*” (ECM 2014) es una investigación válida, que se puede tomar de referencia para entender qué está marcando tendencia comunicativa, por su trayectoria y por su envergadura empírica, en cuanto a participación de profesionales y el número de países en los que se realiza. Esta investigación es una iniciativa internacional, realizada por un organismo autónomo, la *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRE-RA), en asociación con la *European Association of Communication Directors* (EACD) y la revista “Director de Comunicación”.

Este observatorio de comunicación (ECM 2014) es la encuesta anual más amplia realizada en este campo en el mundo. En la edición 2014 han participado 2.777 profesionales de la comunicación de 42 países y presenta análisis detallados de 20 países, por ello, es considerada la investigación más completa de la gestión de la comunicación y de las relaciones públicas a nivel mundial. Entre los participantes, más de dos tercios son líderes de comunicación y se distinguen en ellos tres grupos diferenciados, un 40% son jefes de comunicación o CEO en una consultora de comunicación, un 28% son responsables de comunicación de las organizaciones y un 26% son miembros del equipo de comunicación o consultores. Casi el 60% de los encuestados poseen más de 10 años de experiencia en el sector, el 60% son mujeres y la edad media de los en-

cuestados es de casi 50 años. También el 95% poseen título académico y la gran mayoría son Grados y Másteres. Este plantel, o muestra, hace que los resultados y conclusiones del informe, puedan ser considerados con la suficiente validez con el que apoyar nuestro estudio.

El informe se lleva a cabo con el objetivo de estimular y promover el conocimiento y la práctica de la gestión de la comunicación en Europa. Monitorea las tendencias en la gestión de la comunicación, analiza los impactos de la dinámica global y apariciones en los medios de comunicación, los departamentos y las agencias de comunicación. Además, identifica las principales cuestiones estratégicas, campos de práctica y los instrumentos utilizados. Los temas específicos, tales como los indicadores de excelencia y el poder, los efectos de los medios sociales, los estilos de liderazgo, la satisfacción en el trabajo o los salarios, también se analizan en detalle (ECM, 2014).

Un apartado de interés, para la realización del presente trabajo, es “Comunicar y demostrar liderazgo” (ECM, 2014:72). Temática novedosa dentro de las tendencias acerca de las estrategias de comunicación. En él se expone que los profesionales de la comunicación valoran mucho la comunicación efectiva, como un componente organizacional y personal del liderazgo (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013). Esta cuestión, aún discutida, no ha llegado a identificar cuáles son las actividades comunicativas más idóneas, según las partes interesadas, para influir en el liderazgo, en la opinión pública o entre los *stakeholders*.

Como se adelantó anteriormente, en el informe Monitor 2014 se realiza un análisis para la comprensión de la práctica profesional de la comunicación en Europa y de las tendencias en comunicación estratégica, en el marco cambiante que se produce en esta profesión. Así, basándose en las teorías academicistas establecidas acerca de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, se busca la relevancia para la práctica y que su carácter empírico permitan a la profesión, reforzar o rechazar conceptos teóricos sobre la base de las hipótesis formuladas en el proyecto citado. Las bases conceptuales sobre las que se ha trabajado en esta edición han sido: la tutoría en el desarrollo de carrera profesional; la creación de redes; las tendencias de comunicación móvil; las cuestiones de género; la comunicación y el liderazgo; las características de excelencia de la función de comunicación y la alineación entre la alta dirección y los líderes de comunicación.

José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño
248 *Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266*

El mayor desafío que se plantean casi la mitad de los encuestados, en el ECM 2014, es cómo vincular la estrategia de comunicación con la estrategia del negocio propiamente dicha, reto que consideran esencial y que debe ocupar el primer plano en los resultados de la comunicación.

En el informe Monitor 2014 (Zerfass, Tench, Verèè, Verhoeven y Moreno, 2014) se han tenido en cuenta un gran número de variables dependientes e independientes, en torno genéricamente a cinco factores clave: las características personales de los profesionales de la comunicación, las características de la organización, los atributos de la función de comunicación, la situación actual de la tarea comunicativa y las tendencias esperadas para la comunicación estratégica.

2.1. Gestión actual de la Comunicación

La comunicación estratégica de las empresas se ha visto modificada totalmente con la era digital. La tecnología está influyendo significativamente en la forma de ejecutar los roles profesionales y parece que tiene una mayor relevancia en la industria de la comunicación. Es un desafío continuo y clave, para estos profesionales, hacer frente tanto a la velocidad como al volumen de información disponible (Berger y Meng, 2014) y, además, todo parece revelar que este desafío, lejos ya de mostrar su presencia, va a estar presente en el futuro (Linke y Zerfas, 2012). Así, tal como expresan y esperan los comunicadores en el Informe Monitor 2014, para los próximos tres años adquiere un papel primordial y en auge la comunicación en línea, entiéndase las redes sociales y la comunicación móvil frente a otros instrumentos de comunicación tradicionales, además se les demanda qué expectativas tienen y qué eficacia tiene la utilización de estos nuevos canales. Desde la EACD (Zerfass, Verèè, y Wiesenber, 2014) se manifiesta que la comunicación en línea es un canal de comunicación superior y esperan que, las redes sociales y con ello la comunicación móvil, será un instrumento, aún si cabe, más importante en el corto plazo.

Los datos al respecto que muestra el informe son que, dentro de la creciente importancia de la comunicación estratégica y el impacto de las nuevas tecnologías en ésta, los profesionales apuntan como aspecto positivo que las nuevas formas de comunicación han enriquecido su trabajo (84,4%), que hacen su trabajo más fácil (68,2%) y como aspecto menos positivo que la presión en el trabajo es cada vez mayor (73,4%), que están obligados a estar siempre en línea y actualizados (67,6%) y que tienen más dificultades para manejar la velocidad y el flujo de información disponible (56,8%).

2.2. Comunicación en línea

En la primera década del siglo XXI la comunicación corporativa, la comunicación interna, las relaciones con los medios informativos, la comunicación de marca, etc., sufren un cambio importante en su gestión, con la aparición de los *Social Media*. La gran velocidad de transmisión de la información online hace que las marcas y sus receptores dialoguen, conversen y se presionen generando contenidos a gran velocidad (López y Cuesta, 2012).

La red social es una institución de control, una plataforma de comunicación inmediata, que permite la segmentación de los grupos de interés, establecer un contacto directo y personal inmediato con todos los interlocutores y donde las relaciones con las personas, la experiencia con los productos y la generación de respuestas a sus inquietudes, no posibilita la censura ni la ocultación de datos e información, y que, además, no permite la falta de rapidez de respuesta, de agilidad y creatividad. Y, según López y Cuesta (2012), ese es el verdadero reto de futuro que la dirección de comunicación en la empresa debe acometer para que le reporte la adecuada rentabilidad reputacional; por un lado, la capacidad de creación de contenidos y, por otro, la reacción inmediata a éstos.

Para esta nueva gestión comunicacional, tal y como subraya el ECM 2014, la aparición de nuevas plataformas de comunicación online, como aplicaciones o sitios web para móviles, es el área que experimenta y experimentará, en los próximos años, el mayor crecimiento, ya que la mayoría de las organizaciones aún no está utilizando todo el potencial disponible. Sirva como ejemplo de esto, la posibilidad de utilización generalizada de los teléfonos inteligentes para llegar a los consumidores. De esta forma el ECM 2014, después de haber explorado la situación de la comunicación móvil, informa que solo un tercio de las organizaciones de la muestra han implementado aplicaciones para *Smartphones* (37,3%) y *Tablets* (34,1%), y estas cifras aumentarán, en los próximos años, ya que las oportunidades que presenta esta comunicación móvil son notorias.

El informe ECM 2014 identifica y distingue estas oportunidades, que se convertirán en nuevos retos o desafíos, y las califica como oportunidades estratégicas y desafíos estratégicos (la comunicación con las partes interesadas en cualquier momento, la información y servicios basados en la localización, la prospección e investigación de mercados y la utilización de la información suministrada por el usuario), como oportu-

250 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

nidades operacionales y desafíos operacionales (facilidad de presentación y uso de contenidos alcanzando a mayor número de público) y como oportunidades pragmáticas o desafíos pragmáticos (facilitando la presentación de las organizaciones como innovadoras y modernas, posibilitando la información adicional y el *feed-back* y la reutilización de contenidos de los medios).

Además de las oportunidades apuntadas, de creación de la identidad digital y la gestión de la reputación en línea, por otro lado se plantean problemas de privacidad y seguridad de la información y, con ello, dudas sobre la idoneidad de la utilización de los medios en línea en los entornos profesionales. Actualmente en la red, tal y como apunta Fernández Burqueño (2012), solo se está protegido legalmente en la dimensión objetiva del derecho al honor y se niegan otros derechos como la privacidad o la protección de datos.

En la red todo permanece, las informaciones que se encuentren publicadas en soportes en los que no se posee control, pueden afectar gravemente a la identidad digital del CEO y de la propia empresa, lo que implica que se debe extremar la cautela en los contenidos de creación de la identidad digital, ya que la posterior supresión o eliminación de éstos entraña enorme dificultad y en la mayoría de los casos es imposible. Además, a esto se añade el inconveniente de que todo lo publicado puede ser copiado, almacenado y replicado en el mismo instante, lo que amplía la problemática en extremo.

En este contexto, el ECM 2014 utiliza un nuevo método para identificar excelentes funciones de comunicación, combinando las consideraciones conceptuales con evaluaciones de los profesionales de la comunicación y análisis estadísticos que permiten identificar en la muestra las características en que exista una diferencia.

Define la excelencia como la confluencia entre la situación interna de la función de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades de la función de comunicación (rendimiento), y para ello se basa en dos dimensiones que son; en primer lugar, la influencia del asesoramiento y la influencia del ejecutivo y, en segundo lugar, el éxito global de la comunicación y la competencia del departamento. Los resultados demuestran que en la comunicación estratégica, para realizar bien su función, los profesionales necesitan tener una comprensión profunda de los negocios, de las organizaciones y de la

sociedad. Por ello, la excelencia no se consigue realizando correctamente la función de comunicación sino haciéndola diferente, y la excelencia está más alineada con la alta dirección, porque contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos empresariales, ya que, al mismo tiempo que planifican y ejecutan las comunicaciones, ayudan a definir nuevas estrategias de negocio.

A la vista de los datos expuestos, en el ECM 2014, las formas o instrumentos preferidos para la comunicación varían según la jerarquía ocupada por el comunicador, los gerentes y profesionales de nivel superior prefieren la comunicación *face to face*, ya que consideran que es la forma más profesional, formal, confiable y productiva de mantener relaciones, tal y como ya apuntó Giddens (1991), y cuestiones como la privacidad y la seguridad plantean aún dudas de la idoneidad de la utilización de estas plataformas en entornos profesionales.

También, en referencia a las plataformas de redes sociales, se extrae del informe que, aunque Facebook es presentado como la herramienta por excelencia para mostrarse y proporcionar debates públicos, otras plataformas son consideradas como más profesionales por los implicados, tales como LinkedIn, Xing o Viadeo con un 72,7% de opiniones de los encuestados. Todo ello sin olvidar que Twitter es muy utilizado (44,3% de los encuestados), aunque sus limitaciones de texto, y el que sea una herramienta más utilizada por los jóvenes, hace que los profesionales se decanten claramente por los Blogs (33,5%) y Facebook (29,5%) y, por último, Google+ (10,6%); aunque estas preferencias, dependiendo de la edad del comunicador y la jerarquía que ocupe en la organización pueden variar estos porcentajes. Sin menoscabo de lo expuesto, el 82,5% de los profesionales encuestados considera importante la utilización de las redes sociales para su progresión profesional y su desarrollo personal y un 82,4% considera que su utilización permite alcanzar más fácilmente los objetivos de negocio y facilita la comunicación de las organizaciones.

2.3. Comunicación y Liderazgo del CEO

En referencia a la Comunicación y el Liderazgo del CEO, los profesionales de la comunicación valoran la comunicación eficaz como un componente importante dentro de la dirección de la organización y del personal (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013), y aunque este aspecto no es discutido, sí existe controversia sobre cuáles deben de ser las actividades e instrumentos a utilizar para influir en las partes interesadas.

252 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

Y es en este campo, donde el ECM 2014 realiza una exploración y de acuerdo con las encuestas realizadas, indica que son los discursos y apariciones personales (71,8% de los encuestados), las páginas web corporativas (63,6 % de los encuestados) y las entrevistas en la televisión y medios impresos (57,1% y 54,8% respectivamente) los que tienen mayor importancia y repercusión en esa comunicación eficaz del CEO.

Siguiendo el ECM 2014, aunque existen diferencias notables en Europa sobre los atributos que debe demostrar el líder de organización (CEO), en orden de importancia son destacables: la confiabilidad en su persona (58,9% encuestados), la capacidad de innovación (51,5% encuestados) y los productos y la prestación de servicios de calidad (50,3% encuestados). En España, según el mencionado estudio, predomina el acento sobre el aspecto de la innovación.

Del mismo modo, indican que las características personales y los comportamientos de los líderes (en nueve de cada diez encuestados) priman sobre el resto, y que la eficacia del líder se consigue mediante una comunicación abierta y transparente (94,7% de los encuestados), donde proporcionen una visión global clara y a largo plazo (90,9% de los encuestados), que sepan manejar temas controvertidos o situaciones de crisis con la debida calma (90,1% de los encuestados) y, además, que prediquen con el ejemplo personal (90,0% de los encuestados).

Tal y como mencionamos anteriormente, el principal desafío al que se enfrenta la gestión de la comunicación en los próximos años, según el ECM 2014, es vincular las estrategias de comunicación y de negocios en las organizaciones. Según la opinión de los expertos consultados, avalada por su experiencia y conocimientos, valoran que las redes tienen importancia, para el progreso y el desarrollo profesional en un 82,5%, y en un 82,4% para alcanzar los objetivos de negocio y de la comunicación de las organizaciones. Otro importante desafío planteado es la construcción y el mantenimiento de la confianza, en un aspecto longitudinal, debido a los continuos cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, a la evolución digital y la web social.

Para las empresas, la transparencia es una de las mejores estrategias y políticas de comunicación con los clientes y usuarios, tal y como apunta Vidal y Marín (2007). Por lo cual, la correcta implementación y ejecución de una buena estrategia, tendente a aumentar la credibilidad de los datos sobre una persona, en este caso el CEO como cabeza visible de

la organización, afecta positivamente a la creación y mantenimiento de una buena reputación (Castelló Martínez, 2010), y para ello deberán realizarse acciones de transparencia, mediante la extensa publicación de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, con el fin de que exista un mínimo riesgo de que los datos sean inventados y se provoquen engaños o fraudes por parte de terceros. Ello conlleva que la acción preventiva y reactiva, de las propias empresas, debe ocupar un lugar prioritario en la gestión de la reputación e imagen, propia y del CEO; es decir, las empresas deben ser oyentes activos y deben aportar respuestas corporativas rápidas, para atajar de raíz casos de crisis que afecten negativamente a su reputación online, tarea ardua y compleja que debe realizarse a través de la monitorización y el análisis de datos, y para lo que deben contar con los medios y profesionales adecuados para su gestión.

Según Fernández Burgueño (2012), la frenética actividad de los usuarios en la red hace que una de las estrategias más utilizadas para la presencia en la red, la creación de identidad digital y la gestión de la reputación, sea convertir a los propios empleados en líderes de opinión, promoviendo su participación en las redes sociales existentes, con lo que se consigue el fortalecimiento de la confianza del cliente en la firma desde el punto de vista de atracción psicológica y, no solo, por la simple aportación de datos. Así, el mejor escaparate de las empresas son los perfiles de empresa en páginas web y en redes sociales, que contribuyen a la creación y desarrollo de identidad digital y, además de dar a conocer a la empresa y sus productos, permiten la conexión directa con los usuarios y clientes.

Este extremo es ratificado por el informe ECM 2014, tal y como apuntamos anteriormente, el que además muestra que el soporte más utilizado por la empresas para hacer publicidad es Twitter, frente a Facebook y propugna que otras plataformas son más adecuadas para redes profesionales, tales como LinkedIn, Xing o Viadeo, con lo que la empresa se ve obligada a mantener en constante seguimiento y actualización toda la variedad de instrumentos existentes. En referencia a ellos, indica que el email es la forma preferida de red profesional por los profesionales de la comunicación con un 38,1%, seguido de los medios sociales con un 27,0%, del *face to face* con un 23,4%, del contacto telefónico con un 10,0% y otras formas con un 1,4%. Sin embargo, estos porcentajes varían dependiendo de quién realiza las comunicaciones, así el *face to face* es preferido por los directores de comunicación (agencia del CEO) con un 29,5% y los CEO prefieren el contacto telefónico directo con un 12%.

254 José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

También, al comparar los distintos instrumentos de comunicación, del informe ECM 2014 y según los encuestados se extrae que los más formales son el contacto telefónico (48,4%) y el *face to face* (44,4%) frente a las redes sociales (7,2%). El más eficiente en referencia con el tiempo empleado es el contacto telefónico (39,9%), frente a la utilización de las redes sociales (35,2%) y el *face to face* (24,9%). El instrumento más productivo sería el contacto *face to face* (67,3%), frente al contacto telefónico (20,7%) y las redes sociales (12%). El instrumento más confiable sería el contacto *face to face* (93,9%) frente al contacto telefónico (3,9%) y las redes sociales (2,2%). El instrumento más profesional considerado es el *face to face* (81,9%) frente al contacto telefónico (13,3%) y las redes sociales (4,9%). Y el que hace que se sientan más profesionales es también el *face to face* (77,7%) frente al contacto telefónico (11,1%) y las redes sociales (11,2%).

Resaltan los profesionales de la comunicación, en cuanto al impacto que tiene la comunicación en el liderazgo, a la velocidad de comunicación efectiva (88,3%), como un factor muy importante para la creación y el mantenimiento de un gran liderazgo.

2.4. Reputación corporativa e imagen del CEO

En la actualidad, en la creación de la reputación corporativa de la empresa, con la irrupción y generalización de los medios online, la imagen del CEO ha pasado a ser uno de los pilares básicos sobre los que se fundamenta y, por lo tanto, debe ser gestionada como tal, con los mismos parámetros y en comunión con ella. Como apunta Sánchez (2012) tener una buena salud en la red social es algo imprescindible.

La influencia de las redes sociales y la total visibilidad que conllevan hacen más estrechas y fructíferas las relaciones, y la gestión de la marca deja de estar controlada por la empresa pasando a tener un papel crucial el público en general.

La reputación corporativa es en sí confianza, es el reconocimiento que se tiene de la organización, en base a su comportamiento, a su filosofía, a su cultura, en definitiva al cumplimiento de sus compromisos, por lo cual esa reputación es un activo intangible imprescindible que debe ser reconocida continuamente y permanecer estable a lo largo del tiempo.

La identidad digital es el ser o pretender ser en la red (Fernández Burgueño, 2012), es decir, se configura a partir de los contenidos accesi-

bles a través de medios electrónicos, y por ello empieza a crearse desde el primer momento en que aparece el rastro de la persona o empresa en la red, aunque éste no haya sido incluido por ellos directamente (González-Bueno, 2005). Así, configura la reputación online del individuo (Fernández Burgueño, 2012), que sería la manifestación electrónica de los rasgos con los que una persona, física o jurídica, se individualiza frente al resto, tanto con la creación y la recolección de atributos identificativos de ella y mediante los cuales se le puede identificar, como por la percepción a través de internet que tienen terceros de las actividades y las reacciones que suscitan.

La mayor presencia y visibilidad de la empresa afecta directamente a su supervivencia y resultados, y por ello la correcta gestión de los contenidos vertidos en la red es fundamental y ocupa hoy en día un lugar de importancia vital, que debe ser correctamente seguida y cuidada. En el caso del CEO, como máximo representante y cabeza visible de la organización, la gestión de su imagen personal debe, si cabe, ser especialmente protegida y gestionada. Esta imagen debe ser coincidente con la identidad corporativa que se quiere dar de la empresa y, en consecuencia, debe cumplir estrictamente con los principios marcados en la filosofía corporativa (misión, visión y valores corporativos) y en la cultura corporativa (creencias, valores y pautas de conducta) de la organización que representa.

Resumiendo, la reputación *online* del CEO será la percepción que suscitan en terceros en la red y la identidad que se desee dar de sí mismo a través sus actividades, que al estar directamente relacionada con la empresa, también forma parte fundamental de la imagen de ésta, y por lo tanto no es ni accesorio, ni prescindible, ni indiferente (le afecta de forma directa) y es esencial en ella.

Tal y como apunta Fernández Burgueño (2012), la generación de reputación y la configuración de identidades digitales es constante, creciente y viral en la web social, y está fundamentada en las capacidades de opinión y el debate, que se produce en las plataformas a través de sus usuarios. La facilidad de acceso a la red, por parte de los usuarios, les otorga el poder de poder publicar sin límites, poder compartir información y expresar sus sentimientos favorables, o en contra, de toda persona física o jurídica, poniendo en relación de forma fácil, inmediata y sin fronteras, ni limitaciones, a millones de personas en todo el mundo y aparentemente sin contraprestación. Por ello, el consumidor se convierte en prosumidor (productor y consumidor), es decir, tal y como apunta el autor, en un sujeto activo que,

José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño
256 *Opción*, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

antes de tomar decisiones, analiza en detalle el mercado y posteriormente plasma sus impresiones y vivencias con la marca en la red, influyendo en la identidad digital y en la reputación online.

La visibilidad es uno de los factores que más influye en la creación y mantenimiento de la identidad digital. Con su actividad, el usuario se convierte en un sujeto poderoso que puede construir o destruir la imagen online que se pretende crear en la red. En este sentido, en la medida que se pueda controlar el soporte, se puede de alguna manera controlar los comentarios vertidos y así minimizar los efectos negativos que se puedan generar, ya que tal y como apunta Fernández Burgueño (2012), para el gran público, la información disponible en la red es o muy falsa o muy cierta. La aparente transparencia, fiabilidad y veracidad respecto de los datos disponibles influye en la imagen, en función de la percepción particular de la realidad del individuo en cuestión, y debido a ello, nada es aséptico, nada es indiferente, y todo pasa a ser parte de la identidad creada e influye en la reputación.

Según Mut (2012), la reputación corporativa se basa en la creación de confianza, y es el CEO, como cabeza de la gestión global de la organización, quién debe acomodarse y gestionarse para conseguir la excelencia en la reputación organizacional. Valor que debe estar enmarcado dentro de una estrategia oportuna, clara y coherente con los objetivos y donde estén implicados todos sus valores, tangibles e intangibles, para crear y mantener una fuerte identidad corporativa.

Al final, el CEO es el último escaparate de la empresa y, como tal, debe mantener una buena relación con todos los *stakeholders*, resolver dudas o plantear iniciativas, entendiendo y transmitiendo perfectamente la filosofía de la organización (Sánchez, 2012). Para conseguir este cometido en los medios sociales, se debe instaurar protocolos de actuación que incrementen el carisma del CEO, buscando que sea referente en el campo de actuación comunicacional. Para ello, en referencia a su figura, se debe cuidar el contenido y la calidad de las publicaciones vertidas en las redes, como misión más importante de la relación con los medios sociales y, además, ello se debe ver reforzado en las apariciones públicas (relaciones institucionales, profesionales o personales) en las que participe. Aunque habría que añadir en este punto y según apunta Blay (2012) que hay un componente emocional e implicación personal, según la experiencia de cada individuo, que hace que la gestión de la información y el proceso de comunicación sea muy complejo y dificulte la metodología a utilizar.

3. METODOLOGÍA

Como se ha dicho con anterioridad, se utiliza una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa mediante la cual se han consultado fuentes internas: los textos que aparecen en páginas web corporativas, redes sociales, foros de opinión, y fuentes secundarias externas: blogs, artículos, etc. en las que se realiza un estudio e interpretación cualitativa de los textos que facilitan estas empresas desde el gabinete de Comunicación. También se solicita información de primera fuente por correo electrónico a los directores de Comunicación de las empresas.

Se ha realizado inicialmente un pequeño un marco teórico que permita la introducción en el estudio de la imagen del CEO, con el fin intentar establecer las pautas y resaltar los aspectos que se deberán tener en cuenta en el análisis de la figura del CEO en la comunicación estratégica de la empresa.

La elección de las empresas que se realiza en este trabajo está fundamentada en casos de éxito empresarial, en un periodo de tiempo en el que la crisis económica ha puesto a prueba a todo el tejido empresarial en España. Aunque son muchas las empresas que podrían formar parte de este trabajo, solamente se toman en consideración estas tres porque han recibido menciones de Observatorios externos en cuanto a la dirección de comunicación y por la metodología propia del “estudio de caso” que atiende y profundiza de forma cualitativa acerca de ciertas individualidades que “per se” se muestran interesantes para estudiar y analizar por su ejemplaridad, aclarando que las conclusiones serán menores puesto que se extraen de cada caso y la muestra es de tres casos. Podemos añadir en esta elección además otros factores, como la limitación de espacio disponible y esperando que este primer análisis sea motivo de ampliación en el futuro con otros casos de éxito y permitan establecer unas conclusiones de mayor envergadura en cuanto al tema que nos ocupa, que es la construcción y mantenimiento del CEO y su influencia, en cuanto a imagen, en el resultado empresarial.

Así, mediante el estudio de casos, pretendemos contrastar los puntos fuertes en los que destacan tres empresas españolas de éxito, en lo que concierne a la labor de comunicación de sus respectivos CEO como contribución a las estrategias de comunicación corporativas.

258 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

Las empresas elegidas son El Pozo Alimentación, Hero España y Mercadona, debido a su volumen de negocio, por ser conocidas por los consumidores y por todos los actores sociales y por la facilidad de acceso a sus políticas de comunicación.

4. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

4.1. El Pozo Alimentación

El Pozo Alimentación S.A. es la empresa más importante del Holding Grupo Fuertes, el germen que ha dado lugar al Grupo y en el que se apoya para desarrollar eficientemente su actividad. Es una empresa familiar, creada en 1954, aunque su origen se remonta a 1935.

Es una de las empresas líderes en España en la elaboración de alimentos con base proteínica cárnica, y sigue para ello un modelo productivo pionero en el mundo, el Control Integral del Proceso (CIP), que le permite una total trazabilidad del producto final, lo que le garantiza la obtención de soluciones alimenticias de calidad y la verticalidad de todo el sistema productivo.

La empresa ocupa el puesto 157 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, que se puede consultar en <http://ranking-empresas.economista.es/>². Las ventas en el ejercicio 2014 alcanzaron los 943 millones de euros, tiene una plantilla cercana a las 4.000 personas y se estiman en 20.000 los puestos de trabajo indirectos que genera. Se ha consolidado en el mercado exterior, el cual representa ya un 14 % del total de sus ventas.

Es una empresa que apuesta por la innovación y la tecnología de última generación y está comprometida totalmente con sus *stakeholders*. Su Filosofía se basa en la Mejora Constante. Su Misión es la de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores a través de la generación de valor en todos los grupos de interés dentro del mundo de la alimentación, para lo que desarrolla una adaptación continua hacia la excelencia empresarial (ofrecer productos de alta calidad, fiabilidad y marca a los consumidores, facilitar productos y servicios a clientes, crear rentabilidad y valor a los accionistas, ofrecer salarios y futuro a empleados, garantizar ingresos a proveedores y promover la responsabilidad social en su entorno). Su Visión es la de ser la empresa de referencia ineludible en el sector alimenticio en base a proteínas, con altas cuotas en el mercado nacional y notable pre-

sencia internacional, ser líder en rentabilidad, calidad y servicio al cliente y con una marca altamente reconocida e innovadora.

Para establecer la comunicación estratégica que sigue el Grupo Fuertes en cuanto a la figura de su Presidente –CEO–, se mantuvo contacto con el departamento de comunicación de la empresa. Manifestaron a nuestra consulta que, el Grupo Fuertes, al ser una empresa familiar, desarrolla una estrategia de comunicación orientada fundamentalmente a informar sobre la actividad de las empresas que conforman el holding, a su misión y a los resultados de la gestión que lidera la familia Fuertes, es decir que las acciones de comunicación que desarrollan se centran en potenciar la imagen del grupo y sus empresas, de las cuales hacen un seguimiento pormenorizado en los distintos canales *off/on line* en los que aparecen.

En cuanto a la figura del Presidente, D. Tomás Fuertes, manifiestan que no lleva asociada una política comunicativa específica ni personalizada, limitándose su comunicación a actos empresariales e institucionales, en los que potencia la imagen del grupo y sirven de canal de comunicación del espíritu que rige su proyecto empresarial.

Como cabeza visible del grupo, cuidan especialmente su imagen personal, reforzando su reputación con actuaciones y comportamientos, que le mantienen como un activo intangible de valor que influye en la marca. Personalmente ha sido galardonado con premios y menciones que han reconocido su actividad empresarial, profesional y personal.

4.2. Hero

Hero España, S.A. es la división española del grupo multinacional Hero, un referente en el sector alimenticio mundial. Se constituye en Suiza en 1886 y se establece en España en 1922 y desde entonces ha seguido desarrollando y ampliando su actividad en nuestro país. Aunque no es una empresa de capital español, por su trayectoria en nuestra nación y por su presencia e implicación en nuestra economía y sociedad, es considerada y reconocida como una parte más del tejido económico y empresarial de la Región de Murcia.

Es una empresa familiar que ha crecido hasta ser un grupo internacional de éxito. Actualmente está presente en más de 30 países, emplea a más de 4.000 personas y su expansión continúa bajo la dirección de la cuarta generación de la familia Oetker. La cabeza visible en España es su CEO, D. Sergio Elizalde, nombrado recientemente también Director Ge-

260 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

neral para el sur de Europa (ampliando su responsabilidad sobre Italia, además de España y Portugal) como estrategia de la empresa de unificar mercados para ser más eficientes y competitivos y que pone de manifiesto, tal y como se apuntó anteriormente, el peso específico que el grupo otorga a la división española dentro de su estructura.

Ocupa el puesto 705 en el ranking Nacional de Empresas según ventas que se puede consultar en <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>. Las ventas del grupo en 2014 fueron casi 1.300 millones de euros, de los que 200 millones corresponden a la división española, que es un referente dentro de la multinacional y donde emplea a más de 800 personas de forma directa y se estima en 2.000 los puestos de trabajo indirectos generados.

La calidad y la innovación siguen siendo la razón de ser del Grupo Hero que tiene dos unidades de negocio estratégicas globales: la comida para bebés y productos frutales. La misión de la empresa es deleitar a los consumidores conservando lo mejor de la naturaleza, buscando una auténtica y honesta comida, es decir volviendo a lo básico y adoptando los principios de pureza, honestidad y sencillez. En cuanto a la cultura, la empresa fomenta un entorno de trabajo y un ambiente laboral donde los profesionales puedan crecer y donde se toman en gran valor la creatividad, la imaginación y las ideas. Se sustenta en 5 valores fundamentales: el cambio continuo (adaptación a los entornos cambiantes), el espíritu empresarial (servir a los clientes y consumidores con productos de primera calidad que se ajusten a sus necesidades de la mejor manera posible), la velocidad (aceptando el desafío para hacer las cosas más rápido, en apoyo del cambio y el espíritu empresarial), el *empowerment* (compartiendo poder y confianza en los demás para ofrecer los estándares y objetivos como medio para el desarrollo y/o la motivación personal) y la familia (preocupándose del negocio, de sus grupos de interés, de la conciliación familiar y de su responsabilidad empresarial).

La empresa ha sido galardonada, en su larga trayectoria profesional, en varias ocasiones con reconocimientos y premios a su labor empresarial y a la acción social que desarrollan en su entorno.

Tal y como manifiesta la empresa, según la consulta realizada por los autores de este trabajo, no hay una estrategia comunicativa específica con respecto a su Director General, sino que dependiendo de la naturaleza de cada comunicación, se elige cuál es el mejor portavoz de la compa-

ña. Es decir, realizan y mantienen una política de relaciones públicas activa y constante para dar a conocer todos los hechos que creen que son relevantes para la compañía, y los estructuran según su naturaleza, bien sea relacionado con lanzamientos de productos, iniciativas empresariales, Responsabilidad Social Corporativa, etc., y es según esta naturaleza, donde se elige el portavoz más adecuado para realizar la comunicación. Cuando son temas genéricos de estrategia de empresa (relaciones institucionales, sectoriales, etc.) sí es el CEO la persona que suele realizar esta comunicación, pero en definitiva manifiestan que no tienen como objetivo la potenciación de la imagen personal del mismo.

4.3. Mercadona

Es una compañía de supermercados, al por menor, de establecimientos no especializados, donde se comercializan predominantemente productos alimenticios, bebidas y productos de limpieza. Contribuyen y refuerzan el entorno comercial en el que se encuentran ubicados, asumiendo el papel de supermercados de barrio y tienen una superficie media de 1.500 metros cuadrados de superficie de venta.

Ocupa el puesto 3 del Ranking Nacional de Empresas según ventas, que se puede consultar en <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>. Es una sociedad anónima, con capital totalmente español y de carácter familiar, y su presidente ejecutivo es D. Juan Roig. La empresa cuenta con un total de 1.538 establecimientos (02/07/2015) en 48 provincias españolas de las 17 Comunidades Autónomas, que representan el 14,4% de la superficie total de establecimientos de alimentación de España. Las ventas de la empresa, en el ejercicio 2014, han superado holgadamente los 18.000 millones de euros y dispone de un activo superior a los 6.500 millones de euros. La empresa cuenta con una plantilla de más de 74.000 personas (datos 2014), para satisfacer a los clientes que realizan compras diariamente en ella. Todos los trabajadores cuentan con empleo estable y tienen la posibilidad de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización, según manifiesta en su política laboral.

Los principales objetivos de la empresa, según manifiestan y en orden de importancia, son: (1) Atención al cliente. Al que denominan “el jefe” y es el pilar básico de su actuación, por lo que se prioriza su satisfacción, (2) Atención al empleado: La empresa se preocupa por proporcionar a sus trabajadores las mejores condiciones laborales, ya que consideran imprescindible disponer de una plantilla estable, satisfecha y com-

José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño
262 *Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266*

prometida, (3) Atención a los proveedores: Mercadona tiene el lema “la calidad no tiene por qué ser más cara”, esto lo intenta conseguir cuidando y manteniendo fijos a sus proveedores y (4) Precios bajos todo el año: Intenta asociar su marca a precios más bajos (cuidando meticulosamente sus marcas blancas).

La imagen corporativa de Mercadona está caracterizada por la confianza, la cercanía, la seguridad, la familiaridad y la calidad, sin renunciar a los mejores precios. Una imagen muy simple, pero enormemente efectiva, puesto que su mensaje ha calado hondo entre los compradores españoles, que son francamente leales a los productos Mercadona.

Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa 2015 (Merco), Mercadona ocupa el segundo lugar en el ranking de empresas con mejor reputación de España y su presidente, ocupa el primer puesto con mejor reputación en el Monitor Merco Líderes.

La empresa y su Presidente han sido galardonados en reiteradas ocasiones con menciones y premios empresariales y profesionales, y reconocimientos en materia social. Participa en diversas asociaciones y organismos de carácter empresarial y sectorial.

Aunque no se ha podido establecer, en este caso, un contacto directo con el departamento de comunicación de la empresa, después de analizada la información disponible, a través de contenidos web, seguimiento de redes sociales, consultas a medios escritos y prensa en línea, etc. todo parece indicar que no existe una política comunicativa específica con respecto al CEO de la compañía. Limitándose su aparición y presencia solo en actos institucionales, de carácter económico, sectorial y social, y en ocasiones, entrevistas personales, escritas y gráficas, en las que se ha buscado directamente a la figura central de la sociedad por su relevancia empresarial y profesional. Todo ello utilizado como estrategia comunicativa de reforzamiento de la marca y aumento de su reputación corporativa.

5. CONCLUSIONES FINALES

La comunicación estratégica de las empresas se ha visto modificada completamente con la era digital, pasando a adquirir la comunicación en línea un papel primordial, y en auge, frente a otros instrumentos de comunicación tradicionales.

A consecuencia de ello, el mejor escaparate de las empresas ha pasado a ser los perfiles de empresa en páginas web y redes sociales, ya que la conexión directa con los usuarios y clientes permite, además de dar a conocer la empresa y sus productos, contribuir a la creación y desarrollo de identidad digital.

La visibilidad del Líder, o CEO, en esta etapa digital, provoca que la gestión de su imagen sea un factor de extrema importancia como factor vitalizante de la imagen corporativa de la empresa y, con ello, la comunicación efectiva del CEO pasa a ser un importante componente organizacional y personal del liderazgo, por lo que debe ser especialmente protegida y gestionada.

En base a ello, la imagen del CEO debe ser coincidente con la identidad corporativa, es decir con los principios marcados en la filosofía corporativa y la cultura de la organización que representa.

Una de las mejores estrategias y políticas de comunicación de la empresa es la transparencia, lo que implica que la comunicación del Líder debe ser transparente y clara, que aporte una visión concreta general y global, que conduzca las crisis y polémicas de forma calmada y que lidere con el ejemplo.

Así se pueden identificar los atributos que debe transmitir el Líder, que son la confianza, la innovación y la provisión de productos y servicios de calidad. Para ello se identifican como medios más efectivos de comunicación por parte del Líder, en orden de relevancia, las apariciones públicas y discursos, las páginas web de las empresas, las entrevistas en televisión y, por último, la prensa escrita.

En cuanto a la idoneidad de los instrumentos de comunicación a utilizar por parte de los CEO, se concluye que la comunicación directa es la más adecuada para potenciar su imagen y con ello la corporativa. Así, el instrumento considerado más formal sería el contacto telefónico y el *face to face*, el más eficiente en relación al tiempo empleado el contacto telefónico y el más productivo, más confiable, más profesional y que hace que sientan más profesionales a los CEO el *face to face*.

En el análisis realizado de las estrategias comunicativas de las empresas seleccionadas con respecto al CEO, no se aprecia y no manifiestan claramente una estrategia definida para la gestión su imagen. Sin embargo, todas realizan actuaciones para el reforzamiento de marca a través de actividades en las que participa el CEO, sirviéndose de éstas para que

264 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

ese valor intangible suponga una mayor consolidación y crecimiento de la identidad corporativa.

En definitiva, podemos concluir, tomando como referencia las conclusiones anteriores, en que la velocidad de la comunicación efectiva tiene un gran impacto en la creación y mantenimiento del liderazgo.

Notas

1. Eacd-online.eu
2. Este ranking es un sitio web donde se publican las empresas españolas ordenadas según su cifra de ventas, permitiendo establecer el puesto que ocupa una empresa a nivel nacional, regional y sectorial. Los datos proceden de la base de datos INFORMA D&B, que se nutre de múltiples fuentes de información, públicas y privadas, como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), los Depósitos de Cuentas Oficiales, el BOE (Boletín Oficial del Estado), los Boletines Oficiales Provinciales y de Comunidades Autónomas, prensa nacional y regional, investigaciones ad hoc y otras publicaciones diversas.

Referencias Bibliográficas

- BERGER, Bruce K. & MENG, Juan. (Eds.). 2014. **Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management**. Routledge, New York (EEUU).
- BLAYARRÁEZ, Rocío. 2012. "Gestionando la pasión". **adComunica. Revista de estrategias, tendencias e Innovación en Comunicación**, N° 3. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.9>.
- CASTELLÓ MARTÍNEZ, Araceli. 2010. **Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online**. Editorial Club Universitario, Alicante (España).
- FERNÁNDEZ BURGUEÑO, Pablo. 2012. "Aspectos Jurídicos de la Identidad Digital". **adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación**, N°3. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.8>.
- GIDDENS, Anthony. 1991. **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**. PolityPress, Cambridge (UK).

- GONZÁLEZ-BUENO CATALÁN DE OCON, Carlos. 2005. **Marcas notorias y renombradas en la ley y la jurisprudencia**. La Ley, Madrid (España).
- GUTHEY, Eric, & JACKSON, Brad. 2005. "CEO Portraits and the Authenticity Paradox". *Journal of management studies*, 42(5): 1057-1082.
- IYER, Govind S. & RECKERS, Philip M. J. 2007. "CEO image, NAS and risk assessment". *Managerial Auditing Journal*, 22(9): 895-912.
- LINKE, Anne & ZERFASS, Ansgar. 2012. "Future Trends in Social Media Use for Strategic Organization Communication: Results of a Delphi Study". *Public Communication Review*, 2(2): 17-29.
- LÓPEZ FONT, Lorena y CUESTA CAMBRA, U. 2012. "Comunicación corporativa y redes sociales: Cambiarlo todo para que nadie cambie". *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, Nº3: (23-25). Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>.
- MENG, Juan & BERGER, Bruce K. 2013. What they say and what they do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*: 306-317. Wiley. Hoboken, NJ (EEUU).
- MERCO. 2015. Ranking de Empresas con Mejor Reputación en España. **Monitor Empresarial de Reputación Corporativa**. Disponible en www.merco.info/docs/Presentacion-Ranking-Merco-Empresas-y-Lideres-2015.pdf. Consultado el 31.07.2015.
- MUT CAMACHO, Magdalena. 2012. "La desvirtualización del concepto reputación en el entorno virtual". En *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, Nº 3: 227-229.
- PARK, Dong J. & BERGER, Bruce K. 2004. "The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image". *Journal of Public Relations Research*, 16(1): 93-125.
- RANFT, Annette L.; ZINKO, Robert; FERRIS, Gerald R. & BUCKLEY, M. Ronald. 2006. "Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation". *Organizational Dynamics*, 35(3): 279-290.
- SÁNCHEZ, Enric. 2012. "El Social Media en la estrategia de comunicación". *Ad Comunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, Nº 3.
- VIDAL MARÍN, Tomás. 2007. "Derecho al honor, personas jurídicas y Tribunal Constitucional". En: *InDret*, nº 1. 1-18.

266 *José G. Mira Agulló, Beatriz Peña Acuña y María C. Parra Meroño*
Opción, Año 32, No. Especial 10 (2016): 244 - 266

ZERFASS, Ansgar; Verèè, Dejan & WIESENBERG, Markus. 2014. "Managing CEO Communication and Positioning: A Cross-National Study among Corporate Communication Leaders". **Paper presented to the EUPRERA 2014 Annual Congress**, Brussels (Belgium), September 2014.

ZERFASS, Ansgar; TENCH, Ralph; Verèè, Dejan; VERHOEVEN, Piet & MORENO, Angeles. 2014. European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries. EACD/EUPRERA, Helios Media: Bruselas (Bélgica). Disponible en www.eacd-online.eu/publications/studies/european-communication-monitor. Consultado el 15.07.2015.

5.4. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS: CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Mira, J.G., Parra, M.C. y Peña, B. (2016). La gestión de la comunicación de crisis: casos de las empresas españolas. En Martínez, E. Raya, P. y Martínez, X.: Investigación, Desarrollo E Innovación Universitarias. McGraw Hill, Pp. 453-469. 978-84-48612-73-3. Ranking SPI general: 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056. Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311. Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883.

33

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS: CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

*José Gabriel Mira Agulló, M^a Concepción Parra Meroño y Beatriz Peña Acuña
(Universidad Católica San Antonio de Murcia -España-)*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de las comunicaciones de crisis en las empresas ha pasado a ser un aspecto de atención primordial en las últimas décadas. Y aunque las crisis afectan a la imagen corporativa, mediante su correcta gestión, son un elemento fundamental en la creación de valor y mejora de la percepción externa de las organizaciones, y con ellas las empresas muestran una mayor responsabilidad, conciencia y sensibilidad social.

Se pretende, a partir de la revisión de la literatura científica relevante relativa a la comunicación de crisis estudiar su aplicación en tres empresas españolas, con el fin de descubrir las acciones y estrategias que están llevando a cabo en tres tipos de situación de crisis: crisis de gestión (frente al liderazgo), crisis institucional (frente a la organización) y crisis de rendimiento (frente a los productos o servicios).

2. LAS COMUNICACIONES DE CRISIS EN LA ACTUALIDAD

Las comunicaciones de crisis empresariales han experimentado cambios significativos en la última década. Como consecuencia de la aparición y proliferación de los nuevos medios de comunicación, medios o redes sociales, donde abunda la información de todo tipo y en donde cualquier persona opina, con mayor o menor fundamento, de cualquier cuestión.

Coombs (2012:2) define una crisis como “la percepción de un evento impredecible que amenaza importantes expectativas de las partes interesadas y que puede afectar seriamente el rendimiento de una organización y generar resultados negativos”.

El *European Communication Monitor* (ECM) (Zerfass et al, 2013) es una encuesta única, longitudinal y transnacional en la gestión de la comunicación. A día de hoy, esta encuesta anual se ha convertido en la investigación más completa, de la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, de todo el mundo. Cada año el ECM mejora la comprensión de la práctica profesional de la comunicación en Europa y

monitorea las tendencias de la comunicación estratégica para analizar el marco cambiante de la profesión. En el año 2013 celebró su séptima edición y en su marco de investigación se incluyó las percepciones de los profesionales sobre los principales avances para la gestión de las crisis.

Del estudio mencionado se extrae una serie de datos que son significativos para el trabajo que se pretende. Muestra que, en ese año, siete de cada diez encuestados, de los profesionales consultados, de organizaciones de 43 países participantes en el estudio, informaron que habían tratado con una situación de crisis, en sus organizaciones, en los doce últimos meses anteriores y, de ellos, más de la mitad se habían ocupado de más de una.

La investigación (ECM, 2013) indica que las crisis son más frecuentes para los profesionales que trabajan en el sector empresarial y que, en muchas ocasiones, para la gestión de crisis son traídos a las empresas profesionales o consultores externos, para ayudar a los comunicadores internos en esa gestión.

Las estrategias de respuesta a las crisis deben estar alineadas con el tipo de situación de crisis (Seeger et al, 2003) y Coombs (2010) añade que en la gestión de la comunicación de crisis es el pensamiento estratégico el que distingue la eficacia o no de las acciones. Las cuales deben estar construidas sobre una base de preparación en la investigación y donde los administradores que ya han manejado situaciones similares entienden qué acciones se deben acometer, para ayudar en el manejo de la crisis, y en qué podría afectar esa situación de crisis. El ECM 2013 indica que los tres tipos principales de crisis más denunciados, fueron: crisis institucionales (acciones adversas contra la organización...), las crisis de rendimiento (relacionadas con productos o sistemas de producción...) y la de gestión o de liderazgo (negligencia ética, incumplimientos de funciones de la alta dirección...)

Desde la aparición y desarrollo de internet, como medio de transmisión de información y comunicación, ya no basta con un comunicado de prensa o la mera publicación de una nota en prensa (García-Ponce y Smolak-Lozano, 2013). Cualquier bloguero (tecnoinfluenciador) o las mismas redes sociales, pueden tornarse en verdaderos campos de batalla, de opinión y trasiego de informaciones y comunicaciones de las empresas. Y todo ello, debido a algunas de las características que Landau (2011) atribuye a internet, como transmisor de los discursos y la comunicación, como son la inmediatez (velocidad de transmisión), la ubicuidad (la presencia a nivel global en la red) y la disponibilidad (acceso no limitado a contenidos).

Las características mencionadas hacen que las revelaciones vertidas en los medios de comunicación, por su multiplicación de contenidos, presenten una relación entre el riesgo real y el riesgo percibido. Si se muestra incapacidad de inhibir ese riesgo real de construcción colectiva, la publicidad del riesgo percibido, lejos de anularlo, puede contribuir a magnificarlo y tal como apunta Gil (2003:39): "los medios de comunicación se convierten sin quererlo en bomberos pirómanos".

Para dar una respuesta adecuada a estas características eficientemente, el comunicador (empresa u organización) debe integrarse en el sistema complejo de relaciones que se produce en la red, y que conlleva un riesgo comunicacional, estableciendo un modelo que le permita relacionarse en ella y así anticipar, minimizar o eliminar el riesgo comunicacional que se establece entre los actuantes (García-Ponce y Smolak-Lozano, 2013).

Por lo tanto, la dispersabilidad e impredecibilidad de ese sistema complejo de comunicación, conlleva que la organización deba contar con un modelo de actuación (Jaques, 2007) que permita que el investigador o profesional pueda actuar, utilizar y complementar, con su propia experiencia, los diversos tipos de crisis planteados o hallados. Ello implicará que ese modelo, ante un periodo de desestabilización, sea el primer paso para acotar el marco de actuación y preste el valor necesario para enfrentarse a la solución de la crisis. Y así, Jaques (2007) propone que para afrontar una crisis, la realización de una gestión preventiva incrementa la capacidad del equipo de comunicación.

Las crisis se presentan, en la mayoría de los casos, sin avisar y por ello no se pueden eliminar de raíz, por lo que el estar prevenidos puede permitir la minimización de la desestabilización en el seno de la organización (García-Ponce y Smolak-Lozano, 2013). Este sentido también lo anticipó Burnett (1998) afirmando que las crisis son un fenómeno imprevisible pero al que se le pueden reducir los efectos negativos. Es decir, que una buena gestión de la comunicación puede, ante una situación hostil, no sólo ya paliar los efectos negativos, sino que además puede provocar que la organización salga reforzada en cuanto a su posición y a su imagen corporativa ante la competencia. Para ello, la organización debe de contar con las mismas herramientas y el mismo lenguaje y código que los usuarios de la red, para que la labor comunicativa tenga el efecto buscado o deseado.

En definitiva, la organización debe realizar el rastreo y seguimiento de forma adecuada y determinar las estrategias a usar en cada caso (Farré, 2005). Solo las organizaciones que tienen una gran vulnerabilidad a las crisis hacen esfuerzos para prepararse de modo sistemático y previsor, mientras que las demás solo adoptan una posición reactiva de respuesta y son las relaciones públicas las que desempeñan el papel clave en la gestión de las crisis (Burnett, 1998).

De este modo, los instrumentos de comunicación empleados deben ser los intérpretes y mediadores activos en el medio o campo de batalla apuntado, actuando no solo como transmisores de la información oficial sino también como intermediarios. Y es en ese medio donde pretenden conectar con los intereses y las preferencias sociales, convirtiendo la información oficial y los acontecimientos en productos y estilos de conducta (Farré, 2005).

En referencia a la relación causal que experimenta el miedo, en cuanto a las percepciones públicas y los medios, Altheide (2002) apunta que los medios no son la causa de aquel, sino el síntoma o expresión del problema. Como tal, lo aumentan o

atenúan, pero no son los causantes del riesgo, sino el síntoma del problema. Aunque, por otro lado, se puede entender que existe una expectativa negativa de las consecuencias adversas que provocan. Por lo tanto, entendemos los medios como el signo de alerta que nos informa de la preocupación mediática, no de que sean su causa. Así, los medios actúan en primer lugar como amplificadores de las percepciones sociales, en cuanto a su negatividad, distorsión, exageración, dramatización, etc., para pasar a ser seguidamente la vía para reconducir el problema en sentido informativo. Es conveniente apuntar en este momento, la distinción y ruptura que se produce entre el concepto de información y comunicación, donde ésta, mediante el diálogo establecido, hace que la misma información pueda ser aceptada más o menos por mayor cantidad de público.

Wolton (2004) afirma que la información está relacionada con el mensaje y presupone la aceptación, mientras que la comunicación pone el énfasis en la relación establecida y, por tanto, la desvincula de las condiciones de recepción. Y por ello, en el campo de la comunicación de riesgo toma especial relevancia el estudio de los medios y la creciente diversidad de estrategias de información, ya que la disponibilidad y aparición de nuevas tecnologías de uso privado, son nuevos elementos en el campo de la comunicación de crisis.

En base a ello, la comunicación debe promover e incentivar la confianza y la credibilidad en la disponibilidad de la información veraz, siendo un proceso de doble dirección, donde la participación del público sea el factor fundamental en el que basarse para actuar con mayor eficacia, permitiendo al público el derecho a recibir, buscar, encontrar y participar en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, se entiende el proceso en su totalidad, de promoción del diálogo para mejorar la comprensión y consolidar la confianza, el bienestar y la seguridad de los implicados.

Jaques (2007:150) propone un modelo circular de gestión de la comunicación de crisis, integrando la gestión de los riesgos potenciales y la gestión de la comunicación según la teoría del Caos, que intenta entender la complejidad caótica del sistema y establecer patrones de comportamiento. Para ello, establece la gestión de la crisis como un todo cíclico que subdivide en grupos. Cada uno de los cuales se corresponde a distintos modelos de planificación y gestión en comunicación. Este modelo circular está dividido en 4 cuadrantes, donde cada uno es representativo de una etapa distinta: Preparación de la crisis, Prevención de la crisis, Gestión de la crisis y Gestión post-crisis.

En la etapa de preparación de la crisis, se distinguen tres fases: el proceso de planificación, la elaboración de sistemas y manuales y, por último, el entrenamiento y los simulacros.

En la etapa de prevención de crisis, se distinguen otras tres fases: la detección de alertas tempranas y vigilancia del entorno, la gestión de las cuestiones y riesgos potenciales y el establecimiento de respuestas de emergencia.

En la etapa de gestión de crisis, se establecen también tres fases: el reconocimiento de la crisis, los sistemas de activación o respuesta y la gestión de la crisis propiamente dicha.

Y por último, en la cuarta etapa, la gestión post-crisis, también se identifican tres fases: la reanudación y recuperación de negocio, el análisis del impacto post-crisis y la evaluación y modificación del modelo si fuera necesario. Las dos primeras etapas serían la gestión pre-crisis y las dos últimas la gestión de la crisis propiamente dicha (Jaques, 2007).

Siguiendo a Semenzin (2015), y extrapolando su estudio al ámbito empresarial, se afirma que la comunicación en la actualidad no puede, ni debe, ignorar los medios de comunicación de masas. Ya que la relevancia e influencia que éstos tienen en la sociedad actual está caracterizada por una presencia constante de los nuevos medios en la vida de los individuos. Por ello, la estrategia de acción debe adaptarse a las reglas de los medios de comunicación de masas, presentándose como novedosos, interesantes y llamativos en la lucha por ganar la atención del público.

La interacción entre la oferta de información en los medios y el comportamiento comunicativo de los individuos es una realidad de la sociedad actual (Semenzin, 2015), ya que la exposición y acceso a los medios es creciente por la aparición de nuevas tecnologías y la llamada revolución digital, donde la ingente cantidad de mensajes e información que fluye protagonizan el cambio de modelo en la vida de las personas. Lo que conlleva a que las empresas estén forzadas a utilizar las herramientas comunicativas existentes, en los medios de comunicación actuales, para la transmisión de mensajes. En conclusión a estas apreciaciones, se puede afirmar que la forma de entender internet y las redes sociales, como canal de comunicación, es la clave del éxito para la comunicación efectiva con los consumidores.

3. QUÉ SE DEBE HACER Y QUÉ NO HACER EN SITUACIONES DE CRISIS

“Si la empresa no asume posiciones claras, otros lo harán sin mucho esfuerzo. Si no se proporciona información, otros formularán sus hipótesis y ofrecerán sus propios datos.” (Libaert, 2005: 272).

Telg (2010) indica que el éxito de los comunicadores en situaciones de riesgo es conocer cómo los públicos perciben el riesgo y saber distinguir entre el riesgo objetivo y el subjetivo. Así, denomina riesgo objetivo a aquel que se calcula o está basado en la investigación y en hechos científicos o demostrables, mientras que el subjetivo sería el riesgo percibido por el público, por la apreciación de los receptores, que puede ser a su vez aumentado o disminuido por la familiaridad, el miedo y el control personal.

Distingue Telg (2010) entre lo que es la comunicación de riesgos de lo que es la comunicación de crisis, de forma que indica que la comunicación de riesgo se encar-

ga de las cosas que pueden ir mal y la de crisis de las que ya van mal. Así, la comunicación de riesgo actúa ante cualquier preocupación pública que pudiera provocar un evento.

Las comunicaciones en situaciones de riesgo deben seguir unas determinadas reglas según Covello y Allen (1998), que son: a) se debe aceptar y admitir al público como un socio más (la transmisión fluida de información de la organización con su público, hace que aumente la confianza y pueda provocar que se subestime el riesgo); b) se deben planificar y evaluar los esfuerzos (desarrollando la estrategia y los planes de comunicación rápidamente); c) se debe escuchar las preocupaciones de los miembros de la comunidad (planteando un intercambio bidireccional, no haciendo suposiciones y reconociendo las emociones de las personas); d) hay que ser honesto, franco y abierto (la confianza y la credibilidad son los activos más importantes en comunicaciones de riesgo, incluso cuando se admiten errores se debe actuar de forma rápida); e) hay que trabajar con fuentes fidedignas (mediante asociaciones con otras organizaciones o expertos de confianza); f) hay que satisfacer y atender a los medios de comunicación (hay que ser abierto y accesible a los medios ya que en situaciones de riesgo pueden ser de gran ayuda) y g) comunicarse con claridad y simplicidad y siendo sensible a las emociones del público (alejándose del lenguaje técnico y prometiendo solo lo que se puede hacer y hacerlo).

En situaciones de crisis una organización va a responder mejor si ha desarrollado ya previamente una estrategia de comunicación de crisis. Telg (2010) identifica algunas características comunes en todas las crisis:

- Son potencialmente perjudiciales, ya que a ojos del público proyectan sombras de duda o desconfianza.
- Pueden crear apreciaciones injustas o distorsionadas, ya que pueden dar lugar a opiniones negativas, sesgadas o incompletas.
- Son normalmente dañinas para la organización, hasta que son resueltas definitivamente suelen afectar al normal desenvolvimiento de la empresa.
- Suelen coger a la organización por sorpresa, se actúa una vez se ha desencadenado, se responde a la situación e implica, en principio, falta de control.

Las crisis pueden tener consecuencias en la imagen corporativa, afectando, desestabilizando y provocando daños en la identidad, lo que implica que la toma de decisiones debe ser clara y oportuna (Saura, 2005).

Una vez desencadenada la crisis, la empresa debe ponerse en modo reactivo y responder a la situación hostil creada, ya sea por rumores, comentarios, entrevistas, etc. (Saura, 2005), y ya que le afectará, se exige que en su toma de decisiones aporte respuestas eficientes en la forma de relacionarse con otros, de gestionar y de actuar en esa situación (Costa, 1999).

Para gestionar la comunicación en momentos de crisis, Saura (2005) propone una serie de comportamientos y actuaciones, que si bien no aseguran la anulación de la crisis de raíz, si pueden mitigarla, minimizarla y permitir que la empresa salga reforzada de ella. Estos son:

- La respuesta de la organización a la crisis debe ser rápida y competente.
- Si en el periodo inmediatamente posterior a la aparición de la crisis se toman medidas rápidas y efectivas, se mostrará que la empresa se ha preparado para las situaciones de crisis.
- Hay que evitar los vacíos de información, comunicando lo antes posible.
- Se debe emitir un mensaje único y no apresurado, para evitar mensajes errados provocados por presiones externas.
- Decidir adecuadamente el formato de comunicación a utilizar en cada caso (a través de redes sociales, comunicado de prensa, nota de prensa, reuniones con interesados, etc.)
- Establecer un dispositivo de seguimiento inmediato o monitoreo en todos los medios de comunicación para comprobar el alcance de la crisis.
- Una vez producida la crisis, el profesional de la comunicación debe tener a mano el manual de crisis, que deberá establecer los mecanismos de respuesta básicos para abordar la situación.

Así, los siguientes comportamientos nos pueden indicar qué actuaciones no se deben seguir en las actuaciones ante crisis:

- Informar sin el necesario conocimiento previo y sin la aprobación de la dirección.
- Hacer declaraciones sin la preparación suficiente de las intervenciones.
- Comunicar solo a los medios de comunicación cercanos o afines a la institución.
- Mentir sobre información crucial.
- Mostrar falta de control y prepotencia o arrogancia.
- Ser insensible ante los componentes emocionales de los afectados o sus familias.

Para la gestión de las crisis Piñuel (1997), establece una serie de actitudes de la organización en caso de crisis, así distingue:

- Actitud de silencio: Aquella en la que no se reacciona ni se responde (se puede deber a que no se dispone de la información suficiente, las proposiciones que provocan la crisis son falsas, etc.) Sería una actitud válida de respuesta siempre y cuando exista una razón válida para guardar silencio.
- Actitud de negación: En ella desde la organización se niega el caso, o incidente, y por ello se rechaza que se le dedique algún interés o tiempo. Cuando se tenga la certidumbre de que no existe responsabilidad de lo ocurrido y se pueda demostrar, sería una actitud válida y correcta de acometimiento.
- Actitud de transferencia de responsabilidades: Mediante ella se traslada la responsabilidad de lo ocurrido a un tercero, protegiendo así la imagen de la organización o empresa. Esta actitud solo se puede adoptar cuando se tiene claro que la organización no tiene ninguna culpa de lo sucedido y puede demostrar que son otros los verdaderos responsables.
- Actitud de confesión: En ésta, la organización o empresa asume y reconoce su responsabilidad y los efectos que se puedan derivar de la situación. Se debe estar en plena colaboración con los medios de comunicación y los afectados, con el fin de que el desenlace de la situación sea el más correcto y menos dañino para la empresa.

- Actitud de discreción controlada: Esta actitud es aquella en la que la organización da información “con cuenta gotas”. La información se va dando con el mismo ritmo en el que va desarrollándose la crisis, ya sea porque se va contestando a las preguntas de los interlocutores, porque se está preparando internamente el modo gestión para asumir la situación, etc.

La estrategia más utilizada por los profesionales de la comunicación en Europa (según el 82,7% de los encuestados del ECM 2013), es la estrategia de información, los profesionales optan por proporcionar la información pertinente a las partes interesadas, datos y cifras, explicando el contexto y los siguientes pasos a acometer para gestionar el escenario en nombre y representación de la organización.

En cuanto a las herramientas más utilizadas en las comunicaciones de crisis, siguiendo el ECM 2013 (Zerfass et al., 2013), destacan visiblemente las relaciones con los medios de la comunicación (75,7% de los encuestados) y la comunicación personal (72,6% de los encuestados). Dato significativo a resaltar, según el mismo estudio, es que solo el 38% de los encuestados mencionan los medios sociales como canales para solucionar las crisis, aunque estos medios sociales son en gran medida los mayores desencadenantes de las situaciones de riesgo y crisis.

Tal y como se apuntaba en el apartado anterior, el tipo de crisis que se afronte está relacionada con la estrategia que se emplee para tratarla. Indica el estudio mencionado que la estrategia de información es la más utilizada, pero en crisis de rendimiento (producto o producción) y de relaciones de trabajo también se utilizan estrategias de solidaridad para apoyar la resolución eficaz.

Los instrumentos de comunicación, apoyándonos también en el ECM (Zerfass et al., 2013), tienen diferente valor para las diversas estrategias de comunicaciones de crisis. Así indica que las relaciones que con mayor frecuencia se utilizan en las actividades de defensa son las relaciones con los medios, mientras que la comunicación personal con los interlocutores es la preferida cuando se busca también aumentar el apoyo a la organización.

En conclusión, los resultados empíricos que se extraen del ECM 2013 indican que la comunicación eficaz en las crisis implica la utilización de una serie de estrategias e instrumentos en función de la situación, lo que pone de manifiesto las numerosas soluciones prácticas que se ofrecen a través de los distintos manuales y los consultores que practican y afrontan estas situaciones.

4. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN COMUNICACIONES DE CRISIS

A continuación se va a presentar un breve resumen de los medios, instrumentos y protocolos de actuación que utilizan y siguen distintas empresas españolas, tomadas como referencia en estrategia de Comunicación, y en la que se incluyen grandes empresas de distintos sectores productivos con el fin de que esa diversidad sea

representativa de la economía española. Para ello, se ha tenido en cuenta tres tipos de comunicación de crisis diferentes: crisis de gestión (frente al liderazgo), crisis institucional (frente a la organización) y crisis de rendimiento (frente a los productos o servicios).

4.1. El Corte Inglés

Es uno de los líderes mundiales de grandes almacenes y un referente en la distribución española.

Durante los 75 años de experiencia el grupo ha mantenido una política de servicio al cliente y una constante adecuación a los gustos y necesidades de la sociedad. Estas premisas le han llevado a una estrategia de diversificación y una política de especialización, que han dado lugar a la creación de distintos formatos comerciales, que responden cada uno a las demandas de un determinado segmento de mercado. Actualmente el grupo está formado por: El Corte Inglés (grandes almacenes que incluyen un amplio abanico de productos y servicios), Hipercor (cadena de hipermercados de autoservicio), Supercor y Supercor exprés (tiendas de proximidad para la compra de alimentación y productos de gran consumo), Supercor Stop & Go (tiendas de conveniencia que se ubican en estaciones de servicio), Sfera (cadena de tiendas especializadas en moda y complementos), Óptica 2000 (cadena de ópticas), Bricor (cadena de tiendas para el bricolaje, la decoración y servicios para el hogar y el jardín), Viajes El Corte Inglés (agencia de viajes del grupo con más de 500 oficinas y con presencia en diferentes lugares del mundo), Informática el Corte Inglés (empresa de consultoría tecnológica del Grupo el Corte Inglés), Telecor (para la comercialización y prestación de servicios de comunicaciones), Centro de seguros y servicios (correduría de seguros para los clientes), Seguros El Corte Inglés (compañía de seguros que ofrece productos como seguros de vida y accidentes, de ahorro, de rentas temporales y vitalicias y planes de pensiones) y Financiera El Corte Inglés (establecimiento financiero de crédito, supervisado por el Banco de España, que se encarga de gestionar, entre otras cosas, la tarjeta de compras de El Corte Inglés).

El Grupo El Corte Inglés ha cerrado el ejercicio 2015 con una cifra de ventas de negocios consolidada de 15.219,84 millones de euros. Los tres formatos con mayor aportación al consolidado son grandes almacenes, hipermercados y agencia de viajes, que suman el 87,3% del importe total.

Todo el Grupo comparte un denominador común: la búsqueda de la excelencia, la satisfacción del cliente y la garantía en todas las compras y servicios que ofrece. Toda la estrategia comercial está pensada y diseñada con un mismo objetivo: conseguir la máxima satisfacción del cliente, a través de compromisos de calidad, servicio, surtido, especialización y garantía que afianza su lema que es: “si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”.

La relación de confianza mutua establecida entre la empresa y sus clientes queda corroborada en los más de 650 millones de visitas que recibieron a sus centros

comerciales en 2015 y que más de 10,7 millones de personas poseen la tarjeta de compra de El Corte Inglés.

El Grupo mantiene una actitud de escucha permanente hacia los clientes y para ello establece una comunicación fluida y constante a través de distintos canales, desde el teléfono o el correo, a las redes sociales o la propia página web. En referencia a las redes sociales y plataformas, la empresa participa activamente en Facebook, Twitter, Google+, Instagram o Youtube, entre otras, en esa voluntad de afianzar la atención directa y personalizada e inmediata que manifiesta en su estrategia comercial de atención al cliente.

Desde hace años elabora un barómetro interno a partir de encuestas realizadas a los clientes para conocer sus inquietudes y preferencias. En 2015 se llevaron a cabo cerca de 80.000 entrevistas, obteniendo como resultado un alto grado de satisfacción en línea ascendente.

Como datos significativos que aporta la sociedad en esa comunicación bidireccional, se resalta las más de 4,5 millones de llamadas telefónicas realizadas a clientes, más de 3,3 millones de llamadas atendidas, 345.000 mensajes enviados a móviles, 160.000 consultas atendidas por email y 8 millones de usuarios registrados en la página web.

A modo de ejemplo para documentar el caso, se presenta cómo se gestionó un acontecimiento significativo que tuvo lugar en el año 2015 en la sociedad.

El Corte Inglés era, desde su fundación, una empresa de capital español y en cuyo Consejo de Administración estaban representados principalmente herederos de los fundadores y los altos directivos de la sociedad, junto con una participación importante de la Fundación Areces. En el año 2015 El Corte Inglés decide dar entrada a un nuevo socio en el Consejo de Administración, tras la venta de una parte de su autocartera. Esta autocartera estaba formada por acciones que la sociedad adquirió en 2007 a los herederos del fundador del grupo, Ramón Areces, y que ya en su época causó revuelo por la valoración que se tuvo que hacer del grupo y que supuso la fijación del precio (por parte judicial) para la adquisición.

Ésta era una empresa de capital enteramente español hasta la fecha mencionada, julio de 2015, en la que se da entrada a un nuevo socio de otra nacionalidad, el jeque qatari Hamad Bin Jassim Al Thani. Las negociaciones para dar entrada al inversor del emirato árabe en el capital y en el Consejo de Administración del grupo se iniciaron bajo la presidencia de Isidoro Álvarez y han culminado con su sucesor Dimas Gimeno. Esta nueva participación se formula mediante un préstamo convertible en acciones por un importe de 1.000 millones de euros y que representa un importe de 10% del capital total.

A esta venta se opone una parte del accionariado, la corporación Ceslar (herederos de Areces), la cartera Mancor (de la familia García Peña) y un tercer miembro del consejo que se ausentó de la votación el día de Junta que se debía aprobar la modificación de los estatutos para aprobar la entrada del nuevo socio (10 de julio).

A raíz de este acuerdo, se producen declaraciones, por la decisión de venta, por parte de Carlota Areces, representante de la Corporación Ceslar, en el sentido de que no han sido informados adecuadamente durante el proceso de negociación y que aunque no se opone a la entrada del nuevo socio, no están de acuerdo con la solución financiera de entrada que se presenta como vía de solución, ya que tal como manifestó: “devaluaba el valor intrínseco del grupo”. Desde el Consejo se le pide que se retracte de esta afirmación y ante la negativa a ésta, se toma el acuerdo de cesar a Corporación Ceslar como miembro del Consejo de Administración.

Fuentes de Ceslar apuntaban que esas decisiones, de apartar del Consejo de Administración a la Corporación y la entrada del nuevo socio, iban a ser impugnadas, ya que el acuerdo de cese fue tratado como punto fuera del orden del día y adoptado con el voto favorable de todo el capital presente y representado en la Junta, con la excepción de Carlota Areces Galán y Javier Areces Galán.

El Corte Inglés a través de un comunicado de prensa informó que: “El Consejo de Administración por unanimidad formuló esta propuesta a la Junta General como consecuencia de los reiterados incumplimientos incurridos durante las últimas semanas por Corporación Ceslar, de sus deberes de lealtad y secreto que le son exigibles como administrador al dar difusión pública a informaciones, datos, informes o antecedentes a los que ha tenido acceso en el desempeño de su cargo y sobre los que debía guardar la necesaria reserva. Ese comportamiento por parte de un consejero impide el ordenado funcionamiento del órgano de administración e imposibilita la buena marcha de los asuntos sociales en perjuicio de la sociedad y el conjunto de los accionistas”.

Tras el acuerdo, el Consejo de Administración sufrió cambios con la entrada del inversor qatari en el Consejo. El presidente del Consejo, Dimas Gimeno, realizó una serie de manifestaciones mediante un comunicado oficial en el que expuso que la entrada del nuevo inversor: “nos va a acompañar en nuestro crecimiento y expansión en un ambiente de cooperación”, “es para nosotros un motivo de gran satisfacción incorporar a nuestro grupo a un inversor global tan cualificado” y “éste acuerdo es fruto de un proceso que ha ido madurando y que ha concluido con una alianza muy satisfactoria para ambas partes”.

4.2. Inditex

Inditex es un grupo de distribución de moda que nació en 1963 como fábrica de ropa femenina, pero que hoy en día abarca todos los procesos de la moda: diseño, fabricación, distribución y venta en tiendas propias. Actualmente está presente en 91 mercados de los cinco continentes y cuenta con más de 7.000 tiendas propias.

El grupo ha alcanzado, en 2015, una facturación de 20.900 millones de euros y tiene más de 150.000 empleados en todo el mundo. Cotiza en bolsa desde 2001 y forma parte de índices bursátiles como Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600 e índices de sostenibilidad como Ftse4Good y Dow Jones Sustainability.

El grupo cuenta con diversos formatos comerciales, como son: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. En referencia a las redes sociales y plataformas, la empresa participa activamente en Facebook, Twitter, Google+, Instagram o Youtube, entre otras.

El principal objetivo del grupo es ofrecer productos de la máxima calidad a todos sus clientes garantizando la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo. Todas las operaciones del Grupo se desarrollan bajo un prisma ético y responsable. Cuentan con un Código de Conducta y Prácticas Responsables que establece los principios de obligado cumplimiento en todos y cada uno de los ámbitos en los que se desarrolla la actividad operativa y comercial del grupo (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores y aquellas sociedades en las que se desarrolla su modelo de negocio), sean estos de responsabilidad directa o indirecta de la empresa y es un elemento básico de su cultura empresarial en la que se asienta la formación y el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Con el fin de garantizar el cumplimiento del Código de Conducta y Prácticas Responsables, existe un Comité de Ética, dependiente del Consejo de Administración, compuesto por el Secretario General y Director de Cumplimiento Normativo, que lo preside, el Director de Recursos Humanos, el Director de Responsabilidad Social Corporativa y el Director de Auditoría Interna, ante el que cualquiera a través del canal de denuncias puede comunicar los incumplimientos relativos al Código de Conducta, mediante denuncia realizada de buena fe.

La transparencia es el principio fundamental que inspira a Inditex en su relación con sus grupos de interés. A partir de esta premisa, la empresa participa activamente de las iniciativas globales más innovadoras en materia de rendición de cuentas (reporting) e incorpora a sus cauces de comunicación, con los grupos de interés, las mejores prácticas para asegurar una información transparente, veraz, relevante y precisa, para que puedan valorar la gestión de la compañía.

En el año 2012, en la presentación de resultados del Grupo Inditex, y durante el turno de preguntas, el presidente de la sociedad, Pablo Isla, tuvo que hacer frente a las acusaciones de emplear mano de obra infantil en fábricas de sus proveedores en la India, por parte de unos reporteros de la Televisión Francesa *France2*. El reportero preguntó a Isla si su decisión de emplear a menores de 16 años e incluso de 14 años, en sus fábricas respondía a un ahorro de costes. El presidente de Inditex molesto ante la afirmación que llevaba implícita la pregunta, aseguró que “Inditex no tolera el trabajo infantil”. Ante la respuesta, que no satisfizo al periodista francés, éste insistió en la existencia de fábricas en ciudades indias donde el grupo textil permitía el trabajo de menores, situación que según el reportero era conocedora la compañía desde 2009. En este sentido, desde Inditex se mostraron rotundos calificando de falsas dichas informaciones, asegurando que: “las fábricas que trabajan para Inditex están auditadas hasta un segundo nivel, ya que no se permite un tercer nivel de subcontratación”.

Desde Inditex indican que se hizo todo lo posible por volver a ponerse en contacto con los periodistas y así fue, tal que una semana después mantuvieron una entrevista en Zara Paris, a través de su Director de Responsabilidad Social Corporativa, D. Felix Poza, afirmando que: “las únicas imágenes que existen de menores trabajando en talleres fueron grabadas por la propia Inditex, en 2009, para denunciarlas”.

En 2011 el informe *Captures by Cotton*, elaborado por el *Centre for Research on Multinational Corporations* (una organización independiente que escruta a las grandes multinacionales) y el *India Committee of the Netherlands* (ONG que impulsó la campaña *Clean Clothes* contra la explotación vinculada al sector textil) admitió, en efecto, que Eastman Exports, proveedora de Inditex entre otras, realizaba prácticas abusivas, muy cercanas a la explotación laboral (semanas laborales de 72 horas, con jornadas forzosas de 12 horas diarias durante los picos de producción y sin recibir compensación económica por ello, libertad de movimientos restringida al interior del complejo textil pudiendo solo abandonar el mismo una vez al mes y bajo vigilancia, contratos exclusivamente verbales y prohibición expresa de afiliarse a un sindicato). Inditex aseguró que el informe fue monitorizado en junio de 2011, por la *Ethical Trading Initiative* (ETI – Organización internacional, con sede en Londres, que combate la explotación laboral, y de la que forma parte la multinacional gallega) y que “inmediatamente se adoptaron acciones preventivas para impedir que cualquiera de las situaciones de riesgo señaladas en el informe se pudiera llegar a producir” y “tras nueve meses de trabajo el resultado final apunta a que las situaciones de riesgo están ahora monitorizadas”.

4.3. Mercadona

Mercadona es una compañía de supermercados, de capital enteramente español y familiar. Durante 2015 alcanzó una cifra de ventas de 20.831 millones de euros. Está presente en 50 provincias de 17 Comunidades Autónomas, con un total de 1.596 supermercados de barrio. Actualmente cuenta con una plantilla de 76.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad, que desarrollan su carrera en la empresa.

Tiene una cuota sobre la superficie total de alimentación en España del 14,7%, que le permiten realizar su actividad diaria y satisfacer a los 5 millones de hogares que realizan diariamente su compra en sus superficies. En referencia a las redes sociales y plataformas, la empresa participa activamente en Facebook, Twitter, entre otras.

El objetivo de la compañía, tal y como manifiesta en su memoria, es satisfacer las necesidades en alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes.

El modelo de Calidad Total es el modelo de gestión en el que se basa Mercadona desde 1993, con él trata de satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “el Jefe” (como denomina la compañía al cliente), el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital.

El concepto de Supermercado de barrio (de cercanía) que tiene implantado hace que sus establecimientos comerciales contribuyan al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicados.

En agosto de 2012, la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (EMPS), advirtió que 11 cremas de las marcas Solcare y Deliplus, comercializadas por Mercadona, incluían un incumplimiento legislativo en su etiquetado, que en ningún caso suponían riesgo sanitario tal y como manifestó la propia agencia en un comunicado. Mercadona ante ese comunicado actuó de forma rápida de modo que: “decidimos retirar voluntariamente todos esos productos de nuestras tiendas y requerir su fabricación con una nueva fórmula acorde a las recomendaciones de la Agencia”.

Además ante este hecho, realizan un comunicado de prensa el 16 de agosto de 2012 en el que manifiestan: “Desde Mercadona queremos informar que todos los productos de la marcas Deliplus y Solcare son completamente seguros y que están certificados por el Ministerio de Sanidad. El único cambio es que nuestro fabricante (RNB Cosméticos) ha reformulado voluntariamente algunas cremas corporales para adaptarlas a una normativa que da un paso más en la calidad de los productos cosméticos. Pero insistimos que tanto los productos antiguos (que usted puede tener en casa) como los de nueva formulación (que están en las tiendas) son completamente aptos para su uso y no entrañan ningún riesgo. Además, mantienen todas las propiedades para un cuidado saludable de la piel. Para más información, puede consultar la nota que ha hecho pública el Ministerio de Sanidad www.aemps.gob.es/informa/notasInformativas/cosmeticosHigiene/seguridad/2012/NI-COS_05-2012.htm. Así mismo, también tenemos nuestra línea gratuita de atención al cliente para aclarar cualquier duda que le pueda surgir: 900 500 103. Y también puede dirigirse a la página web del fabricante RNB Cosméticos: www.rnbcosmeticos.com/. Lamentamos la confusión que se pueda haber generado y agradecemos enérgicamente su confianza”.

5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La aparición de nuevas tecnologías y la llamada revolución digital ha transformado la realidad de la sociedad, debido a la interacción entre la oferta de información en los medios y el comportamiento comunicativo de los individuos. Las redes sociales (Internet) se han tornado en campos de batalla provocados por la inmediatez, la ubicuidad y la disponibilidad de la información. Si se muestra incapacidad de inhibir el riesgo real, el riesgo percibido puede contribuir a magnificarlo, con lo que el comunicador debe integrarse en la red para minimizar, anticipar o eliminar el riesgo y para ello debe contar con las mismas herramientas y el mismo lenguaje y código que los usuarios de la red. Por ello la estrategia de acción de las empresas debe adaptarse a las reglas de los medios de comunicación de masas, presentándose como novedosas, interesantes y llamativas para ganar la atención del público y forzando a las empresas y organizaciones a utilizar las herramientas comunicativas existentes.

La comunicación en la actualidad no puede, ni debe, ignorar los medios de comunicación de masas, ya que la presencia constante de los nuevos medios en la vida de los individuos les otorgan gran relevancia en la sociedad actual.

Así, los medios no son la causa de la crisis, sino el síntoma o expresión del problema (no matemos al mensajero). Son el signo de alerta que nos informa de la preocupación mediática y actúan en primer lugar como amplificadores de las percepciones sociales (negatividad, distorsión, exageración, dramatización, etc.), para pasar a ser seguidamente la vía para reconducir el problema.

Por ello debemos aceptar la comunicación como diálogo para que la información sea aceptada, más o menos, por la mayor cantidad de público. En este sentido, la información está relacionada con el mensaje y presupone aceptación, mientras que la comunicación pone el énfasis en la relación establecida, es decir, sin comunicación con los interlocutores la crisis tendrá difícil solución, ya que la comunicación debe promover e incentivar la confianza y la credibilidad en la disponibilidad de la información veraz, siendo un proceso de doble dirección, donde la participación del público sea un factor fundamental en el que basarse para actuar con mayor eficacia, ya que permite al público recibir, buscar, encontrar y participar en el proceso de toma de decisiones, con lo que hay que potenciar la facilitación y promoción del diálogo para mejorar la comprensión y consolidar la confianza, el bienestar y la seguridad de los implicados. Y es por lo que afirmamos que las Relaciones Públicas van a desempeñar un papel clave en la gestión de las crisis. Los instrumentos de comunicación empleados (intérpretes y mediadores activos): bien transmisores de la información oficial o bien intermediarios, deben convertir la información oficial y los acontecimientos en productos o estilos de conducta.

Dentro de estas comunicaciones de crisis las estrategias de respuesta deben estar alineadas con el tipo de situación de crisis ya que el pensamiento estratégico en la gestión de las crisis faculta la eficacia o no de las acciones. Con lo que, para saber qué acciones se deben acometer para manejar la crisis y en qué nos puede afectar esa situación, hay que contar con un modelo de actuación para los distintos tipos de crisis: crisis institucionales (o frente a la organización), crisis de rendimiento (o frente a los productos o servicios) y crisis de gestión o frente al liderazgo.

Estos modelos sirven para acotar el marco de actuación para enfrentar las crisis: 1) nos permiten estar prevenidos para minimizar la desestabilización (rastreo), 2) nos proporcionan una buena gestión para paliar los efectos negativos (seguimiento de forma adecuada) y 3) provocan que la organización salga reforzada en cuanto a posición e imagen corporativa (determinar las estrategias a utilizar en cada caso).

Para documentar la gestión de las crisis se han presentado tres casos de empresas españolas frente a diferentes tipos de crisis, la de gestión (frente al liderazgo), con el caso de EL CORTE INGLÉS, la institucional (o frente a la organización), con el caso de INDITEX y la de rendimiento (frente a los productos o servicios), con el caso de MERCADONA. En los tres casos analizados se detecta la rapidez de respuesta por parte de

los directivos de las empresas analizadas. Sin embargo, no se ha podido encontrar información sobre los contactos directos con los consumidores o con otros grupos de interés. Pero lo cierto, es que además de una rápida respuesta, ésta se ha hecho notar en medios de comunicación tanto convencionales como en las redes sociales.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALTHEIDE DL. *Creating fear. News and the Construction of Crisis*. New York: Aldine de Gruyter, 2002.
- BURNETT J. A strategic approach to manage crisis, *Public's Review*, 1998; 24(4).
- COOMBS WT. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3ª ed). Los Angeles, CA: Sage, 2012.
- COOMBS WT. Parameters for crisis communication. In Coombs WT, Holladay SJ (eds.) *Handbook of crisis communication 2010*; 17-53. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- COSTA J. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999.
- COVELLO VT, ALLEN FW. *Seven cardinal rules of risk communication*. Washington, DC: U.S. Environmental Protection Agency 1988. Disponible en www.wvdhhr.org/bphtraining/courses/cdcynenergy/content/activeinformation/resources/epa_seven_cardinal_rules.pdf
- El Corte Inglés. Informe anual 2015. Disponible en www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?TR=A&IDR=1&identificador=1058
- FARRÉ J. Comunicación de riesgo y espirales del miedo. *Nueva época*, 2005 3; 95-119
- GARCÍA-PONCE D, SMOLAK-LOZANO E. Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia* 2013, (XV) 124, 51-67, ISSN: 1575-2844
- GIL E. *El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación*. Madrid: Alianza Editorial, 2003.
- Inditex. Informe anual 2015. Disponible en www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Memoria_Anual_2015_web.pdf/6753b7d1-516b-4a5e-b19f-9c863d3a2e94
- JAQUES T. Issue management and crisis management: an integrated non-linear, relational construct. *Public Relations Review* 2007 (33)2. 147-157.
- LANDAU S. *Surveillance or security? The risks posed by new wiretapping technologies*. Cambridge: MIT Press, 2011.
- LIBAERT T. *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa, 2005.
- Mercadona. Memoria anual 2015. Disponible en <http://descargas.mercadona.com/memorias2015/CAST/Memoria15.pdf>

- PIÑUEL JL. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.
- SAURA P. *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y de bebidas*. Madrid: ICADE, 2005
- SEEGER MW, SELLNOW TL, ULMER RR ET AL. *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger, 2003.
- SEMENZIN S. La comunicación política en tiempos de crisis: una comparación entre Italia y España. *Documentación de las Ciencias de la Información* 2015 (38), pp 83-102. ISSN: 0210-4210. http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50810
- TELG R. Risk and crisis communication: When things go wrong. *The Agricultural Education and Communication Department*, University of Florida 2010. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/WC/WC09300.pdf> [06 May 2010].
- WOLTON D. *La otra mundialización. Los desafíos de la cohabitación cultural global*. Barcelona: Gedisa, 2004.
- ZERFASS A, MORENO A, TENCH R ET AL. *European communication monitor 2013. A Changing Landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EACD/EUPRE-RA, Helios Media, 2013.

5.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Parra, M.C. y **Mira, J. G.** (2017). Estrategia corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 32, pp.174-190. Brasil. Catálogo Latindex (criterios cumplidos 36).

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Corporate strategy and communication of corporate social responsibility

Estratégia corporativa e comunicação da responsabilidade social empresarial

María Concepción Parra-Meroño

Universidad Católica San Antonio de Murcia
mcparra@ucam.edu

José Gabriel Mira-Agulló

Universidad Católica San Antonio de Murcia
jgmira@ucam.edu

Resumen

La Cultura y Filosofía empresarial ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. La gestión empresarial ha dejado de estar centrada en aspectos netamente económicos, para evolucionar a componentes sociales y políticos relevantes, atribuyéndole también una responsabilidad ética con la sociedad, el entorno y el medio ambiente. Esta labor de responsabilidad frente a la sociedad es un aspecto fundamental que actualmente se está gestionando y se ha integrado en la estructura corporativa de la empresa como un factor estratégico de crecimiento y desarrollo. Este trabajo, basándose en la situación de la Responsabilidad Social Corporativa en España en la actualidad, pone en valor la importancia que ha de dar la comunicación corporativa a la comunicación de la responsabilidad social empresarial.

Palabras clave: Comunicación estratégica. Comunicación corporativa. Gestión RSC.

Abstract

Culture and Business philosophy has evolved significantly in recent decades. Business management has ceased to be focused on purely economic aspects to evolve into relevant social and political components and undertaking an ethical responsibility towards society and the environment. This responsibility towards society is a fundamental aspect that is currently being managed and has been integrated into the corporate structure of the company as a strategic factor of growth and development. Based on the current situation of Corporate Social Responsibility in Spain, this paper emphasizes the importance that corporate communication should place on the communication of corporate social responsibility.

Key words: Strategy communication. Corporate communication. CSR management.

Resumo

A Cultura e a Filosofia empresarial têm evoluído significativamente nas últimas décadas. A gestão empresarial tem deixado de estar centrada nos aspectos meramente económicos, para



evoluir à componentes sociais e políticos relevantes, atribuindo-se também a uma responsabilidade ética com a sociedade, o entorno e o meio ambiente. Esta tarefa de responsabilidade frente à sociedade é um aspecto fundamental que atualmente se está gerindo e se tem integrado na estrutura corporativa da empresa como um fator estratégico de crescimento e desenvolvimento. Este trabalho, baseando-se na situação de Responsabilidade Social Corporativa na Espanha atual, põe em questão a importância que há de dar a comunicação corporativa à comunicação de responsabilidade social empresarial.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. Comunicação Corporativa. Gestão RSC.

1 INTRODUCCIÓN

La Comunicación Corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Con este tipo de comunicación se ejecutan acciones, se distribuyen las responsabilidades, se representa y transmite su realidad (BRICEÑO, MEJÍAS y MORENO, 2010). Integra todas las formas y medios que utiliza la empresa para reforzar y potenciar su identidad, y contribuye a la consolidación y mejora de su imagen corporativa (lo que el público identifica con ella) y su reputación. Es decir, convierte la identidad corporativa en imagen corporativa y cuando éstas se mantienen alineadas en el tiempo se refuerza su reputación.

Garrido (2004) define la estrategia de comunicación como un marco integrador, que unifica la acción comunicativa de la empresa, de acuerdo al diseño de objetivos establecidos a largo plazo. Mazo (2001) añade que los objetivos estratégicos no solo deben ser fijados por la Alta Dirección, sino que deben participar en su establecimiento todos los grupos de interés que se puedan ver afectados en el proceso, positiva o negativamente, por sus decisiones o actuaciones. Idea que refuerza Pizzolante (2006) al exponer que, en esta comunicación estratégica, el equipo humano debe estar alineado hacia el objetivo común y en una misma dirección. La identidad y su realidad deben ser expresadas con auténticos comportamientos de sus directivos y empleados, si no es así los grupos de interés perderán la confianza y no se conseguirá la diferenciación competitiva que se persiga, como elemento de diferenciación.

La empresa privada ha dejado de desempeñar un papel económico individual y ha adquirido una representatividad social activa en su relación con el resto de la sociedad y el Estado, adquiriendo cada vez más fuerza componentes de carácter social y político. Así, a través de la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se produce el cambio del modelo de gestión con el que se busca generar un nuevo valor agregado, mejorando la reputación de la empresa, y provocando con ello nuevos cauces de obtención de

utilidades que permitan su subsistencia en el tiempo, dejando un poco de lado los aspectos de rentabilidad económica y calidad de productos como factores esenciales, en los que basar la obtención de beneficios.

Así, las empresas incorporan, asumen y gestionan las externalidades que provocan con su actividad, tanto a nivel económico como social o medioambiental, mediante el contacto directo con sus grupos de interés. Para ello se fortalecen los canales de diálogo estableciendo compromisos con ellos y resolviendo las expectativas que se depositan en ellas. Para conseguir estas premisas, la comunicación de la RSC ha pasado a formar parte de la estrategia comunicativa corporativa, integrándose en la filosofía y la cultura empresarial al mismo nivel que otros aspectos económicos, antes predominantes y fundamentales.

El análisis de la comunicación de la RSC, como factor clave en el desarrollo de la estrategia corporativa empresarial, se acomete en este trabajo presentando el papel de la empresa privada como nuevo actor social que adquiere nuevas responsabilidades; justificando su adopción como enfoque de la gestión empresarial; debatiendo sobre la importancia de comunicar la responsabilidad social y relacionando la comunicación corporativa con la responsabilidad social empresarial. Finalmente se expone la situación de la RSC en España a partir del estudio sobre la RSC realizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad en 2016.

2 DESARROLLO

2.1 La RSC como nuevo enfoque de la gestión empresarial

La actual coyuntura económica y la crisis que viene padeciendo y arrastrando la economía en los últimos años, ha influido positivamente en la potenciación de la RSC, obligando a las empresas a buscar caminos alternativos que potencien su imagen, ante la sociedad, con el fin de asegurar su supervivencia. Así mismo, la liberalización, junto con la globalización de la economía ha provocado que corporaciones multinacionales hayan ido adquiriendo un papel activo en las actuaciones públicas, influyendo en las políticas de los Estados, con lo que la responsabilidad empresarial se ha ampliado y con ello sus escenarios de actuación (CARRILLO, 2015). Así, se acepta la idea de que las organizaciones empresariales han pasado a ser un actor influyente en la interacción social con el medio, ya que los impactos que provocan en el entorno, natural y social, ya son visibles y medibles y la obtención de un óptimo social no podría alcanzarse si las externalidades que provocan, en su devenir, no son asumidas e interiorizadas.

La asunción por parte de las empresas de aceptar y gestionar las externalidades que provocan, tanto a nivel social como económico o medioambiental, en un costo significativo. Sin embargo, empiezan a percatarse de que las acciones que ponen en marcha con este fin son también fuente de incremento de beneficios. El aumento de la reputación y la imagen corporativa que provocan, estimulan sinergias positivas que hacen que el resultado final, coste-beneficio, sea más que satisfactorio en conjunto, ya que favorece su relación con el público, conlleva el mantenimiento de clientes y también facilita el acceso a nuevos mercados (ANCOS, 2010). Así, Kotler, Hessekiel y Lee (2012) van un paso más allá y añaden a la búsqueda de la excelencia (hacer lo mejor), el concepto de responsabilidad (hacer lo bueno). De este modo la creación de valor se puede lograr con políticas de RSC dirigidas a todos los stakeholders (Figura 1).

Figura 1. Creación de Valor



Fuente: Kotler, P., Hessekiel, D. y Lee, N. (2012). *Lo bueno funciona*. Madrid: LID Editorial, pp.282

A la hora de sopesar el análisis coste-beneficio de la divulgación voluntaria de la RSC apuntan Vicente, Balderas, Ruiz & Tamayo (2007), como factor principal de justificación del aumento de competitividad, al interés por cuestiones de imagen corporativa y la reputación empresarial. Y señalan diversos factores a favor como: la mejora de la imagen corporativa (con la consiguiente atracción de empleados, clientes e inversores adecuados), adición de valor intangible a los productos de la empresa, otorgar legitimidad ante grupos de interés, conocer las demandas de los clientes actuales y aumentar el orgullo de pertenencia. En

referencia a los costes señalan: la asunción de costes no obligatorios, la dificultad de la gestión administrativa y el posible escaso interés de los participantes.

Así, una vez concienciados de los beneficios que van implícitos a asumir políticas de RSC, y de integrar adecuadamente éstas en la estrategia empresarial y a nivel operativo, aparecen ventajas competitivas que posibilitan un mejor posicionamiento estratégico (ANCOS, 2010). Se debe diseñar un proceso de gestión en el que todas las actividades sean acordes con la RSC, integrando primeramente en la gestión interna preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, incluyendo y teniendo en cuenta a los interlocutores implicadas en ellas, para posteriormente incluir a los externos, con el fin de presentarse como una entidad responsable y comprometida en el medio en el que está inmersa. Es decir, conseguir primero que la RSC se integre en la empresa a nivel interno, para a posteriori comunicar a los grupos de interés las acciones y caminos tomados y alcanzar el fin perseguido.

Ancos (2010) distingue en el proceso de implantación de la RSC en la empresa cuatro fases diferenciadas. La primera sería una fase de autodiagnóstico inicial. La segunda comprendería la recopilación de la información de las percepciones que tienen los grupos de interés (stakeholders) en relación con las acciones y actuaciones de la empresa (siempre con relación a la llamada Triple Bottom Line o triple línea básica) en referencia a objetivos económicos, sociales y medioambientales y favoreciendo el espacio de discusión necesario. La tercera fase comprendería el análisis y la elaboración del plan de actuación a llevar a cabo, mediante el establecimiento de indicadores y baremos que encaucen la realización de las actividades o acciones. Y por último, la fase de implantación y control, que conllevaría la aplicación de las acciones y el análisis de la consecución de resultados y objetivos que permitan una retroalimentación que conlleve un proceso de mejora continua. En el proceso de diseño del plan de actuación y posterior desarrollo y control, deben tener cabida todos los interlocutores o grupos de interés involucrados en la actividad de la empresa (equipos multidisciplinares y multidepartamentales en conjunto).

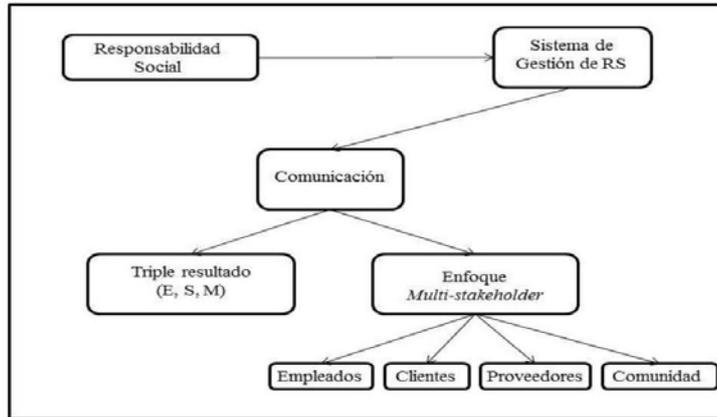
El interés en el diseño de este Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (SGRS) debe ser crear una gran marca de identidad corporativa que pueda establecer algunas distinciones con otras empresas y que proporcione la ventaja competitiva correspondiente (VÁZQUEZ y POLO, 2013).

2.2 La comunicación de la RSC

La comunicación de la RSC consiste en incorporarla en los canales y mecanismos de comunicación existentes (VÁZQUEZ y POLO, 2013), de forma que su inclusión no suponga un esfuerzo demasiado grande en organizaciones pequeñas y medianas. Los canales de comunicación a utilizar pueden ser variados, tal y como apuntan diversos autores, como por ejemplo a través de sus propias páginas web, insertando sus informaciones en una web global o utilizando medios más informales. En cuanto al tipo de formato a elegir, también podría ser variado, mencionando a modo de ejemplo y sin pretender una relación exhaustiva: informes sociales, informes temáticos, declaraciones de intenciones y códigos de conducta, eventos, premios, etc. Todo ello, en honor a la transparencia y la rendición de cuentas voluntaria en el acometimiento de estas acciones y ante la creciente atención que en la actualidad se presta a este aspecto (ARVIDDSON, 2010).

La integración de la comunicación de la RSC implica un cambio en la gestión estratégica organizacional estableciendo un SGRS, tal y como apuntan Vázquez y Polo (2013), y entendiendo éste como el desarrollo del esquema de la comunicación sostenible, es decir la forma en cómo la empresa dirige y supervisa las diferentes actividades en materia de RSC, recogiendo los principales indicadores de desempeño económico, social y medioambiental, así como el seguimiento periódico de su evolución.

El establecimiento de un SGRS es determinante (VICENTE et al., 2007), ya que muestra la trascendencia de la comunicación de las actividades para transmitir credibilidad; a través de la transparencia, la cantidad, la calidad y la fiabilidad de la información vertida. De este modo, señala Mouriz (2007) que es necesaria la formalización de políticas y sistemas de gestión en el ámbito económico, social y medioambiental, como medio de transmisión de transparencia informativa en la revelación de resultados alcanzados, que permitirán la adecuada toma de decisiones en materia de RSC y su comunicación (VIDAL, BULL & KOZAK, 2010). Y todo ello sin perder de vista la voluntariedad de la divulgación de información que supone la comunicación de la RSC (Figura 2).

Figura 2. Modelo de comunicación propuesto por Vázquez y Polo (2013)

Fuente: Vázquez, D. G., y Polo, F. C. (2013). Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en pymes. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, 872

El interés en el diseño de este modelo (VÁZQUEZ y POLO, 2013), es crear una gran marca de identidad corporativa que pueda establecer algunas distinciones con otras empresas y que proporcione la ventaja competitiva correspondiente. La comunicación eficaz de la RSC es clave en el proceso de asunción en la empresa, por lo tanto, debe ir dirigida a los principales colectivos con los que esta se relaciona, lo que motivará que se empleen distintos medios de comunicación dependiendo del grupo de interés al que se dirija. La Unión Europea (UE) (2005) define la comunicación eficaz como aquella que garantiza que sus destinatarios reciben realmente el mensaje y, por ello, requiere de todos los esfuerzos necesarios para su fin.

La potenciación de la comunicación de la RSC se debe asemejar a la de un área estratégica, en la misma línea que el Marketing, los Recursos Humanos, las Finanzas o cualquier función tradicional dependiente del gobierno de la empresa (ARGENTI, 2013). De esta forma, se pueden eliminar algunas de las trabas que demuestra el bajo tratamiento de la comunicación por parte de las pymes (por la limitación de recursos disponibles: técnicos, económicos o de personal) y así, asimilar esta herramienta más como una filosofía empresarial, que como un gasto. En definitiva, no solamente hay que realizar acciones y estar comprometido con la RSC, sino que además hay que revelar la actuación responsable de la empresa. La RSC no es solamente un fin en sí, una filosofía y cultura empresarial, también es

un medio de reconocimiento que, debidamente comunicado, puede reforzar la posición de la empresa a largo plazo con sus grupos de interés y por lo tanto afianzar su supervivencia y la obtención de mejores resultados económicos. Vázquez y Polo (2013) proponen un modelo de comunicación eficaz que se compone de las siguientes fases: (1) Diagnóstico previo: donde la empresa analiza su situación de partida y detecta las necesidades y puntos de mejora. (2) Plan de acción: donde la empresa detectará a los grupos estratégicos a los que se va a dirigir y establecerá los objetivos estratégicos a seguir. (3) Comunicación: donde la empresa se cuestionará ¿Qué? ¿Por qué?, ¿A quién? y ¿Cómo comunicar? (4) Evaluación y análisis de resultados: donde analizará los resultados obtenidos que le permitirán realizar los ajustes necesarios para establecer un proceso de mejora continua, con el fin de obtener de la manera más eficaz y eficiente el objetivo perseguido.

La comunicación es parte de la RSC (BRICEÑO et al., 2010), con ella se transmite la realidad de empresarial a las diferentes audiencias que están en contacto con ella (interna, externa y pública en general). Con la RSC la organización expresa su filosofía, su cultura, su identidad e imagen corporativa, por lo que pasa a ser una variable fundamental en el desarrollo de su activo (intangibles) y refuerza su reputación y la confianza en la consecución de sus objetivos.

El libro Verde de la UE (2001) define la RSC como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales a sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7). De ella se extraen una serie de aspectos relevantes como son: la voluntariedad de su integración en la estrategia corporativa, la asunción de las preocupaciones sociales y medioambientales, más allá de los requerimientos legales y administrativos, y, sobre todo, el establecimiento de relaciones con los distintos interlocutores que se relacionan con la organización para que participen en la elaboración y aplicación de los principios que se establezcan.

Las empresas que son socialmente responsables gozan de una reputación más favorable que se muestra en la mayor lealtad de sus clientes, en la potenciación del orgullo de pertenencia de sus trabajadores, en la confianza que reciben de los mercados financieros donde actúan y en sus relaciones con las instituciones públicas (BRICEÑO et al., 2010). Este aumento de la confianza es un factor que es percibido por los empresarios y la alta dirección, con lo que aumenta la consciencia de la importancia que tiene el desarrollo de este ámbito y la notoriedad que la comunicación correcta conlleva en la proyección futura de la organización.

Para llevar a cabo esta labor social responsable, la empresa debe asignar los recursos necesarios para atacar problemas sociales particulares en distintas áreas, supliendo o reforzando en algunos casos al Estado. Y por ello, Pizzolante (2006) afirma que se convierte en una herramienta de Comunicación Organizacional, bajo distintos puntos de vista:

1. Administrativa, puesto que optimiza y precisa los flujos de información, delimita la toma de decisiones estratégicas y potencia la conformación de grupo y la resolución de conflictos.
2. Competitiva, porque aumenta la confianza de los stakeholders al incrementar la transparencia de su administración mostrando claramente comportamientos y actitudes.
3. De imagen de marca y posicionamiento, al añadir un valor agregado mayor al mero suministro de buenos productos o servicios.
4. Como herramienta intensivadora y activadora de la actividad empresarial, potenciando aspectos de responsabilidad junto a la mejora e incremento de bienestar de los grupos de interés y la comunidad.

2.3 Situación de la RSC en España

Actualmente la Responsabilidad Social Corporativa está ligada a la voluntariedad de las empresas en muchos países. Si bien, la actividad normativa en España y en Europa está contribuyendo a la implantación y la asunción de acciones de RSC cada vez en mayor medida por parte de las empresas.

España desde la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), según Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, se convierte en un país pionero en la aplicación de la RSC en el contexto europeo, hecho que se ha sido reforzado con la aprobación de la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, de 4 de marzo.

Este Consejo nace como un órgano asesor y consultivo del Gobierno, adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, para establecer el marco de referencia de éste en materia de Responsabilidad Social, impulsando y fomentando las políticas de Responsabilidad Social en las empresas. La constitución de este ente obedece al objetivo de reunir en un mismo órgano a los representantes de los distintos grupos de interés vinculados con la Responsabilidad Social. El Ministerio de Empleo y Seguridad Social y la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las

empresas, ostentan la Presidencia y Secretaría de CERSE respectivamente. Y esta última realiza además labores de preparación, apoyo técnico y gestión del Consejo.

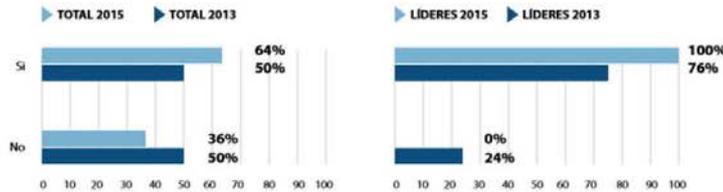
El CERSE se crea en España para el desarrollo de la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno, está compuesto por 56 representantes entre los que se cuentan los principales grupos de interés relacionados con la responsabilidad Corporativa: las Administraciones Públicas, las Empresas, las Organizaciones Sindicales y otras organizaciones de la Sociedad Civil, con 14 miembros cada uno.

En los últimos años la actividad normativa y regulatoria se ha visto reforzada a nivel europeo y mundial, apareciendo varios hitos fundamentales como son la Directiva Europea de Información No-Financiera (2013), la publicación del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2015), la presentación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (UNDP, 2015) o el Acuerdo contra el Cambio Climático derivado de la cumbre COP21 de París (2015).

Un aspecto importante que toma fuerza es la mejora del gobierno corporativo y su transparencia ya que son los cimientos sobre los que deben apoyarse las empresas para desarrollar correctamente la RSC, por lo que el compromiso y la convicción de los máximos órganos de gobierno de las empresas en esa tarea es fundamental y condición sine qua non para su desarrollo (OLCESE, 2013). Este aspecto queda reforzado en el “Estudio Multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España” (2016), correspondiente al año 2015. Este estudio es un cuestionario a un total de 125 empresas, de las cuales 28 cotizan en el IBEX-35, agrupadas en 10 sectores de actividad. De sus resultados se extrae el crecimiento positivo experimentado en referencia a la información que se presenta a la alta dirección en materia de Responsabilidad Corporativa (Figura 3).

Figura 3. Cuadro de mando integral y síntesis de indicadores de RSC

¿Existe un Cuadro de Mando Integral o similar que se presenta periódicamente a la Alta Dirección y sintetiza los indicadores de responsabilidad corporativa?



▶ El 64% de las empresas cuenta con un Cuadro de Mando Integral o similar que se presenta periódicamente a la Alta Dirección y sintetiza los indicadores de RC.

▶ La totalidad de las empresa líderes tienen un Cuadro de Mando Integral o similar que se presenta periódicamente a la Alta Dirección y sintetiza los indicadores de RC.

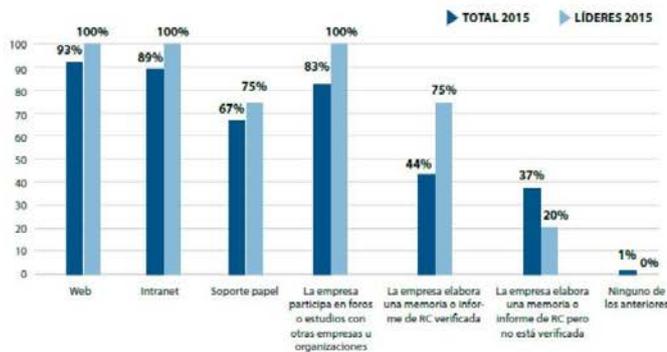
Fuente: Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España⁷⁷ (2016)

En cuanto a los medios empleados para transmitir la comunicación de la responsabilidad Social, se observa la utilización de multicanales y unos porcentajes de utilización significativos que van aumentando año tras año, donde priman la utilización de las webs corporativas, otros medios en internet y la participación en foros y estudios con otras empresas u organizaciones (Figura 4).

Figura 4. Canales de comunicación de la RSC

¿Cómo se comunican las prácticas de responsabilidad corporativa? La empresa pone a disposición de sus grupos de interés información sobre responsabilidad corporativa en alguno -o todos- de los siguientes canales?

Pregunta multiopción



▶ Prácticamente todas las empresas comunican sus prácticas de responsabilidad corporativa a través de la Web y de la Intranet y además participan en foros o estudios con otras empresas u organizaciones.



Fuente: Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España” (2016)

Se muestra en el estudio analizado que las empresas optan en mayor medida por presentar en un único documento toda la información estratégica, económica, ambiental, social y de buen gobierno, en el espacio temporal considerado, siguiendo las directrices internacionales para informes integrados (Figura 5).

Figura 5. Informe integrado empresarial



Fuente: Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España” (2016)

El Club de Excelencia en Sostenibilidad (2016), en el “Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España” (2016), evidencia que las empresas responsables tiene cada vez más éxito que el resto. Así, del estudio se extrae que la inclusión de la RSC en la estrategia de la empresa provoca que:

- Sus trabajadores sean más productivos y se sientan más identificados con ella, ya que perciben que la organización está alineada con la cultura predominante del respeto a las personas, al planeta y a la sociedad en general.
- Sus clientes les comprenden más, ya que esa cultura común es compartida, y defienden esa forma de hacer, con lo que se complementan y refuerzan su acción de responsabilidad.

- La reputación mejore, ya que la sociedad aprecia esa labor de mejora social, tanto a nivel interno como externo, en su relación con los grupos de interés con los que interactúa.
- Reduzca sus costes internos y mejore su competitividad, ya que contratar o comprar a empresas responsables reduce riesgos y ese riesgo tiene un alto coste en la empresa.

3 CONCLUSIONES

La RSC se debe entender como una vía para lograr una mayor democracia económica, dando participación a los grupos de interés relacionados en las decisiones, y buscando un equilibrio entre la eficiencia y la equidad. Ayudando, mediante su implantación, al Estado en la gestión de los fallos del mercado y las externalidades, compensando la información y los mercados imperfectos y la limitada capacidad reguladora de la administración.

La gestión empresarial responsable ya no es aplicable simplemente al campo económico, ni pretende únicamente la satisfacción de las necesidades físicas de los individuos, sino que se convierte en una doctrina, unas normas y unos valores con una finalidad eminentemente social, donde asume su responsabilidad económica a través del compromiso con esos valores, creencias y normas, para la construcción de una relación estable y duradera con la sociedad y sus individuos, basada en la confianza y la estima mutua. Para lograr ese cambio se debe asumir un comportamiento empresarial verdaderamente responsable, donde se perciba claramente la necesidad de cambio, que la motivación para ese cambio sea fuerte, que los objetivos sean claros y precisos, que exista un liderazgo fuerte y agentes de cambio, que se establezcan planes de acción y mecanismos de control, tanto del proceso como de sus resultados, que permitan la mejora continua.

La asunción de la RSC implica la aplicación del buen gobierno corporativo, lo que convierte a la empresa en una figura responsable y ciudadana, interiorizando características básicas como disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad e imparcialidad. Por tanto, según estas premisas entendemos la RSC como un fin en sí misma y derivada de un deber asumido, creando una empresa más humana, consciente y comprometida con los problemas sociales y medioambientales de la comunidad y abordando preocupaciones sociales generales que contribuyan al desarrollo del entorno en el que actúa.

Para conseguir ese buen gobierno corporativo se pueden establecer unas pautas generales como son:

- Su incorporación definitiva en la organización empresarial, en su misión, visión, cultura, filosofía, valores, políticas de gestión, etc.
- Asumir la eficiencia y la equidad como fines de la empresa: viabilidad, continuidad, estabilidad, competitividad, innovación y sensibilidad.
- Identificar e implicar a las partes interesadas, tanto internas como externas.
- Exigir la responsabilidad imprescindible de los administradores y alta dirección, a través de la creación de valor de modo sostenible, gestionando prudentemente, buscando el consenso y fomentando adhesiones entre grupos de interés, etc.
- Asimilar una organización, dirección y gestión participativa, que se traduzca en un diálogo continuo con los grupos de interés, adoptando reglas de juego consensuadas por las partes.
- Buscar la asignación y equilibrio de la distribución de la riqueza creada con una negociación justa, con ausencia de fuerza, fraude o manipulación, pero reconociendo las contribuciones, costes y riesgos asumidos por los partícipes.
- Interiorizar las externalidades y rendir cuentas con total transparencia, admitiendo la verificación externa independiente.
- Asumir un compromiso ético, de respeto de la diversidad y la igualdad de oportunidades, traducido en un código formal de RSC.

Sin embargo, todas las acciones implementadas por las empresas en materia de RSC podrían no conseguir el fin último deseado, a no ser que se realice una comunicación oportuna que lo ponga en conocimiento de los grupos de interés y la sociedad en general. La comunicación corporativa asume así un papel fundamental en esta misión de dar a conocer y difundir el trabajo realizado por las empresas, con el fin de alcanzar los objetivos que se plantean tanto económica como socialmente.

Mediante un desarrollo efectivo de la comunicación corporativa, las prácticas empresariales lograrán ser identificadas por la comunidad y sus consumidores. Con ello aumentará la consciencia del mercado que permitirá potenciar la diferencia de actuación, con respecto de aquellas que no sean socialmente responsables, y conseguir la ventaja competitiva perseguida. Comunicación entendida, no como el simple lanzamiento de mensajes, sino como agente cohesionador entre lo que se dice y lo que se hace y ser un canal activo y abierto con los grupos de interés. Para ello la comunicación estratégica debe establecer la estrategia para dicha conexión, mantener una actitud de escucha activa y permanente de los grupos de

interés, asegurar el feedback que permita la comprensión efectiva de los mensajes emitidos e integrar e la estrategia comunicativa las respuestas.

REFERÊNCIAS

- ANCOS, H. **La responsabilidad social corporativa y sus actores: mitos y desafíos de la RSC**. Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales, 2010.
- ARGENTI, P. A. **Corporate communication**. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2013.
- ARVIDSSON, S. Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, v. 96, p. 339-354, 2010.
- BRICEÑO, S.; MEJÍAS, I.; MORENO, F. La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, v. 5, n. 1, p. 37-46. 2010. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1870557X&AN=48757526&h=FYBv45DAbieBUV5NM4mgK6osclvMGRLvuNM2AJ0s40x5URV8wzntCxJ8KIAC5FXFBC47fCa%2BHiHplyQOWh6Q%3D%3D&cr1=c>>. Acesso em: 21 set.
- BRUSELAS. DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos Texto pertinente a efectos del EEE. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>>. Acesso em: 15 set.
- CARRILLO, S. Comunicación: clave para la gestión de la responsabilidad social. *Conexión*, v. 2, p. 132-149, 2015.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD. **Estudio Multisectorial sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España 2015**. 2016. Disponível em: <http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26>. Acesso em: 15 set.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. **Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas**. 2015. Disponível em: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf. Acesso em: 15 set.
- ESPAÑA. LEY 2/2011, DE 4 DE MARZO, DE ECONOMÍA SOSTENIBLE. **Boletín Oficial del Estado**, n. 55, de 5 de marzo de 2011, p. 25033-25235.
- ESPAÑA. REAL DECRETO 1469/2008, DE 5 DE SEPTIEMBRE, DE CREACIÓN DEL CERSE. **Boletín Oficial del Estado**, n. 229, de 22 de septiembre de 2008, p. 38470-38471.
- GARRIDO, F. **Comunicación Estratégica**. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2004.
- KOTLER, P.; HESSEKIEL, D.; LEE, N. **Lo bueno funciona (Vol. 1)**. Madrid: LID Editorial, 2012.
- MAZO, J. **Estructuras de la Comunicación por Objetivos**. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.
- MOURIZ, J. **Comunicación Corporativa**. 2007. Disponível em: <<http://mouriz.wordpress.com/2007/06/06/rsc/>>. Acesso em: 15 set.



OLCESE, A. (Dir). **Informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. Una Propuesta para Europa**. Bruselas: Comisión Europea. 2013. Disponible em: <<http://www.conr.es/sites/default/files/archivos/Informe%20sobre%20la%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>>. Acceso em: 20 set.

PIZZOLANTE, Í. **El Poder de la Comunicación Estratégica**. Caracas: Editorial CEC, 2006.

UNDP. **Objetivos de desarrollo sostenible**. 2015. Disponible em: <<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>>. Acceso em: 15 set.

UNIÓN EUROPEA (UE). **Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Bruselas: Comisión Europea. 2001. Disponible em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=EN>>. Acceso em: 15 set.

UNIÓN EUROPEA (UE). **Guía para una comunicación eficaz**. Bruselas: Comisión Europea, Dirección General de Empresa. 2005. Disponible em: <http://rscat.gencat.cat/web/.content/05_-_actualitat/06-documents/noticias/arxius/guia_para_una_comunicacion_eficaz.pdf>. Acceso em: 15 set.

VÁZQUEZ, D. G.; POLO, F. C. Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en pymes. **Información Comercial Española, ICE: Revista de economía**, v. 872, p. 161–178, 2013.

VICENTE, A.; BALDERAS, A.; RUIZ, M.; TAMAYO, U. Responsabilidad social en la empresa y competitividad. **Xertatu**. 2007. Disponible em: <<http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPT08/Temas/xertatu/archivos/revista1.pdf?hash=ee2d016e89ca835d2db2ba224c67a406&idioma=CA>>. Acceso em: 21 set.

VIDAL, N.G.; BULL, G.Q.; KOZAK, R.A. Diffusion of Corporate Responsibility Practices to Companies: The Experience of the Forest Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 553-567, 2010.

Original recebido em: 22 de setembro de 2017

Aceito para publicação em: 30 de novembro de 2017

María Concepción Parra-Meroño

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa
Phd. Marketing y Organización de Empresas
Directora del Master Universitario en Marketing y Comunicación

José Gabriel Mira-Agulló

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa
Licenciado em Administração y Dirección de Empresas



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons.





5.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Peña, B. Parra, M.C. y **Mira, J.G.** (2014). Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas. En Mendieta, A. y Sánchez, C.: Líneas emergentes en la investigación de vanguardia, 491-502. McGraw Hill. ISBN: 978-84-481-9741-4. Ranking SPI general: 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056. Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311. Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883.

38

Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas

Beatriz Peña Acuña (U. Católica San Antonio de Murcia -España-)

M^a Concepción Parra Meroño (U. Católica San Antonio de Murcia -España-)

José Gabriel Mira Agulló (U. Católica San Antonio de Murcia -España-)

La imagen corporativa de las empresas ha pasado a ser un aspecto primordial de atención en la última década, con ello la Responsabilidad Social Corporativa ha desembocado a ser un elemento fundamental en la creación de valor y mejora de la percepción externa de las organizaciones, ya que con ella las empresas muestran una mayor conciencia y sensibilidad social.

Se pretende, mediante la revisión de la literatura on-line y las páginas web de cinco empresas españolas, valorar los proyectos que se están emprendiendo en materia de Responsabilidad Social, con el fin de descubrir las acciones y estrategias de carácter innovador que están llevando a cabo y cuáles son las predominantes, como nuevo medio de creación de valor.

1. La Responsabilidad Social Corporativa en España

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), está actualmente ligada a la voluntad de las empresas, aunque cabe notar que la actividad normativa, tanto a nivel nacional como comunitaria, a lo largo de la última década está contribuyendo notablemente a la correcta definición e implantación de ésta en España que, mediante la aprobación por Ley del Consejo Nacional de la RSE y de la Economía Sostenible, se ha convertido en pionera en este sentido en el contexto europeo.

Para conseguir desarrollar correctamente la RSE, la mejora del gobierno corporativo y su transparencia son la base sobre la que apoyarse y, que duda cabe, que sin un claro compromiso y firme convicción de los máximos órganos de gobierno de las empresas la tarea es prácticamente imposible (Olcese et al., 2013).

Para el desarrollo de la difusión de la información sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno se crea en España el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) con el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, como un órgano asesor y consultivo del Gobierno y marco de referencia de éste en materia de Responsabilidad Social, para impulsar y fomentar las políticas de Responsabilidad Social en las empresas. Posteriormente ratificado por la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, de 4 de marzo.

El CERSE está compuesto por 56 representantes, entre los que están representados los distintos grupos de interés relacionados con la responsabilidad corporativa: las Administraciones Públicas, las Empresas, las Organizaciones Sindicales y otras organizaciones de la Sociedad Civil. En un principio sus áreas de interés o actuación giraban en torno al papel de la RSE ante: la crisis económica y su contribución al nuevo modelo productivo; la competitividad y el desarrollo sostenible; la transparencia, comunicación y estándares de informes y memorias de sostenibilidad; el Consumo e Inversión Socialmente Responsable, la RSE y la Educación y la Gestión de la Diversidad, Cohesión Social y Cooperación al Desarrollo.

En 2012 la Administración presentó a la Comisión Permanente del CERSE un primer esquema del Plan Nacional de RSE, en el que se planteaba la necesidad de tener una referencia para el desarrollo de la RSE en las distintas Comunidades Autónomas (CCAA) y que estuviera, así mismo, en consonancia de las recomendaciones de la Comisión Europea.

La sociedad española (Gobiernos, empresas multinacionales y ciudadanos) ha sido muy activa en cuanto a la promoción y atención de los aspectos sociales, tanto a nivel nacional como internacional, y sirve de ejemplo de liderazgo en conciencia colectiva, solidaridad y apoyo a los problemas mundiales en la esfera social (desastres naturales, colaboración alimentaria, etc.). Este aspecto también se ve reflejado en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa donde, en los índices internacionales de sostenibilidad, hay gran número de grandes empresas españolas en los primeros puestos.

El Club de Excelencia en Sostenibilidad (2013), en la publicación "Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2013", hace mención a la alta participación de las empresas en los ratings de responsabilidad corporativa, con más de un 80% de empresas del IBEX-35 participando en algún índice de sostenibilidad. Con lo que, en materia de Responsabilidad Social, España es un país que ha progresado adecuadamente debido al compromiso de las grandes empresas cotizadas.

Quizás podríamos mencionar, ya en este momento, como principales elementos explicativos para este buen posicionamiento, la enorme apuesta por las energías renovables y la presencia de nuestras empresas en Iberoamérica, donde los Gobiernos han reforzado enormemente la RSE.

2. Estudio de casos de empresas españolas en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

A continuación se va a presentar un breve resumen de actividades, relacionadas en las Memorias de las distintas empresas tomadas como referencia en materia de Responsabilidad Social, y en la que se incluyen grandes empresas de distintos sectores productivos con el fin de que esa diversidad sea representativa de la economía española.

2.1 El Corte Inglés

Tal y como refieren en su memoria de 2012, El Corte Inglés se define como una empresa integrada en la sociedad y comprometida con la comunidad que la acoge.

La vinculación con el entorno ha sido y es uno de los objetivos del grupo en sus más de 70 años de historia. Han cuidado siempre su relación con los agentes y organizaciones sociales, desde las grandes agrupaciones empresariales o sindicatos, a representantes de los consumidores, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y todo tipo de asociaciones y colectivos sociales.

Está integrado en el tejido social circundante, compartiendo las inquietudes de los ciudadanos y conociendo sus deseos y preocupaciones con el fin de poder satisfacer esas necesidades. Ese espíritu de integración con la sociedad se refleja en las numerosas actividades de carácter cultural, deportivo, lúdico y social en las que participa.

Colabora con numerosas instituciones, tanto públicas como privadas, entre las que destaca el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial, donde El Corte Inglés forma parte de la representación empresarial que trata de impulsar los criterios de la RSE en empresas y organismos públicos, identificarlos como atributo de competitividad, y difundir los valores y la aportación de las empresas en el conjunto de la sociedad.

En el año 2012 se adhirieron a la iniciativa "Empresas por una sociedad libre de violencia de género" auspiciada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y cuyo objetivo es trasladar a la sociedad la necesaria sensibilización contra la lacra social del maltrato, al mismo tiempo que se fomenta la inclusión laboral de las víctimas. Ese mismo año firmaron, junto a otras empresas, el compromiso de Reducción de Desperdicio Alimentario, impulsado por AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial) con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación. Procura también mantener una relación cordial con sus competidores, para lo que están integrados en distintas organizaciones empresariales y patronales sectoriales, y en organizaciones y asociaciones regionales y locales.

Mantiene una política de cercanía y vinculación con la sociedad que se refleja en las numerosas iniciativas en las que participa, tanto de ámbito local y regional como nacional e internacional. Además de las acciones que realizan en colaboración con otras organizaciones, en sus centros comerciales propician actividades infantiles y culturales (en el ámbito cultural, en 2012, ejerció unas 3000 actividades en todos sus centros).

En el 2013 se formalizó un convenio marco con la Federación Española de Bancos de Alimentos, y también desarrollan acciones puntuales en numerosos centros, lo que permite llevar a cabo donaciones periódicas de producto. Así mismo, se colabora junto a los clientes en las "Operaciones Kilo" de recogida de alimentos que tienen como destinatarios finales las personas que más lo necesitan.

Las principales líneas de actuación las llevan a cabo por medio de ayudas y colaboraciones a través de diversas organizaciones e instituciones, por ejemplo a

la Federación Española de Enfermedades Raras en diversos proyectos, a la Fundación Prodis en la integración de niños con síndrome de Down y realiza numerosas acciones a favor de la lucha contra el cáncer de mama, como las Carreras de la Mujer que se celebran en diversas ciudades españolas, entre otras iniciativas.

En cuanto a Ayuda al Desarrollo, propician diversas iniciativas y proyectos con organizaciones, con las que mantienen relación desde hace tiempo, y que actúan, tanto en España como en el extranjero. Por ejemplo, apoyan a Unicef para que desarrolle diversos programas relacionados con la infancia, colaboran con la Asociación para el Desarrollo y Cooperación con Iberoamérica desde España proporcionando juguetes y material escolar a comunidades desfavorecidas y mantienen una estrecha colaboración con la ONG "Mano a Mano" para el envío de ropa y materiales de ayuda a países necesitados.

En cuanto a la Cultura, desde sus orígenes han fomentado todas aquellas manifestaciones relacionadas con la cultura, la literatura, la fotografía, el teatro, la música, el cine, el arte o la historia, tanto dentro como fuera de sus centros comerciales.

En cuanto a la Educación, como base para el desarrollo futuro de una sociedad, se realizan acciones dirigidas a la educación y formación de adultos y niños, como concursos escolares de pintura, literatura, ciencias y otras disciplinas y colaboran con diversas universidades y apoyan acciones de diversa índole.

En cuanto al Deporte impulsan y favorecen el desarrollo de actividades deportivas, patrocinan el programa ADO y ADOP, de apoyo al deporte olímpico y paralímpico, además de actividades en numerosas disciplinas, como carreras populares, torneos de ajedrez, regatas, etc.

Así mismo, a través de la "Fundación Ramón Areces" fomentan la investigación científica y cultural, la formación del capital humano y la difusión del conocimiento en tres ámbitos: Ciencias de la Vida y de la Materia, Ciencias Sociales y Humanidades (www.fundacionareces.es), mediante el patrocinio de proyectos de investigación y dotación de becas.

2.2 Inditex

Inditex concibe la inversión en programas sociales como una oportunidad de contribuir al desarrollo de la sociedad a partir de la aplicación de sus recursos empresariales. Esta forma de entender la inversión voluntaria en la comunidad, desarrollada con entidades sin fines lucrativos, tiene como foco, principalmente la educación, el bienestar social y la acción humanitaria.

Durante el 2013, la inversión de Inditex en iniciativas sociales superó los 23 millones de euros, esta cifra supone un incremento del 10% sobre la cantidad del año anterior, suponiendo un 1% sobre el beneficio neto del Grupo en 2013.

En cuanto al tipo de contribución, se desglosa de la siguiente manera:

- Contribuciones en dinero: se refiere a la cuantía monetaria total destinada por Inditex a la realización de programas sociales (81% del total).

- Contribuciones en tiempo: coste proporcional de las horas de trabajo remuneradas de los empleados que se han dedicado a realizar actividades de índole social, en la comunidad, durante su horario laboral.
- Contribuciones en especie: donaciones de productos (principalmente ropa) a entidades sin fines lucrativos, valoradas a precio de coste.
- Costes de gestión: incluyen los gastos estimados en los que se ha incurrido para la gestión general de los programas sociales.

Inditex clasifica sus aportaciones voluntarias en la comunidad, según el modelo LBG (London Benchmarking Group), en las siguientes categorías:

-Aportaciones puntuales: Donaciones de índole institucional a los objetivos generales de organizaciones sin fines lucrativos. Incluyen, fundamentalmente, iniciativas de patrocinio y mecenazgo, así como donaciones en especie (ropa) para causas benéficas.

-Inversión social: Compromiso estratégico a largo plazo en colaboraciones con la comunidad para apoyar actividades sociales específicas. Se incluyen aquí los convenios de colaboración con entidades sin ánimo de lucro, para la realización de actividades sociales concretas en localizaciones geográficas de interés común.

-Iniciativas alineadas a negocio: Iniciativas de interés social relacionadas directamente con la actividad ordinaria de la empresa. Incluye, principalmente, el programa "for&from" y programas medioambientales relacionados con las comunidades donde residen los trabajadores de la cadena de suministro de Inditex.

Durante 2013, se incrementaron las aportaciones clasificadas como inversiones sociales e iniciativas alineadas a negocio, disminuyendo las aportaciones puntuales realizadas por el Grupo. Este hecho se explica por la intención de Inditex de dar prioridad a las aportaciones estratégicas realizadas en materia social, con el objetivo de maximizar el impacto de sus inversiones en la comunidad.

En cuanto al área de actividad, el 31% de la inversión del Grupo en la comunidad se destinó a educación, el 37% a bienestar social –principalmente a través del fomento del empleo de colectivos vulnerables- y un 13% a ayuda humanitaria.

Durante 2013, en línea con la estrategia de intervención en materia social definida, se reforzaron los focos estratégicos de educación y bienestar social, pilares básicos de la inversión en la comunidad de Inditex.

En lo relativo al área geográfica de aplicación de los programas sociales, Inditex da prioridad a la inversión en programas sociales en aquellas comunidades donde lleva a cabo sus actividades de aprovisionamiento.

Durante 2013, la inversión en programas sociales en países donde están sus clústeres, ha representado un 73% de la inversión total de Inditex.

Los programas de inversión en la comunidad, que han beneficiado directamente a más de 750.000 personas, se han puesto en marcha con la colaboración de más de 300 organizaciones sin fines lucrativos.

2.3 La Caixa

La Caixa mediante la acción de su Obra Social revierte a la sociedad una parte importante de sus beneficios y cumple con su objetivo fundacional. La Obra Social desarrolla programas y fomenta iniciativas que tienen como objetivo dar respuesta a las necesidades sociales más vivamente sentidas por la ciudadanía, de forma directa o en estrecha colaboración con las administraciones públicas y las entidades sociales. Su actuación se lleva a cabo a partir de varios principios, algunos de los cuales son el de anticipación, dando respuesta a problemáticas sociales no atendidas por otras instituciones, y el de flexibilidad, adaptando sus programas a las nuevas necesidades de una sociedad cambiante y en constante transformación.

El presupuesto de la "Obra Social La Caixa" para el ejercicio 2013 se mantiene en los 500 millones de euros de los seis años anteriores, de los que se destinará un 67% (334 millones) a la realización de programas sociales, un 13% (67,1) a programas de ciencia, medio ambiente e investigación, un 13% (64,3) a programas culturales y un 7% (34,6) a programas educativos y de investigación.

La obra social puede llevarse a cabo a través de los órganos de las cajas directa o indirectamente a través de unos entes instrumentales, en forma de fundación privada, los cuales deben actuar de acuerdo con los criterios del Consejo de Administración o de la Comisión de Obras Sociales, a los que debe rendir cuentas.

La actuación de la "Obra Social la Caixa" se realiza en parte directamente a través de los órganos internos de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, a través de las oficinas de CaixaBank y, mayoritariamente, de la "Fundación La Caixa", como entidad instrumental que gestiona y administra aproximadamente dos tercios del presupuesto total de la "Obra Social La Caixa".

Los programas clave llevados a cabo se enmarcan en varios ámbitos y a modo de ejemplo, sin que sea una relación exhaustiva, relacionamos algunos de ellos. En el Ámbito Social: Vivienda Social (Vivienda Asequible y Alquiler Solidario); Lucha contra la pobreza infantil; CaixaProinfancia; Integración Laboral (Incorpora y Reincorpora); Gente 3.0 Informática y Comunicación, Gente 3.0 Salud y Bienestar y Gente 3.0 Voluntariado; Atención integral a personas con enfermedades avanzadas. En el área Internacional: Programa de Cooperación Internacional (CooperantesCaixa y Programa de Vacunación Infantil/Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil); Emprendimiento Social; Intervención Comunitaria Intercultural; Voluntariado; Programa de Ayudas a proyectos de Iniciativas Sociales; Violencia (tolerancia cero); CiberCaixa (Hospitalarias y Quedamos al salir de clase); Palau Macaya; Fundación de la Esperanza (Acción social directa) y Obra Social (descentralizada y conjunta).

En el Ámbito de Cultura destacamos: Grandes Alianzas Culturales; Exposiciones de arte; Música (Temporada de conciertos); Conciertos participativos; Conciertos familiares; Conciertos y espectáculos escolares; Actividades culturales de impacto social; Programación CaixaForum; Diversions; Románico Abierto y Bodegas Cooperativas; CaixaForum Barcelona; CaixaForum Madrid; Otros centros CaixaForum: Lleida, Girona, Palma y Tarragona.

En el ámbito de Educación destacamos: eduCaixa; Programa Jóvenes Emprendedores; Becas; El arte de educar; CaixaEscena y Hablemos de drogas.

En el ámbito de Ciencia, Investigación y Medio Ambiente destacamos: Investigación (Programa RecerCaixa); Medio ambiente (Ciencia en Sociedad); CosmoCaixa; Universidades; Programa ClimaDat (Programa de Conservación de Espacios Naturales y Reinserción Social); RRI Tools y Ciudades Ciencia.

2.4 Mercadona

En 2013 Mercadona, en su compromiso social, ha apoyado a diversas instituciones y organizaciones benéficas que, a lo largo del año, han ayudado a muchas personas. En total, y por medio de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, ha donado el equivalente a 32.000 carros de la compra.

Además, Mercadona ha colaborado, a través de sus supermercados, en diferentes "Operaciones Kilo" y en la "Gran Recogida" organizada por los bancos de alimentos, en la que la respuesta solidaria ha sido, un año más, espectacular: más de 4.300 toneladas de alimentos, que se suman a las más de 1.900 toneladas donadas por Mercadona.

La compañía también ha iniciado un programa de colaboración con comedores sociales. En 2013, Mercadona ha apoyado la labor de 40 instituciones de diferentes localidades de España (Bancos de alimentos, Cáritas, Comedores Sociales, Cruz Roja) a las que dona diariamente productos que no son aptos para la venta, pero que sí están en perfectas condiciones para su consumo.

2.4.1 Murales Trencadís

En 2013 Mercadona, junto a Pamesa Cerámica, ha seguido colaborando con el Centro Ocupacional "El Molí" en Onda, la Granja Hogar "El Rinconet" en Villafamés, la Cooperativa Valenciana Koynos de Godella, el Centro Especial de Empleo de la Fundación Síndrome de Down de Castellón, el Centro Ocupacional Torreblanca, Afanias, los Centros Ocupacionales del Institut Valencià d'Acció Social Buris Anna, El Maestrat, Belcaire y Rafalafena y la Fundación Roig Alfonso de la Comunidad Valenciana. Gracias a esta labor de apoyo, y desde el inicio del proyecto en el año 2010, alrededor de 250 personas con discapacidad han trabajado en la fabricación de más de 3.000 murales de trencadís distintos, que la compañía emplaza como decoración de sus secciones de horno, pescado, carne y charcutería.

2.5 Telefónica

Durante el año 2012 en Fundación Telefónica se ha llevado a cabo un importante esfuerzo para seguir potenciando los proyectos que configuran sus tres áreas de actuación principales: Educación y Aprendizaje, Arte y Cultura Digital y Voluntariado Corporativo.

De acuerdo con estas líneas de actuación, han destinado al desarrollo de su acción social cerca de 113 millones de euros, beneficiando a más de 1.500.000

personas, trabajando desde una visión responsable que permita el desarrollo de su autonomía personal.

2.5.1 Educación y Aprendizaje

La actividad de Fundación Telefónica se centra en el aprendizaje y la educación, y esto se refleja no solo a través de programas de intervención directa como "Think Big", "Proniño" y "Aulas Fundación Telefónica", sino también en un compromiso continuo con la innovación pedagógica. Implementan y apoyan la generación de conocimiento, la investigación, publicaciones y el apoyo a la comunidad educativa.

Entre estos proyectos se pueden destacar el Premio Fundación Telefónica a la Innovación Educativa, que tiene por objeto impulsar un cambio metodológico real en el aula, mediante un reconocimiento a los docentes que trabajan de forma innovadora con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Encuentro Internacional de Educación 2012-2013: El Encuentro, que comenzó en abril del año 2012 y culminó en noviembre de 2013, buscaba contestar a la pregunta ¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI? Dividido en diferentes temas, se desarrolló a través de actividades on line y eventos presenciales en diferentes ciudades de Latinoamérica y España. En sus actividades participaron más de 30.000 profesionales de la educación.

Think Big Jóvenes (*Think Big Youth*): es un apuesta de Fundación Telefónica por los jóvenes emprendedores, es un programa europeo de innovación y emprendimiento social dirigido a jóvenes entre 13 y 25 años con un doble objetivo: ofrecerles la oportunidad de llevar a cabo una idea propia que beneficie a su entorno con el apoyo de la Fundación y darlas a conocer para animar a otros a que tomen las riendas de su futuro. El programa se lanzó en España, en colaboración con Movistar en octubre del 2012 y recibió 800 propuestas de jóvenes de toda España, de las cuales se eligieron 120. Los jóvenes reciben formación presencial y online, el apoyo de un mentor y una pequeña ayuda económica. Datos del programa: 3726 proyectos financiados, 1853 proyectos finalizados y 4877 jóvenes percibiendo apoyo del programa.

Programa Proniño: programa para contribuir a la erradicación del trabajo infantil a través de la educación. El programa Proniño ofrece a la infancia en situación de especial vulnerabilidad nuevas oportunidades a través de la educación. Se desarrolla en 14 países de Latinoamérica en colaboración con 120 organizaciones sociales y gobiernos locales. A través de los proyectos de educación dirigidos sobre todo a la infancia en riesgo de trabajo infantil, el programa ha contribuido de forma decisiva a ofrecer a estos niños y jóvenes una mejor oportunidad de vida.

En 2012 se inauguró además el IV Encuentro Internacional contra el Trabajo Infantil. Datos del programa: 431.731 niños atendidos acumulados, 1.925 voluntarios formados, 12.004 jóvenes formados, 30.332 profesores formados y 716.641 niños beneficiarios de Fundación Telefónica.

Aulas de Fundación Telefónica: es un proyecto de inclusión digital que promueve el uso de las nuevas tecnologías como herramienta esencial para la mejora de la calidad educativa en América Latina. Han desarrollado un modelo pedagógico de formación y acompañamiento continuo para los docentes que se

plasma en una comunidad educativa virtual, la Red del Educador, en la que los profesores de las Aulas Fundación Telefónica de Latinoamérica pueden intercambiar y compartir experiencias y reciben apoyo de un grupo de expertos, en orientación y formación, que lidera el proyecto. En 2012 han participado en acciones formativas en aulas de Fundación Telefónica 12.931 profesores y en otras acciones de formación a docentes -otros 17.401. Con la Red de Aulas Fundación Telefónica contribuyen al cumplimiento de las Metas Educativas 2021 de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), ya que además de fortalecer infraestructuras en las instituciones educativas, permite la formación de redes, el acceso al conocimiento y la disminución de la brecha digital de las poblaciones vulnerables pertenecientes a las escuelas públicas donde tienen presencia.

Espacio Fundación Telefónica

Cuatro espacios innovadores dedicados al arte y la cultura, con sede en Madrid, Buenos Aires, Lima y Santiago de Chile. Están orientados a promover y dar a conocer las diferentes expresiones artísticas e intelectuales de la cultura digital, acercándola a un público amplio, así como a dar a conocer el patrimonio artístico e histórico de Telefónica. Con ellos crean, difunden y comparten los saberes culturales y tecnológicos generados a partir de los usos, formatos y contenidos del mundo digital, impulsando la creación artística contemporánea relacionada con la tecnología.

Estimulan el encuentro, la reflexión y el intercambio a través de debates, presentaciones, conferencias, seminarios, talleres y conciertos con referentes mundiales en arte, educación, ciencia y tecnología.

2.5.2 Publicaciones y Conferencias

La Fundación Telefónica como fuente de información. En 2012 ha mantenido una intensa actividad editorial, que ha dado como resultado libros como "Alfabetización Digital y Competencias Informacionales", "El Español en las Relaciones Internacionales", "Las TIC y el sector financiero del futuro", "Aprender con tecnología" o "Investigación Internacional sobre Modelos Educativos de Futuro".

Datos de las actuaciones: 26 exposiciones, 61 publicaciones y 254 foros, conferencias y eventos.

2.5.3 Voluntariado Corporativo

Como empresa comprometida con su entorno, Telefónica pone sus recursos humanos a disposición de los retos sociales que nos rodean. A través del Voluntariado Corporativo promueven que los empleados de Telefónica se comprometan de forma activa con su comunidad, ya sea colaborando en "Proniño" o "Think Big", o en otros proyectos apoyados por la Fundación. Cuenta en la actualidad con más de 24.000 voluntarios activos.

En 2012 la Fundación Telefónica está presente en 12 países en el mundo (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela) y colabora en otros 8 países (Alemania, Costa Rica, El Salvador, Eslovaquia, Irlanda, Nicaragua, Reino Unido y República Checa).

Epílogo

Una vez analizada la labor en materia de RSE de las empresas propuestas en el apartado 2, se pueden destacar dos factores principales, que ejercen influencia e impulsan el desarrollo de la RSE en la sociedad española. De una parte, la crisis económica que viene sufriendo en estos últimos años el país, ha sido el principal motor de cambio de paradigma en la RSE, lo que ha provocado que numerosas Instituciones, Asociaciones y Entidades privadas hayan trabajado en la implantación y el desarrollo de la RSE en el sector empresarial en estos últimos años. Y por otra, la necesaria recuperación de la confianza por parte de los ciudadanos en la Democracia, hace que sea necesaria la urgente aplicación de políticas activas de Responsabilidad Social en las Administraciones Públicas (AAPP) y con ello se promocióne y se traslade la implantación a todo el sector empresarial.

La consecuencia de los factores apuntados es que las grandes empresas españolas ocupen puestos destacados de liderazgo en los estándares internacionales de calidad y excelencia en materia de RSE, y que se haya producido un avance destacado en la materia en España, siendo el país europeo que más multinacionales concentra en la cabeza de los rankings internacionales de RSE y Sostenibilidad. Otro factor clave añadido en este desarrollo, viene dado también por la creciente presencia empresarial en América Latina de las empresas españolas, debido al esfuerzo e impulso que los Gobiernos de estos países están llevando a cabo en esta materia.

También se debe destacar, como motor de desarrollo de la RSE, la importancia actual que el sector educativo español da a esta materia, siendo el país de la UE que más Cátedras de RSE tiene en sus Universidades y que cuenta con más presencia en programas de alta dirección (Olcese et al, 2013).

Sin embargo, la proliferación de los estándares, requerimientos e índices en materia de RSE produce mucha confusión en las empresas y paraliza o ralentiza su acción, con lo que en muchos casos se siguen estándares a medida, lo que provoca gran dificultad en el seguimiento de las recomendaciones y se entorpece en exceso la medición y su implantación.

Por ello, sería conveniente (Olcese et al ,2013) apoyar y fomentar el Reporte Integrado como herramienta de transparencia global y medición internacional y consolidar así la posición del GRI (Global Reporting Initiative) como estándar de referencia mundial. Y mediante la inclusión junto a cuestiones económico-contables, de aspectos ambientales y sociales y gobierno corporativo, conseguir una adecuada comprensión del valor de las empresas, y también conocer sus estrategias y visiones corporativas con la suficiente corrección para que la consiguiente auditoría fuera suficientemente aclaratoria y comparable.

Esta medición correcta posibilitaría una Inversión Socialmente Responsable, movilizandó capitales hacia las empresas sobresalientes en RSE. También la compras públicas y privadas socialmente responsables representarían la transmisión de la RSE en la Pymes, como parte fundamental en la cadena de valor total empresarial, con lo que esta transmisión se realizaría incluso entre aquellas empresas que no la practican, aunque cuando nos referimos a las Pymes

españolas el camino por recorrer es aún muy grande en materia de RSE, debido a la falta de actividad y falta de compromiso de la gran mayoría de ellas.

La eficiencia energética y la conciencia de cambio climático también están conformando una nueva manera de entender la productividad y la competitividad y configurarán un nuevo modelo empresarial de mayor crecimiento y más sostenido en el futuro próximo.

También el consumo responsable, vertiente más significativa en el plano que el consumidor juega en la economía, será primordial en el desarrollo total de la RSE, ya que su influencia por los actos de consumo es determinante en la evolución futura de las empresas. Y ello llevará a la innovación responsable, ya que será un factor crítico de competitividad en el futuro modelo económico en el que está basada la economía española para garantizar un crecimiento sostenido y sostenible.

La evolución futura de la RSE se llevará a cabo a través de la mejora de distintos aspectos como son: los recursos humanos responsables (conciliación de la vida personal y profesional, desarrollo del liderazgo, la gestión del conflicto, voluntariado corporativo, la diversidad cultural, etc.), la educación (participación de las empresas en los diferentes niveles educativos como medida de posicionamiento estratégico para que el sistema empresarial se vea abastecido de profesionales adecuados), el Empleo Juvenil (creación de puestos de trabajo para jóvenes, eliminación de la exclusión social, facilitar el emprendimiento, etc.), la Discapacidad y la Dependencia (como medida de apoyo a las prestaciones necesarias para los colectivos afectados), eliminación de la competencia desleal y el abuso de posición dominante (que implican deficiente formación de precios y una incorrecta prestación de servicios), una fiscalidad responsable (pago de impuestos adecuados y en los lugares que por el desempeño de actividad corresponde), una comunicación responsable (defensa de principios y valores, transparencia informativa, etc.) y la Filantropía, el Mecenazgo y el Patrocinio (defensa y desarrollo del patrimonio cultural y el fomento del deporte).

Como elemento reforzador de la implantación que se está produciendo, conviene resaltar la implantación en la educación en España de la Responsabilidad Social Corporativa, a través de la propia Universidad, donde cada año, se pueden identificar asignaturas sobre la materia que, aunque en su mayoría son de carácter voluntario, cada vez más frecuentemente se encuentran ya con carácter obligatorio en sus planes de estudio. Esto se hace patente en mayor medida en los estudios de postgrado, donde se está haciendo más hincapié en la integración de la ética y valores en los negocios en la formación de directivos responsables socialmente.

Bibliografía

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2013), *ESTUDIO MULTISECTORIAL SOBRE EL ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE LA GRAN EMPRESA EN ESPAÑA 2013*. CONSULTADO EN AGOSTO DE 2014, DISPONIBLE EN: http://www.clubsostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26

- OLCESE, A. (DIR). (2013), *INFORME SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN ESPAÑA. UNA PROPUESTA PARA EUROPA*. COMISIÓN EUROPEA. DISPONIBLE EN: <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>
- EL CORTE INGLÉS. (2012), *INFORME DE ACTIVIDAD DE EL CORTE INGLÉS Y SU GRUPO EMPRESARIAL*. PARTE I. DISPONIBLE EN: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2012/Espanol/291378960_238201315410.pdf
- INDITEX. (2013), *MEMORIA ANUAL 2013*. DISPONIBLE EN: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a
- LA CAIXA. (2013), *INFORME ANUAL OBRA SOCIAL "LA CAIXA"*. DISPONIBLE EN: http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Informacion_corporativa/informe_anual_2013_es.pdf
- LEY 2/2011, DE 4 DE MARZO, DE ECONOMÍA SOSTENIBLE
- MERCADONA. (2013), *MEMORIA ANUAL MERCADONA 2013*. DISPONIBLE EN: <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/Memoria13.pdf>
- REAL DECRETO 1469/2008, DE 5 DE SEPTIEMBRE, DE CREACIÓN DEL CERSE
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. (2013), *INFORME ANUAL 2013*. DISPONIBLE EN: <http://www.fundacion.telefonica.com/es/conocenos/principios7inex.htm>

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se presenta la discusión de los resultados obtenidos en esta investigación. Dado que la Tesis Doctoral se ha realizado por compendio de publicaciones se han separado en diferentes epígrafes, pero teniendo en cuenta que todos ellos configuran un único tema de investigación: la integración de la comunicación corporativa como recurso en la dirección estratégica en la empresa, tal y como se ha justificado en los capítulos anteriores y en las publicaciones realizadas.

6.2. LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las manifestaciones de los directivos de las empresas estudiadas, ya sean expuestas en las memorias o informes anuales, en los diversos comunicados de prensa realizados, o en cualquier otro medio, se convierten en la mejor oportunidad de comunicación corporativa para transmitir la filosofía, cultura, resultados, objetivos y vías para alcanzar la visión de su corporación, tal y como afirma Villafañe (2000). Así, se ha puesto de manifiesto en nuestro estudio acerca de la “Integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial”.

Los casos de empresas de éxito analizados en este estudio corroboran las investigaciones realizadas por otros autores, en tanto en cuanto la labor comunicativa del CEO es primordial para la empresa a la cual representa y permite vislumbrar la integración de la comunicación en la estrategia empresarial (Berger y Meng, 2014; Meng y Berger, 2013; Castelló, 2010; Vidal Marín, 2007).

En los casos analizados en profundidad los CEO destacan varios aspectos sobre la integración de la comunicación en la estrategia empresarial. Destacan los siguientes hechos:

Primero, para el CEO de MERCADONA hay dos pilares fundamentales que hacen exitosa su organización: “el Jefe”, es decir, el cliente de la cadena de supermercados, al que hay que atender y satisfacer, y anticiparse. Se enfoca su sentir en el marketing relacional, es decir, no se trata de comercializar los productos y servicios que quiere vender, sino en aquellos que “el Jefe” quiere comprar (Parra y Beltrán, 2016). El otro pilar sobre el que asientan sus excelentes resultados es el personal de su compañía; es decir, los empleados (Regalado, Allpacca, Baca, y Gerónimo, 2011), a los que reconoce el esfuerzo por el éxito alcanzado, no quedando solo en palabras, les otorga en primas el 25% de los beneficios alcanzados por la empresa. Por ello afirma: “para que el proyecto Mercadona siga adelante..., contamos con la mejor de las fortalezas, la confianza de 5,1 millones de hogares, el compromiso de 79.000 trabajadores, el esfuerzo de los interproveedores, el reconocimiento de la sociedad y el respaldo de nuestro Consejo de Administración” (Mira y Parra, 2018, p. 347).

Segundo, según el presidente de INDITEX destacan dos pilares fundamentales en su organización, los empleados y los aspectos sociales y medioambientales en los que está involucrada su organización. Así, se confirma la importancia de la RSC en la actualidad, tal y como apuntan diversos autores (Orozco y Ferré, 2013) y la preponderancia de considerar a los empleados una parte fundamental del éxito empresarial (Regalado et al., 2011). Destacan sus siguientes palabras: “Esperamos que a través de estas páginas se vea reflejado el inconformismo... Trabajamos para nuestros clientes, con el mandato claro de seguir generando valor más allá del puramente económico” (Mira y Parra, 2018, p. 348).

Tercero, por su parte, el presidente de El Corte Inglés se dirige sobre todo a los accionistas y a los empleados, dejando un poco de lado los intereses de su empresa por los clientes y por la RSC. Se centra en los resultados económicos y hay que revisar en su memoria anual el apartado concreto de RSC para que sus

manifestaciones aboguen por el compromiso ético y responsable de las actuaciones de su compañía y del servicio al cliente (Mira y Parra, 2018, p. 349).

6.3. LA IMAGEN DEL CEO: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Son varios los investigadores que consideran que la imagen del CEO puede tener repercusiones tanto empresariales como académicas (Park y Berger, 2004; Iyer y Reckers, 2007). En el estudio *European Monitor Communication 2014* se pone de manifiesto que los entrevistados valoran muy positivamente la comunicación efectiva, y que dicha comunicación es un componente organizacional y personal del liderazgo (Mira, Peña y Parra, 2016). Nuestros hallazgos son consistentes con lo argumentado por otros autores como Meng y Berger (2013).

En las empresas analizadas para este trabajo en cuanto a la imagen del CEO como estrategia corporativa se pueden señalar las siguientes praxis:

Primero, respecto a la empresa El Pozo Alimentación (grupo Fuertes) en las consultas realizadas a la propia empresa nos indicaron que “la figura del Presidente de la compañía no lleva asociada una política comunicativa específica ni personalizada, limitándose su comunicación a actos empresariales e institucionales, en los que potencia la imagen del grupo y sirven de canal de comunicación del espíritu que rige su proyecto empresarial del liderazgo” (Mira, Peña y Parra, 2016: 259). Sin embargo, se ha podido comprobar que sí cuidan con mucho empeño su imagen personal, y que se ha convertido en un activo intangible de la corporación, que ha sido premiado por diversas organizaciones y eventos (Mira, Peña y Parra, 2016).

Segundo, en el caso de la empresa Hero España, nos han confirmado para esta investigación que no hay una estrategia comunicativa específica con respecto a su Director General; que es en función de la temática de cada comunicación por la que se elige al mejor portavoz de la corporación como interlocutor del mensaje a transmitir. Afirman los entrevistados que el CEO realiza las comunicaciones

sobre temas generales de la estrategia empresarial, tales como las relaciones institucionales o sectoriales.

Tercero, se ha analizado la estrategia de comunicación respecto al CEO de la cadena de supermercados, número uno en España, Mercadona. En este caso, no conseguimos respuesta directa del departamento de comunicación de la mercantil, pero sí pudimos estudiar la estrategia respecto a la cuestión de interés por medio de otras fuentes (comunicados, web, notas de prensa, entrevistas, premios, etc.) y consideramos que la compañía no tiene una política comunicativa especial para su CEO. De hecho, su labor se centra en determinados actos institucionales y entrevistas personales, o en la entrega de premios por la labor de su empresa (Mira, Peña y Parra, 2016).

Destaca en los análisis realizados sobre estos tres estudios de caso que, pese a la importancia de la imagen del CEO como estrategia de comunicación corporativa que se ha percibido en la revisión de la literatura realizada, (Castelló Martínez, 2010) tres de las más grandes corporaciones que operan en España no tengan una política específica de comunicación respecto a la imagen de sus directivos, lo que no significa que estos directivos no cuiden su imagen, sino que no es algo que haya calado tanto en su estrategia comunicativa como sí lo ha hecho desde hace varias décadas en la imagen de los candidatos y políticos en activo en nuestro entorno cercano (Zamora y Losada, 2011).

6.4. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS: CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

El *European Communication Monitor* (ECM) 2013, (Zerfass et al., 2013) indica que en ese año, siete de cada diez encuestados, se había enfrentado a una comunicación de crisis en su empresa, lo que avala la oportunidad e importancia de la investigación realizada. Dicho informe indica los medios más utilizados, en la actualidad, por las empresas para comunicar en caso de crisis. Dichos medios son varios: comunicados de prensa, web corporativa, retirada del mercado del producto que provocó la crisis, entre otros, y estos son los que han utilizado las

empresas analizadas en el estudio realizado para esta investigación (Véase Mira, Parra, y Peña, 2016: “La gestión de la comunicación de crisis: casos de las empresas españolas”).

En el estudio de casos múltiple realizado, se ha analizado la gestión de las crisis de tres empresas españolas ante los tres tipos de crisis identificados por la academia (Losada, 2004; Losada, 2010, Zerfass et al., 2013): la crisis de gestión que se denota frente a la crisis de liderazgo, la crisis institucional que se percibe ante la propia institución y la crisis de rendimiento que aparece ante los productos o servicios comercializados. Los casos analizados en cada una de las crisis descritas son El Corte Inglés, Inditex y Mercadona, tres de las más grandes corporaciones que operan en España. Así, se ha profundizado en la respuesta de estas empresas ante las crisis anteriormente expuestas. Todas ellas han respondido con suma rapidez a la crisis a la que se enfrentaban, lo que se ha podido comprobar por sus comunicados de prensa e incluso por la retirada del mercado de los productos objeto de entredicho. La comunicación se ha realizado tanto por medios convencionales como por los nuevos medios de comunicación de masas, las redes sociales (Losada, 2010; Losada, 2018). Las comunicaciones de crisis analizadas en nuestro estudio responden a lo que Telg (2010) denomina comunicación de crisis propiamente dicha, es decir, la comunicación que emana de los responsables una vez se ha producido la crisis. Además, las empresas analizadas han respondido en concordancia con lo postulado por Saura (2005), en tanto en cuanto han dado respuestas claras y oportunas y, lo más importante, han sido reactivas reaccionando con rapidez.

6.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Autores como Vicente, Balderas, Ruiz y Tamayo (2007) afirman que difundir la Responsabilidad Social Corporativa permite aumentar la competitividad, mejorar la imagen corporativa y la reputación empresarial (Parra y Mira, 2017).

En el estudio realizado del que se da cuenta en estas líneas, se afirma que “España desde la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), según Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, se convierte en un país pionero en la aplicación de la RSC en el contexto europeo, hecho que se ha sido reforzado con la aprobación de la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, de 4 de marzo” (Parra y Mira, 2017: 182). Esto confirma no solo la importancia de aplicar la RSC en la empresa sino también la de su comunicación, tal y como apuntan diferentes investigaciones (Orozco y Ferré, 2013).

De hecho, el informe analizado para nuestro estudio (Club de Excelencia para la sostenibilidad, 2016) avala que las empresas socialmente responsables son las más exitosas. Las empresas españolas presentan un cuadro de mandos integral que presentan de manera periódica a sus directivos en el que se sintetiza los indicadores de RSC (en el 64% de los casos analizados, de las 125 empresas estudiadas). Es decir, la mayoría de las corporaciones españolas informan de la RSC. Para ello no utilizan solo un canal de comunicación; más bien utilizan una estrategia multicanal, entre los que destacan la web corporativa y la intranet.

Además, se confirma que las corporaciones españolas se atienen a la normativa internacional sobre informes integrados (Rivera-Arrublaa, Zorio-Grima y García-Benau, 2016; International Integrated Reporting Council (IIRC), 2012, 2013a, 2013b), al optar por aunar en un solo informe su información de diversa índole: económica, estratégica, social, ambiental y de buen gobierno (Parra y Mira, 2017).

Cabe aquí apuntar, siguiendo a Pérez, Espinosa y Torres (2013) y en consonancia con ellos que, aunque en algunos aspectos manifestados por las sociedades en cuanto a RSC sí es posible la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones realizadas, hay otros aspectos en los que aunque se realizan continuas manifestaciones no es posible realizar la medición de las acciones implantadas e incluso vislumbrar cuáles han sido las medidas aportadas. Apuntar sobre todo, tal y como afirman los autores mencionados, las correspondientes a las acciones correspondientes a protección de Derechos Humanos, donde aunque se

mencionan continuamente, más parecen declaraciones de buenas intenciones pero que no se ven trasladadas con políticas y acciones específicas.

6.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN CASOS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

El estudio realizado versa sobre la aplicación de la RSC en casos concretos de empresas españolas. Este trabajo viene a completar el anterior estudio sobre RSC, al centrarse en las actuaciones específicas de grandes corporaciones que actúan en España. Se han analizado cinco casos de empresas: Inditex, La Caixa, Mercadona, Telefónica y El Corte Inglés. Como se ha mencionado anteriormente, se trata de compañías que cuentan con una dilatada trayectoria y que representan diferentes ámbitos del sector productivo, por lo que nos permiten dirimir lo que están haciendo las empresas líderes en España en materia de RSC.

Destaca el hecho de que las empresas españolas son pioneras en la aplicación de políticas de RSC, lo que puede ser debido a la aprobación por Ley del Consejo Nacional de RSC, que viene a cubrir una laguna en tanto en cuanto la RSC quede a la buena voluntad de cada corporación. Además, las compañías han optado por el Informe Integrado, tal y como se apunta en los párrafos anteriores. Un análisis exhaustivo de la comparación entre este tipo de informe y otros estándares de información no financiera puede encontrarse en Rivera-Arrublaa, Zorio-Grima y García-Benau, (2016).

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. CONCLUSIONES

La presente Memoria de Investigación tiene como objetivo general demostrar la importancia de integrar la comunicación corporativa en la estrategia de la empresa, como recurso de creación de valor intangible y distintivo de la política competitiva de la empresa.

Para alcanzar el objetivo general planteado se han establecido seis objetivos específicos:

- Delimitar las áreas o programas en los que la comunicación corporativa participa en la Dirección Estratégica de la empresa.
- Determinar cómo la comunicación estratégica actúa como cohesionadora de todas las políticas estratégicas de la empresa.
- Comprobar la relevancia de la imagen del CEO y su comunicación como recurso estratégico en la empresa.
- Determinar cómo se integra la comunicación de la RSC a nivel estratégico.
- Conocer los aspectos clave de la comunicación de crisis en la empresa.
- Mediante la metodología del estudio de casos, contrastar y verificar las tendencias en comunicación en el tejido empresarial español.

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se han utilizado diferentes estrategias metodológicas para afrontar el estudio de la comunicación estratégica.

En primer lugar siempre se realiza una revisión de la literatura de referencia en el ámbito de la comunicación empresarial y la dirección estratégica, creando su correspondiente marco teórico introductorio a través de una revisión del estado de la cuestión. También se realiza una revisión de los *European Communication Monitor* de los años 2010 al 2016, con el fin de identificar las áreas a estudiar y delimitar las líneas de investigación que se están realizando en el estudio y desarrollo de la comunicación empresarial. Y en distintas áreas se realiza un estudio de casos de empresas, que permiten una profundización en las temáticas estudiadas, con el fin de poder extraer conclusiones menores que puedan indicar de alguna manera la actuación seguida por cada una de ellas ante determinadas realidades de comunicación estratégica.

A continuación, se exponen las principales conclusiones para cada uno de los objetivos específicos, las cuales nos permitirán alcanzar el objetivo principal.

En cuanto al primer objetivo específico, delimitar las áreas o programas en los que la comunicación corporativa participa en la dirección estratégica.

La Comunicación Corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. En ella, se aúnan todas las formas y medios que utiliza la entidad para reforzar y potenciar su identidad corporativa, y con ella se mejora su imagen corporativa (lo que el público identifica con ella) y, por tanto, su reputación. Con este tipo de comunicación se ejecutan acciones, se distribuyen las responsabilidades, se representa y se transmite su realidad en consonancia con lo que afirman Briceño, Mejías y Moreno (2010).

Las áreas en las que la comunicación corporativa debe actuar, definidas a través de este estudio y una vez realizado el análisis de distintos autores expertos en el tema y los informes Monitor, son:

- La Comunicación del CEO
- La Comunicación Interna

- La Comunicación Externa
- La Comunicación de Crisis
- La Comunicación de la RSC
- La Comunicación Económico-Financiera

Acerca del segundo objetivo específico, a saber, determinar cómo la comunicación estratégica actúa como cohesionadora de todas las políticas estratégicas de la empresa.

A partir del estudio de la integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial se extraen las siguientes conclusiones.

Como consecuencia de la creciente complejidad de la empresa y el entorno empresarial, alentadas por el contexto empresarial de progresiva multinacionalidad y globalización, la comunicación se ha convertido en instrumento de gestión empresarial. Como tal, debe integrarse en la dirección estratégica y gestionarse con el resto de sus políticas estratégicas, ya que debido a su transversalidad apoya la coordinación de todas las políticas de la organización con el fin de fortalecer el proyecto empresarial, puesto que tiene la capacidad de representar al conjunto de la compañía cualquiera que sea la orientación estratégica planteada.

La comunicación corporativa abarca todos los ámbitos de la entidad, por ello debe integrarse en el modelo de gestión de la compañía para ayudar a satisfacer todos sus objetivos estratégicos. Como la imagen corporativa es una variable fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales, la comunicación corporativa adquiere un papel fundamental de interconexión en todos los ámbitos de la entidad, y de éstos con el entorno interno y externo, potenciando el papel de la empresa en el desarrollo económico y social de su entorno y facilitando de esta manera el alcance de los objetivos estratégicos de la entidad.

La comunicación en su orientación estratégica debe asimilarse a los principios del marketing relacional, equiparando a todos sus *Stakeholders* como clientes, debe ser motivadora y cohesionadora de los públicos a los que se dirige, con el fin de que se sientan identificados con los objetivos de la compañía y efectuar un seguimiento del clima interno y externo y de la calidad de la comunicación realizada.

La comunicación corporativa permite comprobar que se conocen los principios y fines de la organización, consigue dar credibilidad y confianza, aumenta el sentimiento de participación en la actividad empresarial y en los objetivos corporativos, favorece la comunicación en y de la empresa al agilizar los canales de transmisión de la información, mejora el desarrollo organizacional permitiendo la aparición de las potencialidades ocultas, aumenta la cohesión interna, permite el autoanálisis y la reflexión, ya que favorece el consenso y modifica comportamientos a través del fomento del espíritu de equipo, aumentando la productividad y el rendimiento, acrecentando la eficacia y satisfacción y potenciando la creatividad y la innovación.

La comunicación corporativa debe ser veraz, objetiva y transparente, distinguiéndose por su creatividad, estrategia y comportamiento ético. No debe subordinar la verdad a otros dictados, ni difundir informaciones poco contrastables, ni colaborar, ni realizar actuaciones que atenten contra la honestidad, dignidad e integridad de las personas, ni utilizar medios o técnicas que creen falsas motivaciones que impidan el libre arbitrio de los individuos.

La comunicación corporativa engloba todas las comunicaciones de la empresa, en pos de dar más énfasis a la comunicación de su personalidad, mostrando los atributos y rasgos de la identidad corporativa para optimizarlos, creando una imagen corporativa positiva ante sus *Stakeholders*, primando reforzar el valor de su capital humano, su preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente y dejando sus cifras y resultados económicos en un segundo plano, lo que no quiere decir que no tengan su importancia.

En referencia al tercer objetivo específico, comprobar la relevancia de la imagen del CEO y su comunicación como recurso estratégico en la empresa.

Según se desprende de nuestro estudio sobre la imagen del CEO como estrategia de comunicación corporativa se concluye que:

La era digital ha modificado completamente la comunicación corporativa, ya que permite la conexión directa con los públicos, dar a conocer a la empresa y sus productos. La comunicación corporativa facilita la creación y desarrollo de la identidad corporativa digital, asumiendo la comunicación en línea un papel protagonista frente a los medios de comunicación tradicionales.

La visibilidad del CEO adquiere una extrema importancia en la imagen corporativa de la empresa, con lo que la gestión de su imagen personal y profesional debe ser protegida y gestionada como factor vital, por su importante componente organizacional y personal, en el liderazgo de la entidad.

La imagen del CEO debe representar los principios establecidos en la filosofía y cultura corporativa de la empresa; es decir, debe ser coherente con la identidad corporativa.

La comunicación del CEO o líder debe ser transparente, clara y veraz, liderando con el ejemplo y aportando una visión acorde con las estrategias y políticas de comunicación de la organización. Debe transmitir confianza en la calidad de la innovación y provisión de productos y servicios de la organización.

Los instrumentos de comunicación formales y directos son los más idóneos de comunicación del CEO, de acuerdo con el ECM 2014, ya que potencian su imagen y por ende la corporativa. Así, el instrumento más formal es el contacto telefónico y la comunicación cara a cara (*face to face*). El más eficiente en relación al tiempo empleado es el contacto telefónico y el más confiable, productivo y profesional el cara a cara (*face to face*). Los medios más efectivos para la comunicación del CEO son por orden de relevancia: las apariciones públicas y

discursos, las comunicaciones a través de la web de las empresas, las entrevistas televisivas y, por último, la prensa escrita.

Para la creación y mantenimiento del liderazgo la velocidad de la comunicación efectiva es un factor que le otorga un gran impacto.

En relación al cuarto objetivo específico, determinar cómo se integra la comunicación de la RSC a nivel estratégico.

A partir de nuestro estudio sobre la estrategia corporativa y comunicación de la estrategia empresarial se extraen las siguientes conclusiones.

La gestión empresarial responsable no solo es aplicable a la gestión económica y a la satisfacción de los consumidores, sino que es ya una doctrina, con normas y valores con una finalidad eminentemente social. La empresa asume su responsabilidad económica a través del compromiso con esos valores, creencias y normas, para la construcción de una relación estable y duradera con sus *Stakeholders*, basada en la confianza y estima mutua.

La asunción de la RSC conlleva la aplicación del buen gobierno corporativo, lo que convierte a la organización en una figura responsable y ciudadana. La empresa se arroga características como la disciplina, la transparencia, la independencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y la imparcialidad, convirtiendo a la RSC en un fin en sí misma. Es decir, creando una empresa más humana, consciente y comprometida con los problemas sociales y medioambientales de la comunidad y afrontando preocupaciones sociales generales que contribuyen al desarrollo del entorno en el que se desenvuelve.

La empresa debe realizar todas las acciones necesarias para incorporar la RSC a la organización, como base para conseguir el objetivo perseguido, entre las cuales se encuentran:

- Su incorporación en la misión, visión, cultura, filosofía, valores, políticas y estrategias de gestión, etc.

- Asumir la eficiencia y la equidad como fines de la empresa: viabilidad, continuidad, estabilidad, competitividad, innovación y sensibilidad.
- Identificar e implicar a las partes interesadas, tanto internas como externas.
- Exigir la responsabilidad imprescindible de los administradores y alta dirección, a través de la creación de valor de modo sostenible, gestionando prudentemente, buscando el consenso y fomentando adhesiones entre grupos de interés, etc.
- Asimilar una organización, dirección y gestión participativa, que se traduzca en un diálogo continuo con los grupos de interés, adoptando reglas de juego consensuadas por las partes.
- Buscar la asignación y equilibrio de la distribución de la riqueza creada con una negociación justa, con ausencia de fuerza, fraude o manipulación, pero reconociendo las contribuciones, costes y riesgos asumidos por los participantes.
- Interiorizar las externalidades y rendir cuentas con total transparencia, admitiendo la verificación externa independiente.
- Asumir un compromiso ético, de respeto de la diversidad y la igualdad de oportunidades, traducido en un código formal de RSC.

La comunicación corporativa adquiere así un papel fundamental para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos que se plantee tanto económica como socialmente. Por tanto, si no se realiza la comunicación oportuna, a los *Stakeholders* y resto del entorno, será prácticamente imposible la consecución del fin último perseguido.

Mediante un desarrollo efectivo de la comunicación corporativa, las prácticas empresariales en RSC lograrán ser identificadas por la comunidad y los consumidores. Así, se podrá diferenciar de la competencia por las prácticas socialmente responsables y lograr la ventaja competitiva perseguida.

La comunicación corporativa debe establecer la estrategia para conectar a la empresa con sus grupos de interés; es decir, actuar como un agente cohesionador entre lo que dice y hace, convirtiéndose en un canal activo y abierto, con una actitud de escucha activa y permanente con los grupos de interés, que asegure la retroalimentación necesaria para corroborar la comprensión efectiva de los mensajes emitidos e integrar en la estrategia comunicativa las respuestas demandadas por los públicos.

La evolución de la RSC a futuro conllevará la mejora de distintos aspectos empresariales y sociales, como:

- Los Recursos Humanos responsables (instauración generalizada y desarrollo de la conciliación de la vida personal y profesional, el desarrollo del liderazgo, la gestión del conflicto, el voluntariado corporativo, la diversidad cultural, etc.).
- La educación (mediante la participación de las empresas en los diferentes niveles educativos como medida de posicionamiento estratégico para que el sistema empresarial se vea abastecido de profesionales adecuados).
- El empleo juvenil (mediante el compromiso y la creación de puestos de trabajo para jóvenes, la eliminación de la exclusión social, la facilitación del emprendimiento, etc.).
- La discapacidad y la dependencia (como medida de apoyo a las prestaciones necesarias para los colectivos afectados).
- Eliminación de la competencia desleal y el abuso de la posición dominante (que implican deficiente formación de precios y una incorrecta prestación de servicios).
- Una fiscalidad responsable (pago de impuestos adecuados y en los lugares que por el desempeño de la actividad corresponde).
- Una comunicación responsable (defensa de principios y valores, transparencia informativa, etc.).

- La Filantropía, el Mecenazgo y el Patrocinio (defensa y desarrollo del patrimonio cultural y el fomento del deporte y la salud).

En cuanto al quinto objetivo específico, conocer los aspectos clave de la comunicación de crisis en la empresa.

Basándonos en nuestro estudio sobre la gestión de las comunicaciones de crisis, podemos concluir que:

La aparición de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), y la llamada revolución digital, han transformado la realidad de la sociedad actual, debido a la interacción entre la oferta de información en los medios y el comportamiento comunicativo de los individuos. Las redes sociales se han tornado en campos de batalla para el vaivén de la imagen de la empresa, debido a las características que tiene Internet: la inmediatez, la ubicuidad y la disponibilidad de la información.

Actualmente, la comunicación no puede, ni debe, ignorar los medios de comunicación de masas, ya que la presencia constante de estos medios en la vida de los individuos, les otorgan gran relevancia en la sociedad actual.

La estrategia de acción de las empresas debe adaptarse a las reglas de los medios de comunicación de masas, presentándose como novedosa, interesante y llamativa para ganar la atención del público y fuerza por ello a las empresas y organizaciones a utilizar las herramientas comunicativas existentes.

El comunicador debe integrarse en la red con las mismas herramientas y el mismo lenguaje y código que los usuarios, para minimizar, anticipar y/o eliminar el riesgo real o percibido, con el fin de que no se magnifique por su incapacidad para esta labor.

Los medios son los signos de alerta que nos informan del problema o preocupación mediática. Actúan, en primer lugar, como amplificadores de las

percepciones sociales (negatividad, distorsión, exageración, dramatización, etc.), para pasar seguidamente a ser la vía para reconducir el problema.

La comunicación pone el énfasis en la relación establecida, se debe aceptar la comunicación como diálogo para que la información sea aceptada en un contexto de dinamismo recíproco. Queremos indicar que, sin comunicación con los interlocutores la crisis tendrá difícil solución, ya que la comunicación promueve e incentiva la confianza y la credibilidad en la disponibilidad de la información veraz. Esto es, nos encontramos ante siendo un proceso de doble dirección, donde la participación del público es un factor fundamental en el que basarse para actuar con mayor eficacia. De este modo, se permite al público recibir, buscar, encontrar y participar en el proceso de toma de decisiones, con lo que hay que potenciar la facilidad y promoción del diálogo para mejorar la comprensión y consolidar la confianza, el bienestar y la seguridad de los implicados.

Las relaciones públicas y la atención al cliente juegan un papel clave en la gestión de crisis. Los instrumentos de comunicación empleados (intérpretes y mediadores activos), bien transmisores de la información o bien intermediarios, deben convertir la información oficial y los acontecimientos en productos o estilos de conducta (Caldevilla, 2009).

Las estrategias de respuesta en las comunicaciones de crisis deben estar alineadas con el tipo de situación de crisis, ya que el pensamiento estratégico en la gestión de las crisis faculta la eficacia o no de las acciones.

Estimamos, tras esta investigación, que contar con un modelo de actuación para los distintos tipos de crisis, para saber qué acciones acometer para manejarlas y en qué nos puede afectar esa situación, es decisivo para actuar con rapidez y con eficacia.

Los distintos tipos de crisis a los que se puede enfrentar la empresa son: crisis institucionales (o frente a la organización), crisis de rendimiento (o frente a

los productos o servicios) y crisis de gestión (o frente al liderazgo). Estos modelos de crisis ayudan a definir el marco de actuación para enfrentarse a las crisis:

- 1) Permiten estar prevenidos para minimizar la desestabilización (rastreo en las redes).
- 2) Proporcionan una buena gestión para paliar los efectos negativos (seguimiento de una forma adecuada).
- 3) Permiten que la organización salga reforzada en cuanto a posición e imagen corporativa (determinar las estrategias a utilizar en cada caso).

Acerca del sexto objetivo específico, mediante la metodología del estudio de casos, contrastar y verificar las tendencias en comunicación en el tejido empresarial español

La elección de las empresas para los estudios de casos elaborados ha sido realizada principalmente por tratarse de empresas de dilatada trayectoria, líderes en sus sectores y de diferente rama de actividad económica. Han sido seleccionadas por su interés y por su éxito empresarial, asumiendo que las conclusiones que extraemos del estudio de cada empresa son conclusiones menores (no mayores o generales), pero sí aportan datos cualitativos en profundidad y pueden resultar muy representativas para las temáticas abordadas. En cuanto al número de casos a incluir en las publicaciones se han seguido las recomendaciones de Patton (1990) estudiando entre tres y cinco empresas en cada disertación. Se consideran suficientes, ya que la validez, relevancia y conocimiento generado por la investigación cualitativa tiene más que ver con la riqueza de la información de los casos seleccionados y las capacidades analíticas del investigador, que con el tamaño de la muestra elegida.

De acuerdo con las tendencias de comunicación corporativa, las áreas estudiadas mediante el estudio del caso han sido: La imagen del CEO, la Responsabilidad Social Corporativa y la Comunicación de Crisis.

Apuntar, otra vez en este momento, que las conclusiones extraídas de los distintos estudios realizados son conclusiones menores, no permitiendo una vez finalizado el trabajo el convertirlas en generales, lo cual no le resta validez pero impide su generalización ya que ello obligaría a que la muestra elegida para su realización hubiese sido mayor.

CONCLUSIÓN GENERAL

Una vez realizado el correspondiente estudio y análisis de las principales tendencias de comunicación corporativa sobre la base de los Estudios Monitor 201-2016 y en consonancia con la revisión de la literatura y la realización de los diferentes estudios empíricos podemos afirmar que la Comunicación Corporativa es un recurso de creación de valor intangible y distintivo en la Dirección Estratégica de la empresa.

7.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

De todas estas áreas se ha realizado una revisión del estado de la cuestión en el marco teórico de esta investigación. Sin embargo, dado que se ha elegido la modalidad de tesis por compendio de publicaciones, se ha dejado el estudio empírico con una muestra mayor que arroje datos generales de parte de la comunicación personal para trabajos futuros que permitan completar esta memoria. Así mismo, como se ha justificado anteriormente, tampoco se estudia en las publicaciones realizadas la comunicación financiera y económica de modo concreto en alguna de las publicaciones, puesto que esta es obligatoria de acuerdo con la legislación vigente.

El estudio realizado presenta algunas limitaciones de las que somos conscientes, pero que no invalidan la investigación realizada.

En primer lugar, por la metodología de estudios de casos múltiples las conclusiones obtenidas se consideran conclusiones menores por el número de casos analizados en nuestras publicaciones. Si bien, como se ha señalado con

anterioridad, los casos analizados aportan la cualidad de profundización cualitativa. Si cabe, además, los estudios de casos múltiples intrínsecos (elegidos) han sido pertinentes, son importantes por varios motivos: se trata de empresas de una dilatada trayectoria empresarial, líderes en su sector, y de una variada actividad económica. Por tanto, la propia metodología elegida impide generalizar nuestros hallazgos, y consideramos que éstos deben ser corroborados en investigaciones posteriores sobre casos de empresa de éxito con una metodología cuantitativa de mayores proporciones de muestra.

En segundo lugar, para la realización de un estudio completo de los ámbitos de interés de la comunicación corporativa falta un estudio empírico sobre la comunicación interna y externa y la comunicación de los resultados económico-financieros de una muestra mayor de empresas de éxito de la que, asimismo, podamos extraer datos generalizables, los cuales se tienen previstos abordar en los próximos estudios a realizar.

7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A tenor de las investigaciones realizadas y las que se perciben como oportunas y que quedan pendientes de abordar, en su vertiente empírica se proponen las siguientes futuras líneas de investigación:

1. Realizar un estudio empírico sobre la comunicación interna en la empresa. Para ello, se propone abordar esta investigación desde un punto de vista cuantitativo mediante la realización de una encuesta a los responsables de comunicación de una muestra representativa del tejido empresarial español.
2. Continuar la investigación aquí iniciada con un trabajo sobre la comunicación externa en la empresa del mismo modo que el anterior punto *supra*.
3. Abordar el estudio cuantitativo y cualitativo de la comunicación de la información económico-financiera también con una muestra mayor,

que tal y como se ha señalado es obligatoria por Ley para las sociedades mercantiles. Se propone como punto de partida el trabajo "La comunicación de la rendición de cuentas en las radiotelevisiónes públicas europeas" realizado por López-Golán, Rodríguez-Castro y López-López publicado muy recientemente en la revista Prisma Social, en su número 22 de 2018 (fecha de publicación: 02/10/2018).

4. Estudio de la figura del DirCom en la empresa, como elemento dinamizador de la política comunicativa.
5. Realizar un desarrollo sistemático de lo que debe ser un Plan de comunicación y la necesidad de su implantación en las organizaciones, como medio para llevar a cabo la gestión comunicativa.
6. Así mismo, resulta interesante realizar la comparación de los informes realizados por el *European Communication Monitor* con los informes que se realizan y se van a realizar con la creación y desarrollo de estos estudios a través del *Latin American Communication Monitor* (que ya cumple su tercera edición), de *Asia-Pacific Communication Monitor* (que cumple su segunda edición) y del *North American Communication Monitor* (que se pone en marcha este año en curso).

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alameda, D. (2004). La gestión de la comunicación publicitaria. En Losada, J. C. (coord.) *Gestión de comunicación en las organizaciones, comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.
- Aljure, A. (2009). Comunicación para el crecimiento rentable. En C.J. (Ed.), *Dircom estrategia de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Aldea Global.
- Almansa, A., (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Análisi. Quaderns de Comunicació y Cultura*, 32, 117-132. Recuperado el 1 de abril de 2017 de <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32pll7.pdf>
- Altheide, D. L. (2002). *Creating fear. News and the Construction of Crisis*. New York: Aldine de Gruyter.
- Álvarez Novell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14 (1), 1130.
- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas* (24), 36, 345-363. DOI: [http://dx.doi.org/10.18566\(rces.v24n36.a6\)](http://dx.doi.org/10.18566/rces.v24n36.a6).
- Ancos, H. (2010). *La responsabilidad social corporativa y sus actores: mitos y desafíos de la RSC*. Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. Y Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1177.
- Arana-Florez, R. (2009). *La comunicación en las pymes: conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica*. Cali: Universidad de Santiago de Cali.

- Argenti, P.A., Howell, R.A. y Beck, K.A. (s.f.). El papel de la comunicación estratégica. *Empresa Digital*, 1-11. Recuperado de <http://www.spri.eus/euskadinnova/documentos/1257.aspx>.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.
- Baños, R., Wandosell, G. y Parra, M.C. (2016). Web GIS to enhance relational capital: the case of general merchandise retailers. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 578-593. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0218>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. En *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108>. Fecha de consulta: 15/05/2017.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Berger, B. K., y Meng, J. (Eds.) (2014). *Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy. International Student Version*. New Jersey: John Wiley & Sons, 6th edition.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. y Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: Practices among Switzerland's Top 300 Companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 82-196.
- Blay Arráez, R. (2012). Gestionando la pasión. *adComunica. Revista de estrategias, tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 145-148. DOI:<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.9>
- Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F. (2010). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Daena. International Journal of Good Conscience*, 5(1). Recuperado a partir de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1870557X&AN=48757526&h=FYyBWv45DAbieBUV5NM4mgK6oscLvMGRLvuNM2AJ0s40x5URV8wzntCxJ8KIAC5FXFBC47fCa%2BHiHplyQOWh6Q%3D%3D&crl=c>

- Burnett J. (1998). A strategic approach to manage crisis. *Public's Review*, 24(4), 475-488. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80112-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80112-X).
- Cabascango-Naranjo, G. (2017). La influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en la imagen y reputación de la empresa, en el contexto de las redes sociales. *ESTRATEGAS, Investigación en Comunicación*, 4, 89-104.
- Caldevilla, D. (2009). Comunicar en situaciones de crisis. *Revista de comunicación Vivat Academia*, 105, 1-27. ISSN: 1575-2844. DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2009.105.1-27>
- Caldevilla, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid: Visión Libros.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *C&D-Capacitación y Desarrollo*, 13, 30-33.
- Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa. En Losada, J. C. (coord.) *Gestión de comunicación en las organizaciones, comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2007). La responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación. *Zer Revista de Estudios de Comunicación*, 23, 61-74. Recuperado el 24 de marzo de 2017 de <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/la-responsabilidad-social-corporativa-de-las-empresas-espanolas-en-los-medios-de-comunicación/332>
- Capriotti, P. y Moreno, A. (2007). Communicating Corporate Responsibility Through Corporate Web Sites In Spain. *Corporate Communication: An International Journal*, 12, 221-237.
- Carrillo, S. (2015). Comunicación: clave para la gestión de la responsabilidad social. *Conexión*, 2, 132-149.

- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2011). El enfoque estratégico. Bases conceptuales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 25 de octubre de 2013 de [http:// www.eumed.net/ce/2011a/](http://www.eumed.net/ce/2011a/).
- Castelló Martínez, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo, J.R.C., & Machado, C.A.C. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales. Contribuciones a la Economía*, (2011-06). Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33837014/El_Enfoque_Estrateigico.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1532519540&Signature=NDEfLiIRgBz2LmKkV9gRkoL70%2B0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_Enfoque_Estrateigico.pdf
- Cebrián, M. (2012). *Periodismo empresarial e institucional*. Sevilla: Comunicación Social.
- Cegarra, J. G. y Wandosell, G. (2011). *Estrategias de empresa*. Murcia: Diego Marín.
- Celis, E. y García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes psicológicos*, 14(1), 49-64. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de <https://es.scribd.com/document/321722653/La-Incidencia-de-La-Gestion-de-La-Comunicacion-en-La-Estrategia-Corporativa>.
- Cerviño, J. (2010). *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Pirámide: Madrid.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Nomos S.A.
- Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24, 209-229.
- Colin, J. (1986). *Marketing Communication*. Londres: Heinemann.

- Coombs W.T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *Handbook of crisis communication*; 17-53. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Los Angeles, CA: Sage, 3ª edición.
- Corporate. (1989). *Les Cahiers de la Communication. Les bases théoriques de la fonction Communication des entreprises*, 2.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2009). *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2010). *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 22 (1_100), 356-373. Recuperado de <http://revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1160>.
- Covello, V.T. & Allen, F.W. (1988). *Seven cardinal rules of risk communication*. OPA-87-020. Washington, DC: U.S. Environmental Protection Agency. Recuperado el 29 de Julio de 2017 de http://www.wvdhhr.org/bphtraining/courses/cdcynergy/content/activeinformation/resources/epa_seven_cardinal_rules.pdf.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education. 14ª edición.
- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication And Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 8, (4), 322-338.
- El Corte Inglés (2015). *Informe anual 2015*. Recuperado de <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?TR=A&IDR=1&identificador=1058>.

- El Corte Inglés (2017). *Informe de actividad 2016*. Recuperado en: <https://ep00.epimg.net/descargables/2017/08/28/a6993f42f2ca7c0876fba4b66520f17f.pdf>.
- Esquitín, M. (2011). *Conceptos de comunicación corporativa*. Recuperado el 26 de noviembre de 2012 de <http://suite101.net/article/conceptos-de-comunicacion-corporativa-a61452>.
- Fardella, J.S. (2016). *Valores del líder y la comunicación interpersonal*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valores-del-lider-la-comunicacion-interpersonal/>.
- Farré Coma J. (2005). Comunicación de riesgo y espirales del miedo. *Nueva época*, 3, 95-119.
- Fernández Burgueño, P. (2012). Aspectos jurídicos de la identidad digital y la reputación online. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 3, 152-142. <http://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.8>.
- Fernández, A. (2011). *Qué es un "house organ" y para qué sirve*. Recuperado el 7 de enero de 2018 de <http://suite101.net/article/que-es-un-house-organ-y-para-que-sirve-a3257>.
- Flores, P. y Beltrán, M.A. (2015). Jerarquización de competencias para favorecer la implantación de la responsabilidad social corporativa. *Opción*, (31), especial 4, 429-440.
- Flores-Asenjo, P. y Beltrán-Bueno, M.A. (2017). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su comunicación en las Pyme. *Animus. Revista Interamericana de Comunicación Midiática*, (16), 32, 191-205.
- Friedman, M. (1966). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Galetzka, M., Gelders, K., Verchens, J. P. & Seydel, E. (2008). Transparency and Performance Communication: A case study of Dutch Railways. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (4), 433-447.

- Gálvez, N. (2014). Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial, es *Estrategas: investigación en Comunicación*, 1. Ecuador: Universidad de Las Américas, 19-28.
- García Ponce D. y Smolak-Lozano E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, (XV) 124, 51-67.
- Gardberg, N. A. y Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31 (2), 329-346.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Garrido, F.J. (2016). *Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge (UK): Polity Press.
<http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/351/la-configuraci%C3%B3n-de-la-identidad-digital>.
- Gil Calvo, E. (2003). *El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gillezeau, P. (2018). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes: valores, comunicación y liderazgo. *Telos*, 1 (2), 221-232. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/934>.
- Goffman, E. (1994). *Actuaciones*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- González, F. (2014). ¿Es rentable medir la comunicación en la empresa?. *Estrategas: investigación en Comunicación*, 1. Ecuador: Universidad de Las Américas, 7-17.
- González, M.J., Amiguet, J. y González-Sicilia, M. (2012). Bases conceptuales de la Responsabilidad Social Corporativa y su relación con las políticas de

- conciliación personal, familiar y laboral en la empresa. En Abril (coord.) *Conciliación hoy*. Madrid: CEU Ediciones.
- González-Bueno Catalán de Ocon, C. (2005). *Marcas notorias y renombradas en la ley y la jurisprudencia*. Madrid: La Ley.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, W. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Guthey, E., & Jackson, B. (2005). CEO Portraits and the Authenticity Paradox. *Journal of management studies*, 42 (5), 1057-1082.
- Gutiérrez, E. y Rodríguez, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa Comunicación Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, n° 9, 13-34. Recuperado el 31 de marzo de 2017 de <http://www.doxacomunicacion.es/es/hemeroteca/articulos?id=29>.
- Habisch, A. y Jonker, J. (2005). Introduction, in Habisch, A.; Jonker, J.; Wegner, M. y Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer, Berlin.
- Herrera, R. (2009). Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile. *Chasqui*, 108, 63-68.
- Heude, R. P. (1989). *L'image de marque*. Paris: Eyrolles.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica. Un enfoque Integrado para la estrategia*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. & Hoskisson R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores.
- Holtzhausen, L. y Fourie, L. (2008). Communicating to a Diverse Workfoce. Employees' Perceptions of Symbolic Corporate Identity Elements. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (1), 80-94.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.

- Inditex (2015). *Informe anual 2015*. Recuperado de http://www.inditex.com/documents/10279/208409/Inditex_+Memoria_Anuar_2015_web.pdf/6753b7d1-516b-4a5e-b19f-9c863d3a2e94.
- Inditex (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado en: <https://www.inditex.com/documents/10279/319572/Informe+Anual+de+Inditex+2016/8feb6252-235c-4fd5-90c8-07c08ad7493e>.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2012). *IIRC Governance*. Recuperado el 15 de julio de 2016 de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/02/IIRC-GOVERNANCE-2012-04.pdf> International.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013a). *The international framework*. Recuperado el 16 de julio de 2016 de <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IRFRAMEWORK-2-1.pdf> International.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013b). *Consultation draft of the international framework*. Recuperado el 16 de julio de 2016 de <http://www.theiirc.org/consultationdraft2013/> International.
- Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Iyer, G. S., y Reckers, P. M. J. (2007). CEO image, NAS and risk assessment. *Managerial Auditing Journal*, 22(9), 895-912.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: an integrated non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33 (2), 147-157.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leader on the coach: A clinical approach to changing people and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koontz, H. W. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Körver, F. y Van Ruler, B. (2003). The Relationship between Corporate Identity Structures and Communication Structures. *Journal of Communication Management*, 7 (3), 197-208.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. 15ª edición. New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ª edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Landau, S. (2011). *Surveillance or security? The risks posed by new wiretapping technologies*. Cambridge: MIT, Press.
- León, M. y Cifuentes, O. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15, 2. 127-142. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/152127.pdf>.
- León, M.M., Sánchez, J.O. y Herrera, S. (2018). Influencias del outsourcing en los procesos de gestión: caso empresa proveedora de servicios de internet "Intercom" sector Naranjito. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo 2018). Recuperado 18 de junio de 2018 de <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/03/outsourcing-gestion-intercom.html>.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- Linke, A. y Zerfass, A. (2012). Future Trends in Social Media Use for Strategic Organization Communication: Results of a Delphi Study. *Public Communication Review*, 2 (2), 17-29.
- López Font, L. y Cuesta Cambra, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: Cambiarlo todo para que nadie cambie. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, N°3. DOI:<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>.
- López-Golán, M., Rodríguez-Castro, M. y López-López; P.C. (2018). La comunicación de la rendición de cuentas en las radiotelevisiónes públicas europeas. *Prisma Social*, 22, 184-208.
- Losada, J.C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Losada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Losada, J.C. (2018). *(No Crisis). Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Barcelona: Editorial UOC.

- Manucci, M. (2009). El final de las certezas, el principio de la estrategia. Articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de comunicación. En Costa, J. (Ed), *Dircom estrategia de la complejidad*. Valencia: Universitat de Valencia, Servei de publicacions.
- Mark-Herbert, C. y Von Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-11.
- Martín, F. (1998). Revista informativa de empresa o institución. *Cuadernos de documentación multimedia*, 6-7, 1997-1998, 1-7.
- Martín, F. (2003). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas/Asociación de la Prensa.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Martínez, J., Martínez, J. y Parra, M.C. (2015). *Marketing Digital*. Barcelona: UOC.
- Maxwel, J. C. (1995). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson: Nashville.
- Maza Pereda, A. (1999) ¿Cómo son sus ventajas estratégicas? En Sáez, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P. *Posicionamiento Competitivo*. Recuperado en: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/9%20-%20Posicionamiento%20%20competitivo.pdf>. Fecha de consulta: 10/05/2017.
- Mazo, J. (2001). *Estructuras de la Comunicación por Objetivos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mcshane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Meng, J. & Berger, B. K. (2013). What they say and what they do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (págs. 306-317). Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Mercadona (2015). *Memoria anual 2015*. Recuperado de <http://descargas.mercadona.com/memorias2015/CAST/Memoria15.pdf>
- Mercadona (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado en: <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>
- Merco (2016). *Rankings Merco. Monitor empresarial de reputación corporativa*. Recuperado en: <http://www.merco.info/es/rankings-merco>
- Merco. (2015). *Ranking de Empresas con Mejor Reputación en España. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Recuperado el 31 de julio de 2015 de http://www.merco.info/_docs/Presentacion-Ranking-Merco-Empresas-y-Lideres-2015.pdf
- Mira, J. G., Peña, B. y Parra, M. C. (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa. *Opción, Revista de ciencias humanas y sociales*, 32, 244-266.
- Mira, J.G., Parra, M.C. (2018). La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial. En González., M. y Valderrama, M.: *Discursos persuasivos comunicativos hoy*. Pp. 339-352. Tecnos. Grupo Anaya (colección Ediciones Universitarias).
- Mira, J.G., Parra, M.C. y Peña, B. (2016). La gestión de la comunicación de crisis: casos de las empresas españolas. En: En Martínez, E. Raya, P. y Martínez, X. *Investigación, Desarrollo E Innovación Universitarias*. McGraw Hill, 453-469.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. y Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-73.
- Mouritz, J. (2009). *Comunicación Corporativa*. Recuperado de <http://mouritz.wordpress.com/2007/06/06/rsc/>.
- Mut Camacho, M. (2012). La desvirtualización del concepto reputación en el entorno virtual. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 227-229.

- Ocampo, M.C. (2008). Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional. En Autor (Ed.), *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*, 145-173. Bogotá: ECOE Ediciones Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://www.mariacristinaocampo.com/wp-content/uploads/2013/07/Control-Estrat%C3%A9gico-y-Mejoramiento.pdf>
- Okuda Benavides, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría* [en línea], XXXIV Recuperado el 17 de septiembre de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Orozco, J. y Ferré, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra*, 83, 1-20.
- Park, D. J. & Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16 (1), 93-125.
- Parra, M. C. y Mira, J. G. (2017). Estrategia corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 32, 174-190.
- Parra, M.C. y Beltrán, M.A. (2016). *Marketing y Dirección Comercial I*, (segunda edición). Murcia: Ucam Publicaciones.
- Pasquel, G.; Báez, V.; Pauker, L. & Apolo, D. (2015). Percepción, activos intangibles y Stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7 (1), 1-17. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de: <http://www.mediterranea-comunicacion.org/Mediterranea/article/view/179/413>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications.
- Paz, J., Paz, J. y El Kadi, O. (2017). Comunicación estratégica en su visión gerencial, una herramienta para lograr la autotomía caudal. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 1-26.

- Peña Acuña, B. (Coord.,) (2018a). *Digital Communication Management*. London: Intech.
- Peña Acuña, B. (2018b). Los big data en la dirección de comunicación. En Caldevilla Domínguez, D. (2018) *Perfiles actuales en la información y en los informadores*. Madrid: Tecnos.
- Peña, B. Parra, M.C. y Mira, J.G. (2014). Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas. En Mendieta, A. y Sánchez, C.: *Líneas emergentes en la investigación de vanguardia*, 491-502. Madrid: McGraw Hill.
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dickinson
- Peña, B., Parra, M.C. y Beltrán (2014). Liderazgo resonante. Un análisis a través de grupos de discusión, *Historia y Comunicación Social, Historia y Comunicación Social*, 19 (Enero), 143-151.
- Pérez, C., Espinosa, L. y Torres, R. (2013). Corporate Social Responsibility en the IBEX 35: A Corpus-based Study of CSR Reports. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 95, 612-620.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pizzolante, I. (2001). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Venezuela: Cograf Comunicaciones.
- Pizzolante, Í. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Caracas: Editorial CEC.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to invent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1-17.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México: CECSA.

- Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Centro de estudios de Diseño y Comunicación. Cuaderno 45*, 241-249.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. En *Negotium. Revista científica electrónica ciencias gerenciales*. 10 (4). Recuperado el 10 de mayo de 2017 de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>.
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., y Buckley, M. R. (2006). Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35 (3), 279-290.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN.
- Ritter, M. (2009). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del Dircom. En C.J. (ed.), *Dircom estrategia de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Aldea global.
- Rivera-Arrublaa, Y. A., Zorio-Grima, A. y García-Benau, M. A. (2016). El concepto de informe integrado como innovación en reporting corporativo. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1 (3), 144-155.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2006). La Responsabilidad Social de la empresa: ¿un medio o un fin?. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 13, 53-77.
- Rodríguez, J., Caldevilla, D. y Ramos, F. (2015). Dramanagement: cine, empresa y responsabilidad social corporativa. *Opción*, 31, 1, 23-40.
- Rodríguez, M. y Pérez, M.J. (2017). Decisión y transparencia en información y conocimiento. Estudio de caso de las empresas de comunicación cotizadas españolas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 719-736. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1188/38es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2017-1188.
- Ros, A. y Wandosell, G. (2018). Aplicando la clase invertida: Dirección estratégica y política de empresa. En Rosa, A. (coord.) *Aplicando la clase invertida en Empresa, Economía y Turismo*. Madrid: Dykinson.

- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: Wiley.
- Sánchez, E. (2012). El Social Media en la estrategia de comunicación. Ad Comunica. *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 221-222.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y de bebidas*. Madrid: ICADE.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger.
- Semenzin S. (2015). La comunicación política en tiempos de crisis: una comparación entre Italia y España. *Documentación de las Ciencias de la Información*, (38), 83-102. http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50810
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- Sotelo Enríquez, C. (2010). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Losada Díaz, J. C. (ed). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* 556. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Losada, J.C. (coord.) *Gestión de comunicación en las organizaciones, comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Tamayo, C.D. y Ruiz, M.C. (2018). De la responsabilidad social empresarial al balance social. *Cofin Habana*, 12. (Número 1). 304-320.
- Tang, L. y Li, H. (2009). Corporate Social Responsibility Communication of Chinese and Global Corporations in China. *Public Relations Review*, 35, 199-212.
- Tarziján, J. (2002). La ventaja competitiva de la empresa revisada. *Revista Abante*, 5, 31-50. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef.pdf>.

- Telg R. (2010). Risk and crisis communication: When things go wrong. *The Agricultural Education and Communication Department, University of Florida*, 2010. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/WC/WC09300.pdf> [06 May 2010].
- Tetnowski, J. (2015). Qualitative Case Study Research Design. *Perspectives On Fluency & Fluency Disorders*, 25(1), 39-45.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill/Irvin, 13th edition.
- Torres, R. (2013). Laboratorio de comunicación estratégica para el empleo. Análisis de 16 años de experiencias desde el Servicio de Empleo de la Universidad de Alicante. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19 (especial abril), 1049-1056. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42189.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social.
- Unión Europea (UE) (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *Libro Verde Comisión Europea*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=EN>
- Unión Europea (UE) (2005): *Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea, Dirección General de Empresa*. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_en.pdf.
- Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.
- Valor, C. (2007). A Global Strategic Plan for Corporate Philanthropy. *Corporate Communications: an International Journal*, 12 (3), 280-297.
- Vázquez, D. G. y Polo, F. C. (2013). Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en pymes. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 872, 161-178.
- Ventura, S. (2011). La dirección Organizacional. *Revista Empresarial Gestión*. Documento en línea. Recuperado el 10 de septiembre de 2017 de:

<http://www.gestion.org/recursos.../1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos>.

- Vicente, A., Balderas, A., Ruiz, M. y Tamayo, U. (2007). Responsabilidad social en la empresa y competitividad. *Serie Estudios Xertatu*, en <http://www.xertatu.net/>.
- Vidal Marín, T. (2007). Derecho al honor, personas jurídicas y Tribunal Constitucional. *InDret*, 1, 1-18.
- Vidal, N. G., Bull, G. Q. & Kozak, R. A. (2010). Difusión of Corporate Responsibility Practices to Companies: The Experience of the Forest Sector. *Journal of Business Ethics*, 94, 553-567.
- Villafañe Gallego, J. (1985). *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe Gallego, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Wandosell, G., Parra, M.C. y Peña, B. (2015). El liderazgo directivo en la cultura empresarial española: Un estudio de caso empírico. *Cofin Habana*, 8 (1), 29-35. RNPS: 2139.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Wolton, D. (2004). *La otra mundialización. Los desafíos de la cohabitación cultural global*. Barcelona: Gedisa.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Inomics*, 1, 296-306.
- Zamora, R. y Losada, J.C. (2011). La imagen del candidato electoral: Hacia una integración de su dimensión racional y emocional. *Cuadernos de Información*, 26, 9-29.
- Zerfass A., Moreno A., Tench R., Verčič D. & Verhoeven P. (2013). *European communication monitor 2013. A Changing Landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenberg, M. (2014). *Managing CEO Communication and Positioning: A Cross-National Study among Corporate Communication Leaders*. Paper presented to the EUPRERA 2014 Annual Congress, Brussels, Belgium, September 2014.

Zerfass, Ansgar, Tench, Ralph, Verčič, Dejan, Verhoeven, Piet, Y Moreno, Angeles. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. EACD/EUPRERA, Helios Media: Bruselas (Bélgica). Consultado el 15.07.2015 y disponible en <http://www.eacd-online.eu/publications/studies/european-communication-monitor>

9. APÉNDICE

En este epígrafe se incluyen los datos relativos a la calidad de las publicaciones que conforman el compendio de publicaciones aportadas a esta Tesis Doctoral:

1. Peña, B. Parra, M.C. y **Mira**, J.G. (2014). Responsabilidad social corporativa en casos de empresas españolas. En Mendieta, A. y Sánchez, C.: Líneas emergentes en la investigación de vanguardia, 491-502. McGraw Hill. ISBN: 978-84-481-9741-4.

Ranking SPI general (2014): 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056, Disponible en: http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_expertos_2014.php.

Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Comunicaci%F3n&tabla_esp=spi_editoriales_comunicacion_2014&tabla_extr=spi_editoriales_comunicacion_2014_extr

Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Econom%EDa&tabla_esp=spi_editoriales_economia_2014&tabla_extr=spi_editoriales_economia_2014_extr

2. **Mira**, J.G., Parra, M.C. y Peña, B. (2016). La gestión de la comunicación de crisis: casos de las empresas españolas. En Martínez, E. Raya, P. y Martínez, X.: Investigación, Desarrollo E Innovación Universitarias. McGraw Hill, Pp. 453-469. 978-84-48612-73-3. Ranking SPI general: 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056. Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311. Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883.

Ranking SPI general: 56 de 505 (Q1), ICEE: 4.056, Disponible en: http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_expertos_2014.php.

Ranking SPI editoriales extranjeras Comunicación 5 de 46 (Q1), ICEE: 0.311.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Comunicaci%F3n&tabla_esp=spi_editoriales_comunicacion_2014&tabla_extr=spi_editoriales_comunicacion_2014_extr

Ranking SPI editoriales extranjeras Economía 6 de 65 (Q1), ICEE: 2.883.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Econom%EDa&tabla_esp=spi_editoriales_economia_2014&tabla_extr=spi_editoriales_economia_2014_extr

3. **Mira, J.G.**, Parra, M.C. (2018). La integración de la comunicación corporativa en la estrategia empresarial. En González., M. y Valderrama, M.: Discursos persuasivos comunicativos hoy. Pp. 339-352. Tecnos. Grupo Anaya (colección Ediciones Universitarias). ISBN: 978-84-309-7375-0., ICEE: 34.996. Ranking SPI editoriales españolas de Comunicación: 6 de 50 (Q1). ICEE: 0.555. Ranking SPI editoriales españolas de Economía 28 de 74 (Q2). ICEE: 0.084.

Ranking SPI general: 6 de 505 (Q1). ICEE: 34.996. Disponible en: http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_expertos_2014.php.

Ranking SPI editoriales españolas de Comunicación: 6 de 50 (Q1). ICEE: 0.555.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Comunicaci%F3n&tabla_esp=spi_editoriales_comunicacion_2014&tabla_extr=spi_editoriales_comunicacion_2014_extr

Ranking SPI editoriales españolas de Economía 28 de 74 (Q2). ICEE: 0.084.

Disponible en:

http://ilia.cchs.csic.es/SPI/prestigio_sectores_2014_2.php?materia=Econom%EDa&tabla_esp=spi_editoriales_economia_2014&tabla_extr=spi_editoriales_economia_2014_extr

4. **Mira, J.G.**; Peña, B. y Parra (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa, *Opción, Revista de ciencias humanas y sociales*, 32, PP.244-266. Revista SCOPUS Q3- SJR (2016): 0.193.

Disponible en:

<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=13900154722&tip=sid&clEAN=0>

Catálogo Latindex.

Disponible en: <http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=10898>

5. Parra, M.C. y **Mira, J.G.** (2017). Estrategia corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 32, pp.174-190. Brasil. Catálogo Latindex (criterios cumplidos 36).

Disponible en: <http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=20317>

En todas las aportaciones el doctorando es primer autor o los son sus directoras, lo que da cumplimiento a otro de los requisitos especificados en la normativa de doctorado de la Universidad Católica San Antonio de Murcia.

