

Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional

Magdalena Mut Camacho¹, Universitat Jaume I de Castellón

magda.mut@com.uji.es

Recibido: 09/05/2013 **Aceptado:** 16/07/2013 **Publicado:** 31/07/2013

Cómo citar este artículo: Mut Camacho, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera Publica*, 13, vol. I, 95-113.

Resumen

La teoría sobre la comunicación corporativa nos enseña que las organizaciones están perdidas sin el pleno apoyo de sus grupos de interés. Científicamente ha quedado demostrado que una comunicación corporativa eficiente es fundamental para forjar el apoyo de estos grupos y que la tarea de los directores de comunicación arranca en la gestión de los intangibles de la organización. El objetivo de este trabajo es preguntar a los dircom españoles qué opinan sobre su tarea en la empresa y cómo ven su gestión enmarcada en los valores intangibles. Con los resultados de una encuesta dirigida a los directores de comunicación españoles pertenecientes a la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, se ha podido testear el nivel de impregnación de las nuevas teorías de la comunicación corporativa y la gestión de intangibles, y descubrir el camino que aún les falta por recorrer.

Palabras clave

Director de comunicación; Dircom; Intangibles; Comunicación corporativa

¹ Doctora en Comunicación empresarial e institucional por la Universitat Jaume I de Castellón y licenciada en Ciencias de la Información por la UAB. Profesora del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UJI. Co-directora con Joan Costa del Máster Internacional de Dirección y Gestión de la Comunicación.

Profesora colaboradora del Departamento de Publicidad y Comunicación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Universitat Jaume I de Castellón)

Balance of the state of affairs between the understanding of intangible theory and current professional vision

Magdalena Mut Camacho², Universitat Jaume I de Castellón

magda.mut@com.uji.es

Received: 09/05/2013 **Accepted:** 16/07/2013 **Published:** 31/07/2013

How to quote this article: Mut Camacho, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera Publica*, 13, vol. I, 95-113

Abstract

The corporate communication theory teaches us that the organizations are lost without the full support of its key stakeholders. Scientifically it has been shown that efficient corporate communication is essential for building the support of stakeholders and that the mission of dircom boots from managing intangible assets. The objective of this work is to ask to Spanish communication managers what think about their work in the company and how they framed their management in the intangibles assets.

Key words

Communication Manager; Dircom; Intangible assets; Corporate Communication.

² PhD in Business and Institutional Communication (Universitat Jaume I de Castellón) and bachelor degree in Information Sciences (UAB). Professor in the Department of Communication Sciences at the Universitat Jaume I de Castellón). She is also co-director of the International Master in Communication management.

1. Introducción

El presente artículo presenta los resultados de una investigación sobre la Dirección de Comunicación financiada por la Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM y llevada a cabo por el grupo de investigación de la Universitat Jaume I, *Reputation, Brand and Innovative Communication Towards Competitiveness*. La investigación se centra en el análisis de lo que piensan los directores de comunicación españoles sobre cómo está evolucionando su tarea y su perfil. Por tanto, el objeto de esta investigación es hacer un balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la visión profesional actual. Para ello se ha utilizado una metodología empírica y la información que fundamenta esta investigación ha sido suministrada por 153 directores de comunicación en activo a partir de una muestra de 800 directores de comunicación pertenecientes a la Asociación de Directivos de Comunicación.

A menudo en círculos académicos es destacable descubrir la opinión de que existen dos realidades evidentes: por un lado, que la comunicación corporativa claramente avanza hacia la gestión de intangibles; y por otro, cuando hablamos de comunicación en la organización, lo que es futuro para unas empresas, para otras es presente o incluso pasado. Todo ello sin enfrentarnos a lo que pueden ser los nuevos interrogantes para una sociedad y una empresa en continua evolución por el momento socioeconómico que atravesamos y que afectan, obviamente, a la comunicación corporativa.

Los últimos años han proyectado a la comunicación corporativa al encuentro de una nueva idiosincrasia más comprometida. Este movimiento es resultante de lógicas y actores muy dispares, y sería pues un error reducirlo únicamente a los cambios que proponen las teorías críticas y analíticas. Los profesionales de la comunicación han estado también muy involucrados en esta mutación. No debe sorprender, por lo tanto, las numerosas divergencias que se observan en cuanto al sentido que dichos actores han atribuido al término mismo de la comunicación corporativa y a los usos que se ha hecho de él.

Con el presente análisis pretendemos analizar cómo ve el director de comunicación español su misión en la empresa actual, partiendo en la investigación de la comprensión de que el camino hacia su solidez, importancia y eficacia dependerá de que la figura evolucione conforme la teoría avanza y se halle bien definida.

2. Método

El método utilizado para la investigación ha sido cuantitativo, de forma que se lanzó una encuesta online compuesta por catorce preguntas cerradas al total de la muestra compuesta por 823 directores de comunicación pertenecientes a la Asociación de Directivos de Comunicación. La estructura del cuestionario venía a dar respuesta a dos temas nucleares: la vinculación del director de comunicación con la estrategia empresarial y qué variables intangibles trabaja. De forma que, el primer tema nos iba a mostrar si la evolución hacia una comprensión de la tarea del dircom como estratégica se imbricaba en la comprensión de que lo intangible emana del ser de la organización; y por tanto, éste construye y ejecuta estrategia de negocio. El segundo tema nos iba a demostrar cómo llevan a la práctica esto y por tanto, si la teoría se cumple hoy en día en las organizaciones.

La investigación cuantitativa se ajustaba bien al objetivo investigador puesto que lo que se buscaba era testear el nivel de aceptación de las nuevas tendencias vinculadas a la comunicación corporativa y la gestión de intangibles en las organizaciones. Entendiendo que esta evolución la viven los actuales directores de comunicación, ya que hablamos de una teoría que ha venido evolucionando muy profundamente desde hace unos años acá. El análisis cuantitativo se entrelaza con un análisis cualitativo de los resultados. El objetivo era obtener una descripción de las cualidades de los fenómenos que se comprobaban y la búsqueda de una conceptualización que abarcara la realidad observada a través de descubrir todas las cualidades posibles insertas en los datos conseguidos. El fin perseguido era el entendimiento en profundidad más que la exactitud numérica, el indagar lo más profundo posible.

3. Apuntes teóricos sobre el director de comunicación

3.1. Evolución de definiciones

En una primera etapa, principios de los 90, el director de comunicación no era considerado un estratega. La comunicación de la empresa en aquel primer momento estaba caracterizada por dos prácticas comunicativas hegemónicas, las relaciones informativas y la comunicación de producto (Villafañe, 2007, 193). Atendiéndonos a esta visión, comprobamos que las primeras contribuciones teóricas a la figura del director de comunicación eran variadas y multidisciplinarias, de forma que su perfil variaba según el

lugar desde el que se observase, pero existía una visión común centrada en un profesional tecnólogo. Todas estas definiciones de esta primera época las calificamos como básicas, pues nos presentan a un director de comunicación encargado de gestionar las herramientas de comunicación de que dispone la organización. Es un especialista en comunicación (Westphalen, 1993, 47, 77, 103, 505) (VV.AA, 1999, 81) (VV.AA, 2003, 94) (Martín, 2004, 73).

El director de comunicación definido de esta forma ya fue descrito por Costa en los años setenta, cuando detalla que es un coordinador y un especialista en comunicación, inventando para explicarlo la metáfora de la “orquestación”, que ha tenido mucha trascendencia. Es la idea del “director de orquesta” comunicacional, como coordinador y armonizador de los instrumentos que de otro modo actuarían en dispersión y por tanto de forma ineficaz. (Costa, 1995, 49).

Sin embargo, con el tiempo su concepción del director de comunicación evoluciona a raíz de la nueva problemática surgida con respecto a la importancia de las comunicaciones en las organizaciones: la complejidad. Costa, avanzándose a su tiempo con una preclara visión de futuro, en los años noventa presenta a un nuevo profesional que se sitúa epistemológicamente en el campo de las ciencias humanas y la fenomenología. “Allí emplaza sus instrumentos mentales y experimentales: una mezcla de la cibernética, de la noción de retroacción (*feed back*), que aprendimos de la mecánica y la toma de conciencia de los contenidos de la comunicación como “materia medible”: la información propiamente dicha” (Costa, 1995, 49).

Nos adentramos en la segunda etapa, caracterizada por una fuerte revalorización de la teoría sobre la imagen corporativa que afectará a la figura del director de comunicación. La necesidad creará al órgano y hará surgir de forma imperativa a un nuevo profesional: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa (Costa, 2001, 90)

No encontramos con la figura de un integrador, pero la integración de las comunicaciones no se limita únicamente a coordinar los instrumentos, tal como se piensa muy generalmente, ahora entra en juego otro nuevo concepto vinculado a la organización: visión global. Los que definen la figura de nuevo a la luz de esta nueva teoría de la imagen corporativa coinciden en que limitar la gestión de la comunicación a un rol de coordinación es en sí un reduccionismo; sería el trabajo de un súper-especialista en un contexto de especialistas. (Costa, 2001, 90) (Villafañe, 1999, 34). La especialización mata el sentido de lo global, y es esta visión global la que fundamenta las posibilidades

estratégicas de la comunicación y fundamenta la actitud emprendedora y eficaz de la figura dircom.

En consecuencia, el Director de Comunicación que se presenta ya no es un técnico ni un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes, sino un estratega. Esta aportación tiene el mérito de ubicarlo en la estructura y en la lógica empresarial, en el ámbito cotidiano donde tendrá que actuar con el colectivo interno del que forma parte, como puente entre los distintos públicos de la organización, y como táctico de la estrategia de comunicación.

Podemos situar en los años noventa el punto de inflexión conceptual de la dirección de comunicación, en momento en el que se inicia el camino hacia la figura del estratega. Este camino lo encontramos descrito en Johnsson, cuando a principios de los noventa decía que la comunicación corporativa debía dejar de lado la comunicación por mecanismo y centrarse en la comunicación por objetivos. Ante el papel estratégico de la comunicación, al que llama “estructuración del caos”, Johnsson propugna una organización de la función de comunicación basada en el apoyo a la alta dirección en el proceso estratégico (1991, 332). Por tanto, describe a un creador de la estrategia de comunicación y a un copartícipe de la estrategia corporativa.

Para Weil la dirección de comunicación se define más como una función que como una autoridad jerárquica, pues el mundo de la empresa es un lugar donde racionalidad rima con materialidad de la producción, y donde el objetivo es producir, comercializar, vender, exportar, y no hablar. Dada esta situación y propugnando un cambio de enfoque en la empresa, propone a un director de comunicación que goce de libertad de pensamiento, audacia y de un margen de innovación para que la comunicación sea palanca de transformación de la empresa. Para todo ello, el dircom necesita de cierta autonomía respecto de las estructuras existentes, para que sus propuestas no sean rechazadas en nombre de un realismo temeroso (1992, 206) que acaba atenazando y anquilosando a la organización.

Con una visión más pragmática, la existencia de un Director de Comunicación estratega supone para Cervera (2004, 31) un cambio en la filosofía de la empresa, asumiendo a un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización. Una figura que existe en algunas corporaciones y compañías líderes pero que exigen un cambio de mentalidad en las organizaciones acostumbradas a tener fragmentada su comunicación en diferentes áreas.

Por otra parte, a través del análisis documental de diferentes estudios cuantitativos realizados a directores de comunicación³, comprobamos como a nivel teórico la figura del profesional de la comunicación corporativa ha caminado por delante de la realidad profesional (Mut Camacho, 2011, 107-118) (Mut Camacho, 2010, 25-39).

Llegamos así a la tercera etapa caracterizada por la emergencia de la gestión de los intangibles. Llegados a este momento es preciso detenerse en el concepto “comunicación corporativa” con el objetivo de matizarlo, pues a partir de este momento histórico, hemos de comprenderlo con un significado más amplio y actual. Es una nueva filosofía inspirada en la completa gestión de los valores intangibles de la organización.

Con los años, ya asumido que el Director de Comunicación es un estratega, se ha alcanzado una definición teórica muy clara:

“(…) un controller de la información dirigida a los stakeholders, controller heredero del director de comunicación, pero con un cargo que muestra una orientación completamente distinta. Es el CRO (siglas de Chief Reputation Officer), una realidad en Estados Unidos, pero que en España aún no se ha aplicado. El CRO ha de ser una figura, no encargada de la gestión de los activos, sino que ha de encargarse de la gestión de los valores y riesgos de reputación en su conjunto, es decir, debe haber un marco de gestión integrado ‘bajo el paraguas’ del CRO” (Alloza, García-Perrote y Panadero, 2007, 219).

Hoy en día el término de comunicación se ha quedado estrecho para denominar la multiplicidad de actividades que en la actualidad desarrollan las direcciones de comunicación (Villafañe, 2007, 195); por ello, en los últimos años ha aumentado de forma considerable el nivel de profesionalización de los departamentos de comunicación en España. La creciente experiencia de los profesionales junto con el avance de la teoría sobre la comunicación corporativa y las investigaciones pertinentes ha dado paso a que las empresas incorporen responsables altamente cualificados. Ahora el dircom no es un comunicador, ni un experto en herramientas de comunicación, ahora trabaja con expectativas, con tendencias, con hábitos y con emociones. Y todo dentro de un entorno global y complejo que debe conocer mejor que nadie en la empresa. El *dircom* es un generador de contenidos, debe conseguir que la realidad reputacional (con toda la carga

³ La Asociación de Directivos de Comunicación *DIRCOM* ha efectuado dos estudios cuantitativos titulados *Estado de la Comunicación en España*, uno en el año 2005 y el último en el año 2010.

científica y semántica del término) de la empresa sea similar a la percepción de los públicos (Van Riel, 2012).

El dircom de hoy conoce que la eficacia es la demanda fundamental de las empresas, que es necesario el avanzar en los modelos y metodologías de gestión de la reputación y asumir como propias las tareas de la correcta gestión de los intangibles como adecuado proceder en este nuevo paradigma existente. Entiende que se ha modificado la conceptualización sobre la comunicación, al incluir la dimensión intangible de las organizaciones y al considerar la comunicación estratégica.

Hoy ya existen nuevos modelos de gestión que desplazan la práctica tradicional de la comunicación, tan polarizada en las técnicas y que han descubierto la importancia decisiva de los activos intangibles, las relaciones, los valores y la reputación. Esta nueva concepción de lo que es la comunicación corporativa es el producto genérico y característico de nuestra época actual y se llama gestión de intangibles y de la reputación.

3.2. Una dirección para la gestión estratégica de la reputación

En el 2011 NetEquity publicó un estudio sobre la tendencia de la gestión de la reputación corporativa en las empresas ubicadas en España (Casado, 2011, 1). Se entrevistaron un total de 187 cargos de primer nivel de empresas multinacionales españolas y extranjeras. La principal conclusión que se alcanzó es que, en los próximos años, la importancia de la Reputación Corporativa va a incrementarse, siendo esta tendencia apoyada por el 69% de la muestra.

Muchas de estas empresas ya tienen a un director de comunicación encargado de la Reputación Corporativa sentado en el primer nivel jerárquico de la organización. Sin embargo, ésta aún no es la situación dominante, pues la mayoría de las empresas españolas no tiene al dircom en su comité de dirección.

Estas modernas áreas de gestión han evolucionado hacia una nueva comunicación anclada en la gestión de los intangibles estratégicos, de forma que han aumentado su tamaño y también su importancia. Son áreas clave de su gestión: la reputación, la marca, la comunicación, los asuntos públicos, la responsabilidad social y las métricas de intangibles (*European Communication Monitor, 2012*)⁴ [2]. Autores como Fombrun y Van Riel consideran que se ha de superar la relación lineal entre estrategia empresarial y estrategia de comunicación, se ha de pasar a ver la comunicación corporativa y la gestión

⁴ Un estudio dirigido por el European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), la European Association of Communication Directors (EACD) y Communication Director Magazine.

de intangibles como un instrumento clave tanto para la formación como para la ejecución de la estrategia corporativa (1997, 5-13).

El director de comunicación es el responsable de la relación con los *stakeholders* y, por tanto, es el que conoce sus expectativas, sus necesidades y aspiraciones y puede contribuir eficazmente a la formulación, implantación y comunicación de la estrategia corporativa (Cornelissen, 2008).

Esta nueva formulación de la figura profesional conlleva la necesidad de fortalecerla gracias a los conocimientos que exhiba, a las herramientas que utilice, las funciones que desempeñe, el lugar jerárquico que ocupe, para poder participar en el máximo órgano de gestión en lo que compete a la gestión intangible.

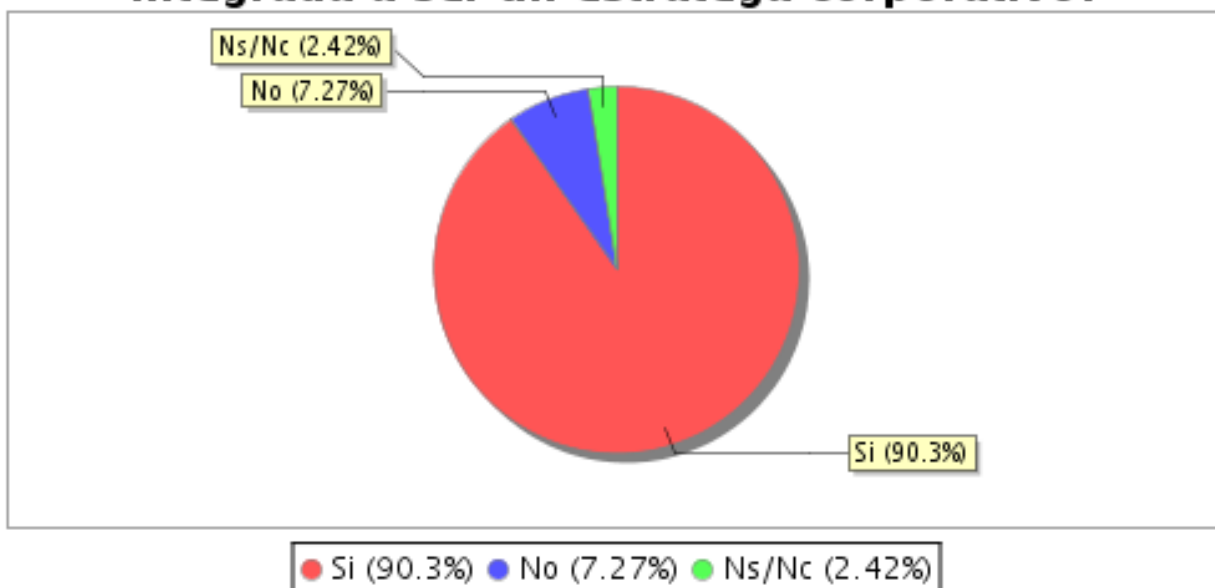
“Sólo de esta forma será más fácil para las empresas gestionar su reputación, y se garantizará una implantación y gestión transversal de la reputación corporativa con éxito, que permitirá a la empresa mantener relaciones sostenibles en el tiempo con sus públicos estratégicos y contribuir con visión al plan de futuro de la compañía. De lo contrario, si su dependencia no es directa será muy difícil tener una perspectiva o posición de distancia a la hora de valorar el impacto de las acciones de las otras áreas en la reputación. Además, se estaría dando una visión reducida de la gestión de la reputación corporativa, porque se aplicaría fundamentalmente sobre las áreas y públicos que le afectan más a la dirección corporativa, perdiéndose así la visión holística en la gestión global de la reputación” (Casado, 2011, 11).

4. Resultados

El cuestionario contaba con 14 preguntas encaminadas a obtener el resultado empírico que corroborase o refutase la hipótesis con la que se partió. El presente trabajo recoge parte del análisis, puesto que las respuestas ofrecían abundante información relevante. En este artículo se presenta la primera parte del análisis que sirve para fundamentar la primera y más importante aproximación: ¿Estamos ante una figura estratégica? ¿Cómo entienden los dircom españoles esa cualidad de estratega?

Tras la cuantificación y el análisis efectuado a todos los cuestionarios contestados, estos son los resultados más interesantes.

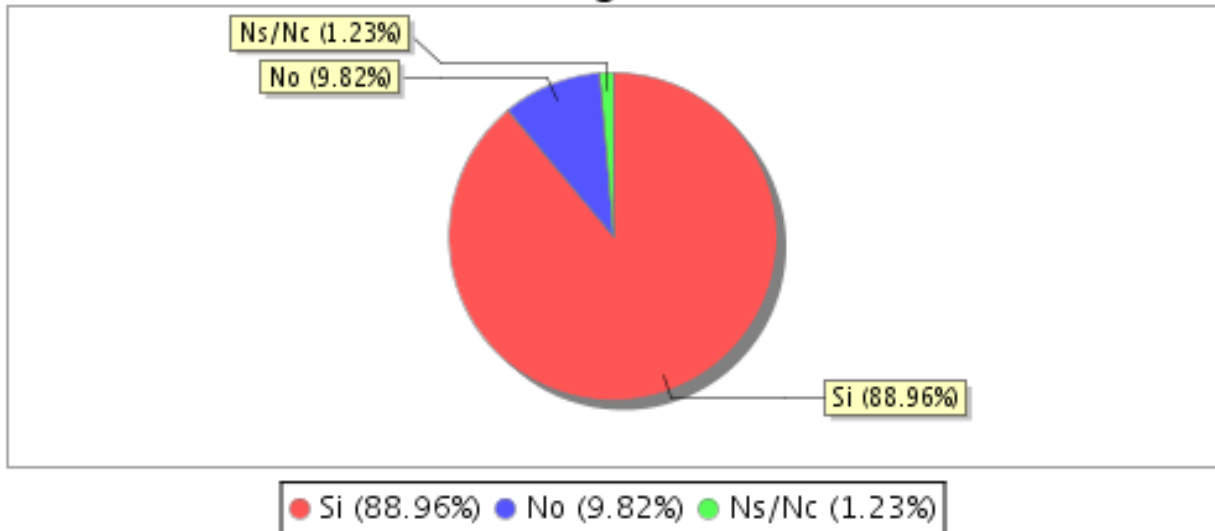
¿Considera que el director de comunicación ha evolucionado de ser un técnico en comunicación integrada a ser un estratega corporativo?



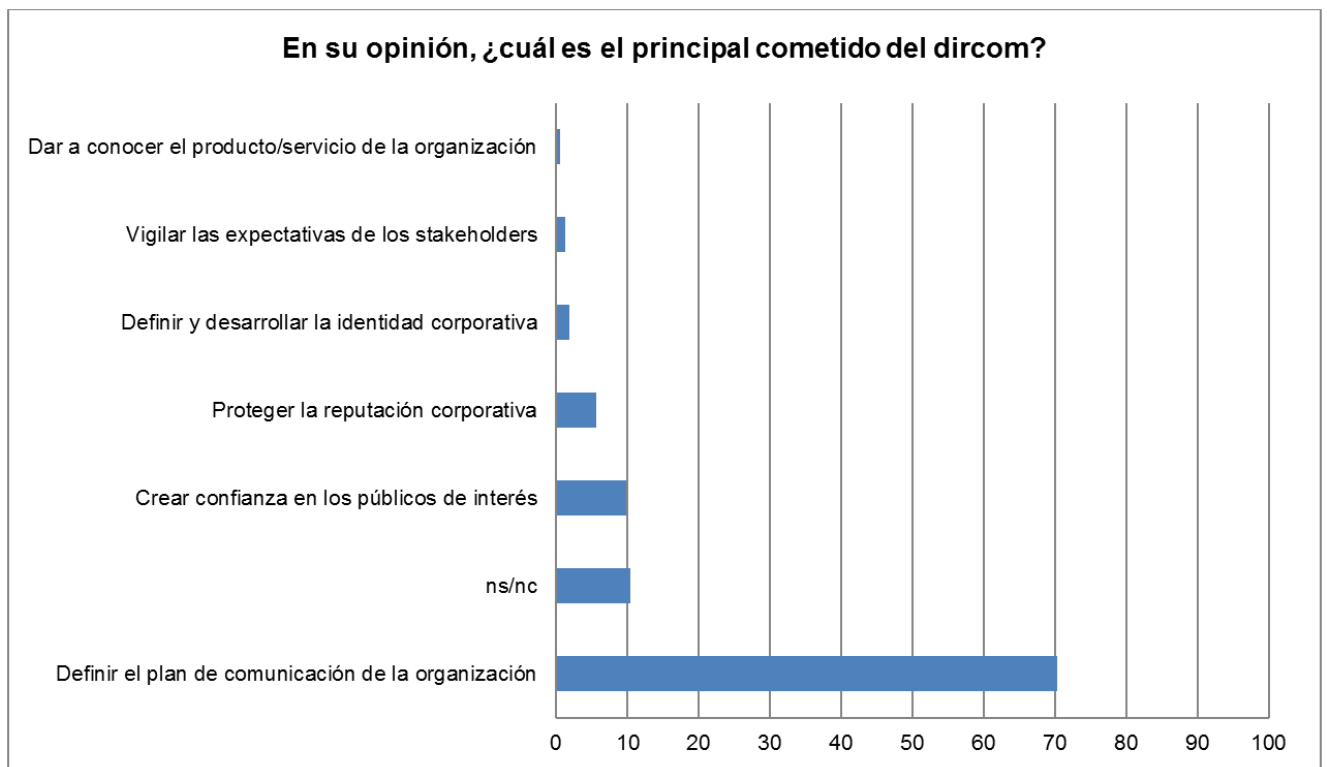
La gran mayoría de los directores de comunicación españoles creen que su misión hoy en día es estratégica. Por tanto, se alejan de la visión técnica del profesional para pasar a entenderse como una tarea convertida en pilar estratégico de la organización. No obstante no podemos pararnos ahí puesto que la reflexión que se deriva nos lleva a una cuestión relevante para la investigación: es necesario saber que le aporta al Dircom el calificativo de estratega; también qué cabida tiene la comunicación en la estrategia; y relevante es entender por qué los Dircom piensan que la comunicación ha dejado de ser táctica.

Este punto de partida es importante puesto que el siguiente paso será descubrir cómo entienden esa misión estratégica a la luz de la teoría.

¿Considera que la actual comunicación corporativa ha evolucionado hacia una nueva magnitud donde la lógica predominante es la gestión de los intangibles?

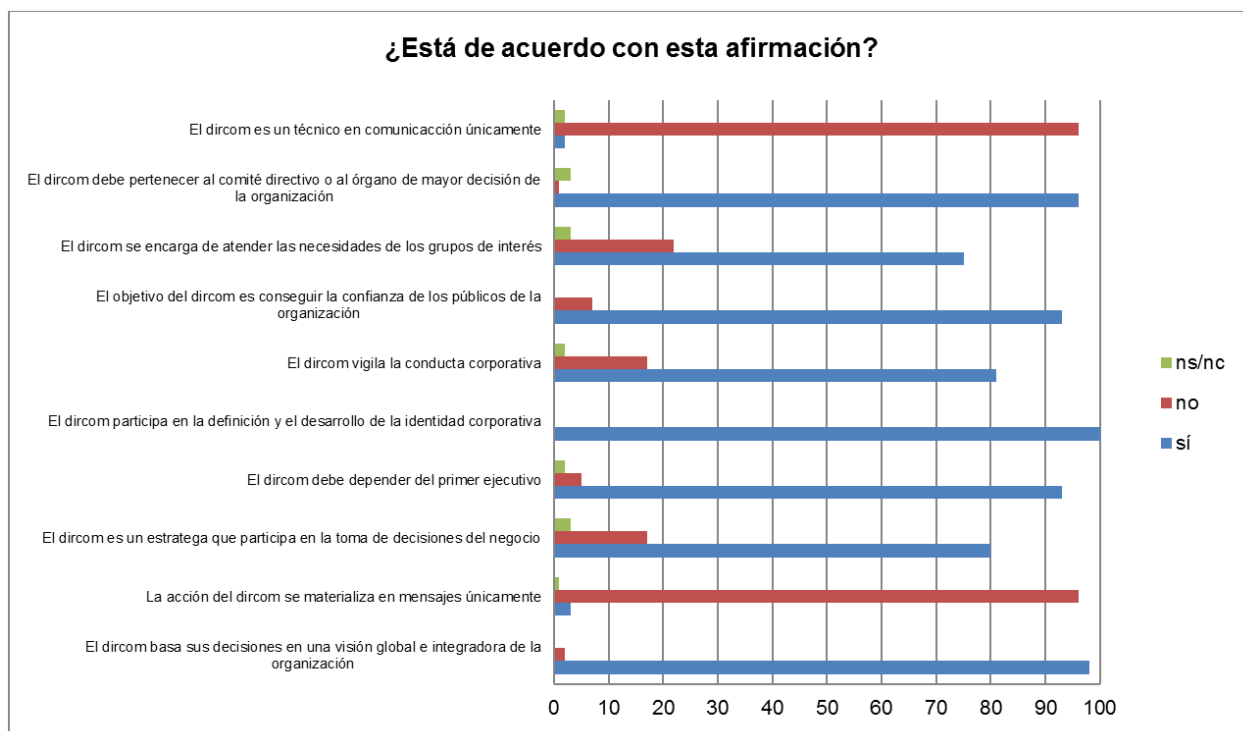


Entienden que su evolución va vinculada a la nueva teoría sobre la gestión de intangibles, por tanto, se alejan del concepto comunicación como transmisión de mensajes y se acercan a la tarea de la construcción de estrategia a través de las “maneras” de la organización.

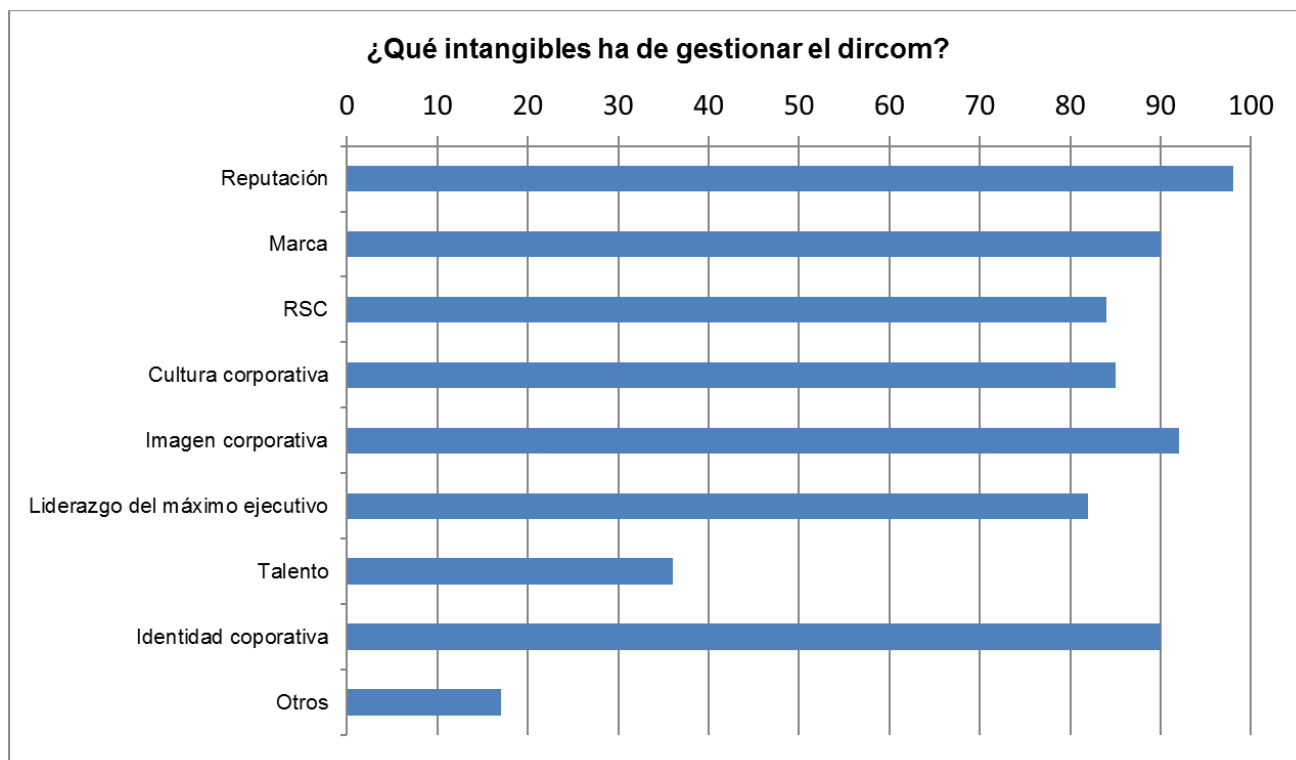


Para poder hacer una jerarquía, se les pidió a los directores de comunicación que tan solo marcaran una contestación, la que más se ajustaba a su idea de cuál era la principal misión del *dircom*, de forma que pudiésemos derivar dónde situaban el significado de estratégico. Antes de iniciar la investigación, comprobamos que el término “estratégico” se utiliza para calificar muchas cuestiones asociadas al *dircom* más como un adjetivo que “queda bien” y lejos de su verdadero significado teórico dentro de una bien conformada teoría de la comunicación corporativa y la gestión de intangibles. Esto quiere decir que preguntados los directores de comunicación si su tarea es estratégica, todos van a decir que sí. Por tanto, se hace necesario profundizar en qué entienden por cometido estratégico.

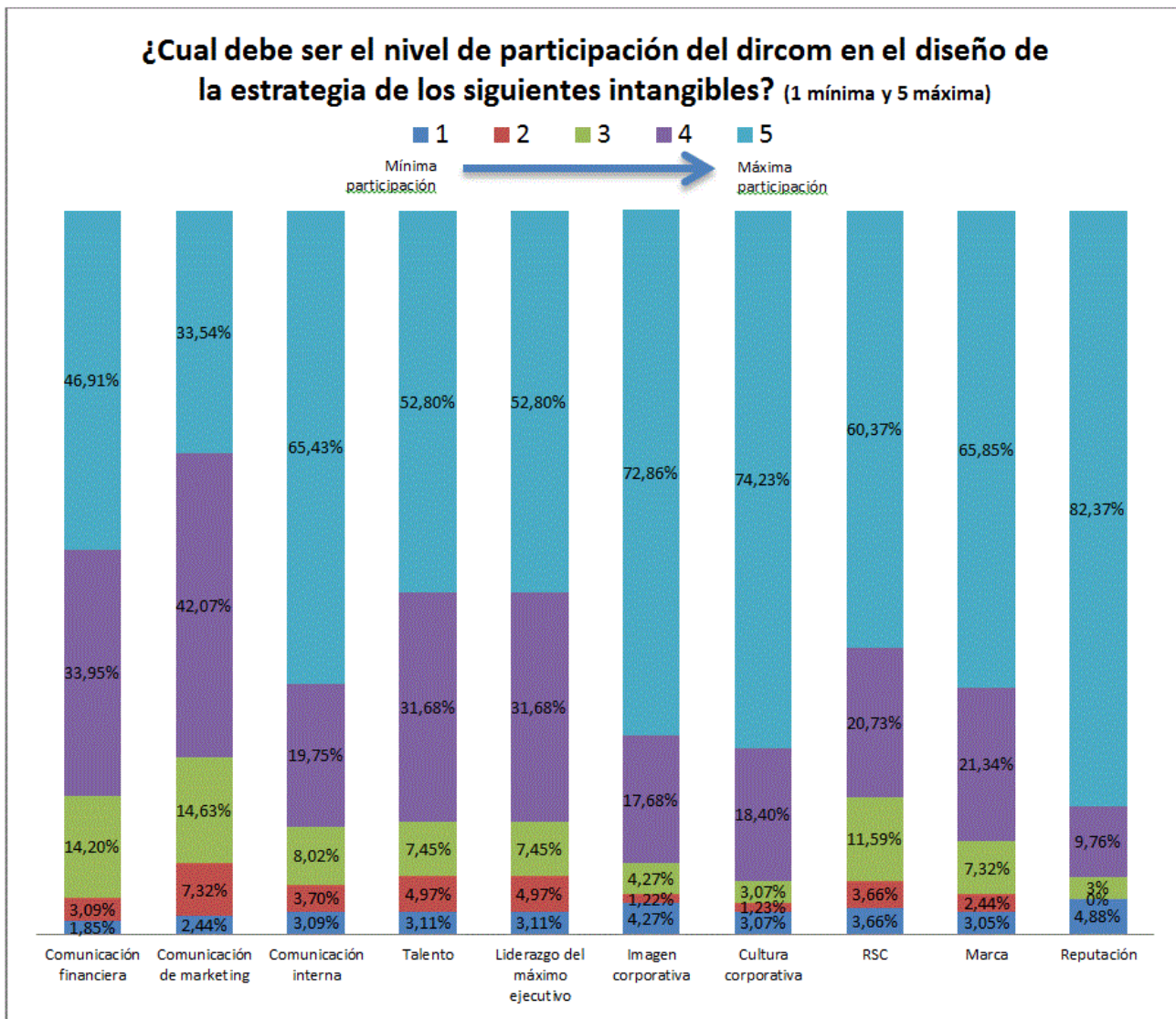
Según la teoría de la comunicación corporativa y la gestión de intangibles, todos los cometidos que se enuncian en la pregunta son tareas principales del director de comunicación, pero tras la investigación descubrimos que de entre todos, el más escogido (70,37%) fue el “definir el plan de comunicación de la organización” que si bien necesita de pensamiento estratégico para elaborarlo, no hay duda, esta es una tarea más técnica y secundaria a algunas de las anteriores, puesto que para conseguir una buena comunicación y, con ello, la puesta en valor de los recursos intangibles de la organización, antes hace falta la conceptualización y comprensión de éstos y su manejo estratégico para conseguir alinear la organización con el respeto y el reconocimiento de su públicos de interés, que garantiza y amplía la licencia de las organizaciones para operar en sociedad, tal y como señala la teoría (van Riel, 2013, 21) . Trabajar con estrategia es ser capaz de alinear la perspectiva del empresario con la de los empleados, la ciudadanía, los accionistas y los clientes, crear mantener y fomentar una plataforma de relación beneficiosa entre todos. Luego, la comunicación ha de ser capaz de poner en valor estas relaciones y entregar mensajes de forma coherente.



La postura de los directores de comunicación españoles es rotunda, entienden que eso de gestionar los intangibles de la organización es más que la integración de la comunicación, es el gestor de la confianza en la organización (93%), trabaja entendiendo la organización como un todo que comunica y es armónico (98%) y cuida el “ser” de la organización con decisiones para su desarrollo y explicitación (100%). Por otra parte, entiende con lógica que este profesional ha de estar junto al máximo ejecutivo y debe pertenecer al núcleo del que emana la estrategia de negocio.



Una vez observado que el director de comunicación entiende que su tarea está en la estrategia de una serie de intangibles vinculados a la comunicación de la empresa, el siguiente paso es averiguar qué nivel de responsabilidad tienen sobre ellos, puesto que hoy en día aún se descubre que existe coparticipación de otros departamentos de la empresa, desde una perspectiva de la responsabilidad. Ya sabemos que desde la perspectiva de la gestión debe haber colaboración, puesto que la comunicación se ha revelado como una gestión transversal en la organización y global en su misión.



El porcentaje de respuestas sobre la participación en el diseño de la estrategia en reputación es el más elevado (si sumamos la respuesta 4 y 5 se llega al 92.13%). Casi la totalidad de los dircoms consideran que es este su principal campo de trabajo en la gestión de intangibles, lo tienen completamente asumido. Otra cuestión es contrastar qué entienden por gestionar la reputación corporativa y cómo lo hacen en su día a día.

Observando los datos averiguamos que los porcentajes más altos sobre las más altas responsabilidades son la gestión de la cultura corporativa y la comunicación interna, y también la gestión de marca junto a la comunicación de marketing (compartiendo el 4 y el 5 en grado de responsabilidad). Esta información demuestra que hay una total consolidación de lo que ha de ser una dirección de comunicación, cuyos responsables han respondido que se debe gestionar la comunicación de la organización de una forma conjunta, con una visión holística de la empresa. Por tanto, la integración funcional y

orgánica gana terreno en las empresas, puesto que tradicionalmente, tanto la publicidad como la comunicación interna, quedaban fuera de las competencias del dircom y ahora descubrimos que los profesionales entienden que todo lo vinculado a la imagen, a la reputación junto con las herramientas de comunicación como es la publicidad o la comunicación interna no pueden ir disociadas.

Otro dato interesante es la mención a la RSC, en muchas empresas se inició como una actividad independiente de la dirección de comunicación, cada vez más se va comprendiendo que todo lo que comunica sobre la organización, no son únicamente los mensajes que se lanzan, sino que lo que comunica son también las “maneras” de la organización. La crisis también ha acentuado esta actividad en las empresas, motivadas por la necesidad de mostrar una actitud firme y comprometida ante la sociedad; no obstante, a la gran mayoría de los dircom españoles la RSC es considerada una actividad imparable con o sin crisis, y que cada vez más se irá consolidando dentro de sus responsabilidades.

En esta pregunta se puede observar que se han juntado entre las respuestas cuestiones que tienen que ver con conceptos (cultura, responsabilidad, reputación, marca, talento, liderazgo e imagen) y otras que tienen que ver con herramientas, con formas de comunicación (comunicación financiera, de marketing e interna). Ello venía precedido por la necesidad investigadora de testear entre los dircoms cómo entendían su papel en la organización, si era trascendental o no, para entender como ya hemos descrito en el párrafo anterior la visión global de toda la simpatía que la organización despierta en sus *stakeholders*. La inclusión de la comunicación financiera, tarea vinculada tradicionalmente a las direcciones financieras, respondía a la necesidad de controlar si el dircom comprendía su papel en la rendición de cuentas. Su misión en el *reporting* corporativo es un buen ejemplo de comprensión sobre qué es la gestión de intangibles y la transversalidad de esta tarea, pues en estos documentos informativos sobre el balance económico financiero también se incluyen la sostenibilidad, la gestión medioambiental y el gobierno corporativo.

5. Conclusiones

El actual director de comunicación español entiende que su gestión va más allá de la comunicación únicamente como herramienta de la empresa, comprende que su papel es estratégico y que, por tanto, su acción está en todo aquello que comunica en la

organización. Las evidencias empíricas del siguiente trabajo ponen de manifiesto la comprensión generalizada del nuevo sentido y orientación que tiene la comunicación corporativa como gestión de intangibles.

Llegados a este punto descubrimos que la asunción de su importante papel en la estrategia corporativa es probable que naufrague en un mar de dudas, ya que se entiende y se aspira a cumplir una gestión importante para la organización por su carga estratégica, pero es probable que aún no se sepa llevar a cabo desde una completa comprensión y actualización de conocimientos sobre la gestión de intangibles. La evidencia más palmaria es que se continúa considerando al director de comunicación primordialmente como el encargado del plan de comunicación, mientras que una nueva teoría de la comunicación corporativa basada en la gestión de intangibles, busca el desarrollo y el mantenimiento del alineamiento entre estrategia empresarial y grupos de interés; por tanto, pensar es antes de actuar, entre ellas comunicar. Ya se ha comprobado teóricamente que es necesario gestionar la identidad global y comprender el comportamiento de la sociedad, la naturaleza y el probable impacto de los problemas potenciales del sector en el que se circunscribe la organización, dominar la reputación, además de conocer las expectativas de los *stakeholders*. Luego, preparar la comunicación.

La integración funcional es otro de los aspectos derivados que encontramos tras la investigación cuantitativa. Se descubre la necesidad de los dircoms de asumir entre sus responsabilidades todo lo que concierne a la comunicación de producto, tradicionalmente en el departamento de marketing, y a la comunicación interna, tradicionalmente en el departamento de recursos humanos; puesto que, desde ahí se gestionan cuestiones como imagen corporativa, marca y cultura corporativa de forma más directa, aunque también otros intangibles pueden ir asociados. La consecuencia última es que ahí también reside la reputación corporativa y que su buena gestión emana indudablemente de una visión holística de la organización y una gestión completa, coordinada y coherente.

Todo este entramado da a entender que el dircom español comprende dos cuestiones que son vitales para la buena gestión: entender su tarea de forma transversal y de forma global. Con respecto a la primera cualidad, ésta consiste básicamente en la asunción por todas las instancias corporativas de su responsabilidad en la construcción de la reputación de la organización. Con respecto a la visión global, el dircom comprende que todos los *stakeholders* tienen una opinión y unas expectativas de la organización con la

que se relacionan, y esta percepción la genera todo el conjunto y afecta a todo el conjunto.

En conclusión, podemos decir que ya en la mente de los directores de comunicación españoles, la gestión de los recursos intangibles de la organización es un verdadero salto cualitativo en sus funciones. La gestión del valor de estos intangibles conllevan una alta responsabilidad en los dircoms, pues de su habilidad y competencia en dicha gestión, dependerá en gran medida la reputación de su organización. La teoría dice que los recursos intangibles son en la actualidad una fuente de valor importantísima y así lo entiende el profesional, pero su desarrollo completo hacia el lugar orgánico óptimo y la gestión de la totalidad de responsabilidades en activos y recursos intangibles, depende en muchos casos de la apuesta de la alta dirección por tener a un profesional bien formado, en tener un área bien organizada, en tener a este directivo en el comité de dirección y en tener un presupuesto adecuado.

6. Bibliografía

Alloza, A., García-Perrote, J.M. y Panadero, G. (2007): "Hacia una nueva dirección de comunicación. De la orquesta a la banda de jazz" en Villafañe, J. (2007): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide: Madrid. Páginas, 219-225.

Benavides, J. (ed.) (1992): *Director de Comunicación*. Edipo: Madrid.

Casado, A. M. (2011): "El Chief Reputation Officer". Corporate Excellence: Madrid. Recuperado el 4 de marzo de 2012 en <http://www.corporateexcellence.org>

Cervera, A. L. (2004): *Comunicación total*. ESIC: Madrid.

Cornelissen, J. (2008): *Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice*. SAGE: London.

Costa, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía: Madrid.

Costa, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ciencias sociales: Madrid.

Costa, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía: Buenos Aires.

DIRCOM, (2010): *Estado de la Comunicación en España*. DIRCOM: Madrid.

European Communication Monitor (2012): "Challenges and competencies for strategic communication, results of an empirical survey in 42 countries", recuperado el 20 de diciembre de 2012 en <http://www.communicationmonitor.eu/>

Garrido, F. J. (2004): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000: Barcelona.

Johnsson, H. (1991): *La gestión de la comunicación corporativa*. Ciencias Sociales: Madrid.

Martín Martín, F. (2004): *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. Fragua: Madrid

Mut Camacho, M. (2011): "El director de comunicación del cambio" *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Nº 2, VOL. I, pp. 107-118.

Mut Camacho, M. (2010): "Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación" *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*. Año V, Número 14, V4, pp.25-39.

Kotter, J.P. (1990): *El factor liderazgo*. Díaz de Santos: Madrid.

Van Riel, Cees B. M. (2012): *Alinear para ganar*. Madrid: LID

VV.AA. (1999): *Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, Relacions Públiques, Marketing*. Enciclopedia Catalana: Barcelona.

VV.AA. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000: Barcelona.

Villafañe, J. (2007): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide: Madrid.

Villafañe, J. (2011): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide: Madrid.

Weil, P. (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Paidós Comunicación: Barcelona.

Westphalen, M. H. (1993): *El director de comunicación*. Del Prado: Madrid.