

Editores

José Miguel Carmen

Tuñez López Costa-Sánchez

Prólogo: José López

# Gestionar comunicación. Avances y experiencias

Cuadernos Artesanos de Latina / 127



Coordinador editorial: José Manuel de Pablos - [jpablos@ull.edu.es](mailto:jpablos@ull.edu.es)

Comité Científico

Presidencia: José Luis Piñuel Raigada (UCM)

Secretaría: Alberto Ardèvol (ULL)

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, US)
- Miquel Rodrigo Alsina (Universidad Pompeu Fabra, UPF)
- Victoria Tur (Universidad de Alicante, UA)
- Miguel Vicente (Universidad de Valladolid, UVA)
- Ramón Zallo (Universidad del País Vasco, UPV-EHU)
- Núria Almiron (Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, UPF)
- José Cisneros (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP)
- Bernardo Díaz Nosty (Universidad de Málaga, UMA)
- Carlos Elías (Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED)
- Paulina B. Emanuelli (Universidad Nacional de Córdoba, UNC)
- Marisa Humanes (Universidad Rey Juan Carlos, URJC)
- José Luis González Esteban (Universidad Miguel Hernández de Elche)
- Juan José Igartua (Universidad de Salamanca, USAL)
- Maricela López-Ornelas (Universidad Autónoma de Baja California, AUBC)
- Javier Marzal (Universidad Jaume I, UJI)
- José Antonio Meyer (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP)

\* Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginables, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.



Este libro y cada uno de los capítulos que contiene (en su caso), así como las imágenes incluidas, si no se indica lo contrario, se encuentran bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 3.0 Unported. Puede ver una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> Esto significa que Ud. es libre de reproducir y distribuir esta obra, siempre que cite la autoría, que no se use con fines comerciales o lucrativos y que no haga ninguna obra derivada. Si quiere hacer alguna de las cosas que aparecen como no permitidas, contacte con los coordinadores del libro o con el autor del capítulo correspondiente.

\* La responsabilidad de cada texto es de su autor o autora.

José Miguel  
Túñez López

Carmen  
Costa-Sánchez

Editores

Prólogo: Xosé López

# Gestionar comunicación. Avances y experiencias

**Para citar:** Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.), (2017). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n° 127. La Laguna (Tenerife): Latina.

Cuadernos Artesanos de Comunicación / 127



## **CAC 127 - *Gestionar comunicación. Avances y experiencias***

Autor o coordinador José Miguel Túñez López, Carmen Costa-Sánchez (Editores)

| Precio social: 8,10 € | Precio en librería. 10,55 € |

Editores: Javier Herrero y Milena Trenta

Diseño: F. Drago

Ilustración de portada: Fragmento del cuadro *Mujer con bernegal*, de Pedro de Guezala (1958).

Imprime y **distribuye**: F. Drago. Andocopias S. L.

c/ La Hornera, 41. La Laguna. Tenerife.

Teléfono: 922 250 554 | [fotocopiasdrago@telefonica.net](mailto:fotocopiasdrago@telefonica.net)

Edita: Sociedad Latina de Comunicación Social – edición no venal  
- La Laguna (Tenerife), 2017 – Creative Commons

<http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/portada2014.html>

Descargar en pdf:

<http://www.cuadernosartesanos.org/#127>

Protocolo de envío de manuscritos:

<http://www.cuadernosartesanos.org/protocolo.html>

ISBN – 978-84-16458-84-4

DL: TF-955-2017

[DOI: 10.4185/cac127](https://doi.org/10.4185/cac127)

# Gestionar comunicación. Avances y experiencias

José Miguel Túñez López y Carmen Costa-Sánchez  
**Editores**

## **Resumen:**

La gestión de la comunicación es una disciplina cambiante, en continuo movimiento. Es por ello que, periódicamente, conviene detenerse a estudiar sus nuevas posibilidades, antiguas necesidades, retos y experiencias. Los cambios sociotecnológicos, los avances en la conciencia de su necesidad a nivel gerencial o los nuevos perfiles de públicos son algunas de las transformaciones que recientemente vive la comunicación corporativa.

El presente libro resulta del esfuerzo y del interés colectivo por la comunicación en las organizaciones desde puntos de vista distintos, pero que se complementan, porque todos ponen el foco en algunos de los avances o experiencias que se desarrollan en el sector.

El documento ofrece al lector el acercamiento a distintas temáticas a nivel teórico y práctico, combinando así la reflexión sobre conceptos ya existentes y la propuesta de otros nuevos, con la observación de casos prácticos actuales, lo que redundará en una revisión actualizada de la gestión de la comunicación en la sociedad hiperconectada.

**Palabras Clave:** comunicación organizacional, gestión de comunicación, internet de las cosas, marca ciudad.

## **Forma de citar este libro**

Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.) (2017). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, cac127. La Laguna (Tenerife): Latina.

[DOI: 10.4185/cac127](https://doi.org/10.4185/cac127)

## **Agradecimientos**

Este libro forma parte de las acciones que se desarrollan en el marco del proyecto *Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: modelos de periodismo para dispositivos móviles* (Referencia: CSO2015-64662-C4-4-R), del Ministerio de Economía y Competitividad, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea.

# Índice

## **Prólogo. Diálogos comunicativos transdisciplinares**

Xosé López – Universidade de Santiago de Compostela..... 9

## **1. Comunicación en las organizaciones: de la Teoría de Sistemas al *marcom***

*José Miguel Túnñez López*..... 15

## **2. Comunicación corporativa e intangibles**

*Valerie Báez, Lizeth Pauker, Gabriela Pasquel, Diego Apolo* ..... 33

## **3. *Anticipando sueños*. Comunicación corporativa y marketing en videojuegos**

*Carmen Costa-Sánchez*..... 53

## **4. Cultura de las redes & cultura en las redes**

*Monica Viñarás Abad Universidade da Coruña*

*Juan Enrique González Vallés, Raquel Caerols Mateo* ..... 69

## **5. La marca ciudad: la gestión corporativa de la imagen en el modelo *smart city***

*Nina Suriñach-Carandell, Josep A. Rom-Rodríguez, Joan-Francesc*

*Fondevila-Gascón*..... 91

## **6. Gestión de recursos públicos en la comunicación de las organizaciones**

*Ramón S. Pardo Baldeón*..... 115

## **7. Comunicación pública y participación ciudadana 2.0**

*Gabriela Moreira Aguirre, María Dolores Mahauad Burneo, Verónica*

*Altamirano*..... 127

## **8. Gestión de la comunicación, infografía y narrativa multiplex translingüística**

*Ana Gabriela Nogueira, María Yolanda Martínez-Solana* ..... 151

**Los autores y las autoras**..... 175



# Comunicación corporativa e intangibles

Valerie Báez

**Corte Nacional de Justicia del Ecuador**

Lizeth Pauker

**Yasuní Medios, Ecuador**

Gabriela Pasquel

**Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador**

Diego Apolo

**Universidad Nacional de Educación de Ecuador (UNAE)**

**PARA CITAR:** Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G., y Apolo, D. (2017). Comunicación Corporativa e intangibles. En Túniz López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp 33-51. La Laguna (Tenerife): Latina.

## **Resumen**

Este capítulo aborda el papel de los aspectos intangibles como generadores de ventajas competitivas sólidas y coherentes frente a las necesidades actuales de los públicos de interés. El propósito es enfatizar que las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia *nuevos valores* no materializables y fundamentales en el entorno del management del siglo XXI. En este sentido, se desarrolla de manera puntual los nuevos valores intangibles que las organizaciones deben gestionar; todo esto desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa.

**Palabras clave** Intangibles, Stakeholders, Comunicación Corporativa, Competitividad.

**E**L NUEVO paradigma organizacional considera a la comunicación corporativa como un proceso analítico-sistemático que parte de la investigación e identificación desde la identidad, imagen y reputación corporativa para posteriormente emplear herramientas de comunicación que operacionalicen la estrategia.

Ante todo, se constituye como nexo vital entre los vínculos de la organización con su entorno y grupos de interés. Si bien existen varios retos que aún no se han podido superar, el principal de ellos es despojar a la gestión de comunicación de la visión instrumental en la que se ha ubicado a lo largo del tiempo y re-enfocarla hacia una visión holística, coherente y capaz de unir a todas las instancias de la organización en procura de la construcción de vínculos a largo plazo. Tomando en cuenta lo anterior, Páez y Fuenmayor, precisan que la comunicación “es el centro y la razón de la organización; sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político” (2005: 2).

En relación a lo anterior, han existido varios aportes desde diferentes autores (Van Riel, 1997; Costa, 2003; Castro, 2007; Capriotti, 2013; Túñez y Costa-Sánchez, 2014; Rincón, 2014 y Ulloa y otros, 2015) los mismos que con base a variadas perspectivas permiten colocar a la gestión de la comunicación corporativa como un eje fundamental para la articulación de procesos institucionales y organizacionales.

En tal virtud, los sujetos son seres sociales y por ende desarrollan sus interacciones desde la experiencia y la cotidianidad. Por tanto, “la comunicación siempre está vinculada a un grupo, a una estructura, o a una organización social” (Rodríguez, 2013: 2), convirtiéndose en uno de los cimientos del trabajo colaborativo y del adecuado desarrollo de las actividades diarias.

En este sentido, no se puede dejar de lado que en momentos donde la incertidumbre, la inmediatez de la información y la globalización de rubros pone en riesgo la confianza de clientes y consumidores, el trabajar y formalizar estrategias que centren su atención en el respeto

por las relaciones, la calidad de los servicios y productos, el manejo de programas socialmente responsables genera valor a las marcas. Contribuyendo a su posicionamiento de imagen y reputación ganando reconocimiento por parte de los grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, consumidores, proveedores, comunidad, medios), quienes exigen una adecuada gestión de la cultura e identidad corporativa. Los mismos que requieren una gestión estratégica de la comunicación, puesto que la organización debe luchar por cumplir con todas estas exigencias, además de difundirlas y garantizar el aprovechamiento de ventajas competitivas fuertes con el fin de generar notoriedad.

Así pues, cuando se mantiene una comunicación integrada y efectiva, se logra sobreponer la confusión de términos, por lo que “gestionar la comunicación desde un orden estratégico permite ver a la empresa como un sistema; es decir, como un todo y no únicamente como la o las partes, contribuyendo de esta manera a una mirada empresarial más integral e integrada” (Gálvez, 2014: 20).

Entonces, el diálogo con la comunicación estratégica empieza a ser una necesidad y no una actividad instrumental apartada de la agenda gerencial (Apolo, Murillo y García, 2014). En definitiva, “necesitamos analizarla como una acción significativa, no vista únicamente como herramienta, como proceso, sino como una estrategia esencial, como el ADN de las organizaciones” (Rodríguez, 2013: 3), hecho que se reafirma cuando la organización valora a la comunicación desde este enfoque estratégico y por tanto genera información relevante para la toma de decisiones que contribuyan hacia un crecimiento sostenible e ideal.

Por otro lado, la falta de comunicación y su visión holística puede estar sobrevalorada en muchas instituciones que no han sentido de primera mano sus beneficios y el gran aporte que constituye para la gestión de sus intangibles. En otras palabras, no es tarea fácil sintetizar y lograr una comunicación clara y coherente que transmita con fluidez la dirección y estrategia que mantiene la compañía hacia la construcción de vínculos fuertes. “Es obvio que en ausencia de un proceso de planificación comunicacional no hay garantía alguna de

saber qué, a quién y qué tan efectivamente se comunica” (Páez y Fuenmayor, 2005: 4).

De esta manera, al considerar al proceso comunicacional como un conjunto de procedimientos dinámicos de cambio de información, resulta importante tomar en cuenta que la misma busca aunar esfuerzos para mejorar la interrelación y alinear los intangibles que posee la organización (identidad e imagen corporativa); en tal virtud se debe considerar que:

la comunicación se genera desde el interior al exterior de la organización a través, de un flujo en forma de espiral que abraza a los públicos internos y lleva a los públicos externos, marcando en cada ámbito de acción unos objetivos a cumplir (Carrillo y Tato, 2008: 22).

## **1. Los intangibles y la organización del siglo XXI**

Toda organización pretende la identificación, diferenciación y preferencia por parte de sus grupos de interés, lo cual se puede lograr mediante la gestión estratégica de los intangibles. El Instituto de Análisis de Intangibles (2007: 4), afirma que todos los activos intangibles de una organización “son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, esta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un impulso movilizador”. De esta manera, se reafirma la idea de creer que, sin una gestión adecuada del proceso comunicacional, los intangibles pierden importancia en la cadena de valor de cualquier organización. En este sentido, existen varios elementos a analizar en cuanto a la gestión de intangibles desde la perspectiva de un manejo comunicacional integral.

La gestión de intangibles debe partir de una base sólida y clara que permita la ejecución de las acciones planificadas, coordinadas y lograr así que tanto la imagen como la reputación concuerden con la personalidad y los intereses de la organización. Es importante considerar a la comunicación como un reflejo de la estrategia institucional, donde se integren aspectos vitales como la calidad del

mensaje a comunicar, los grupos de interés y el manejo de dicha comunicación dentro de la organización.

La gestión de comunicación es sin duda alguna, la base para la planificación estratégica al momento de tomar en consideración el rol fundamental que desempeñan dichos activos intangibles, otorgando mayor valor a temáticas inmateriales sobre aquellas productivas. El mayor beneficio de priorizar los intangibles radica en que los mismos son más valorados día tras día y son los principales creadores de ventajas competitivas sólidas y coherentes frente a las necesidades y expectativas de los clientes. En la actualidad, como lo describe Costa (2003: 1), “nadie compra –ni compró jamás- un producto o servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción”.

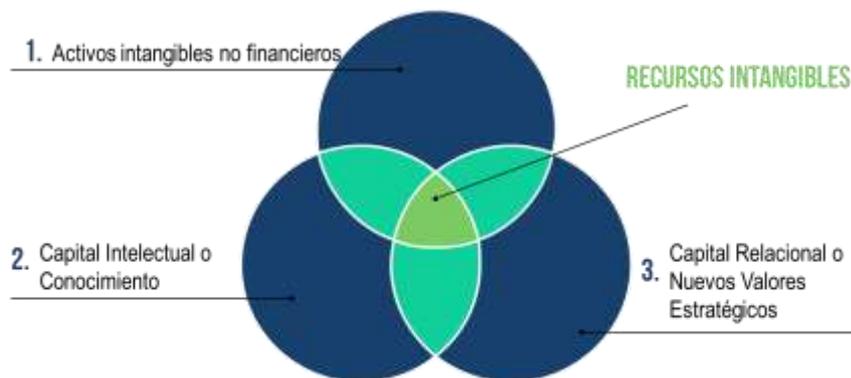
### **1.1. La gestión de intangibles: una aproximación desde el capital intelectual**

Los activos intangibles comprenden todos aquellos elementos diferenciadores que generan valor para la institución. Hoy por hoy, existe disparidad en cuanto a la utilización de los términos activo o recurso intangible, por lo que se hace necesario puntualizar su diferencia con el fin de comprender el abordaje del texto. Se entiende por activo intangible a todos aquellos aspectos que constituyen un valor económico para la organización; a manera de ejemplo, un activo intangible por excelencia es la marca de la institución. En este sentido, “sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro” (Olcese, Rodríguez y Álvaro, 2008: 230). Por otro lado, los recursos intangibles son todos aquellos aspectos que la institución no puede controlar.

En este sentido, se establece una clasificación de los activos intangibles tomando en cuenta que los mismos se dividen en dos clases principales: activos intangibles legales y activos intangibles competitivos. El primero hace referencia a todos los aspectos concernientes a derechos de marca, patentes, licencias, permisos de funcionamiento; a todo lo que involucra políticas de propiedad privada. El segundo, constituye el vínculo entre activos intangibles no

financieros, el Capital Relacional o nuevos valores y el Capital Intelectual o conocimiento.

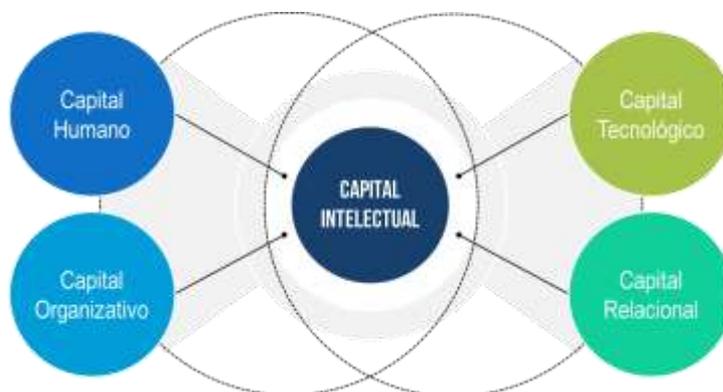
**Figura 1. Clasificación de los Activos Intangibles**



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008: 230.

En el ámbito institucional actual, las definiciones de capital intelectual son extensas y cada vez más orientadas hacia resaltar por sobre todas las cosas la importancia de los intangibles en una organización (Sánchez, Melián, y Hormiga, 2007). Por ejemplo, Arancibia, Leguina y Espinosa definen al capital intelectual “como el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la empresa en el futuro” (2013: 258).

**Figura 2. Clasificación del Capital Intelectual**



**Fuente:** Elaboración propia, adaptación de Pasquel y otros, 2015: 181

### 1.1.1. Capital Humano

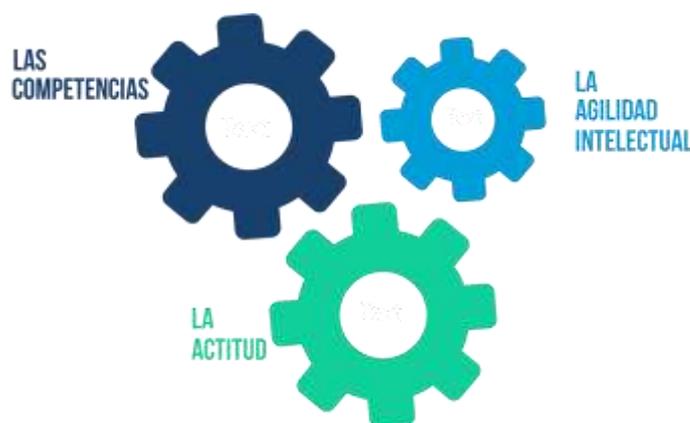
El capital humano es entendido tanto a niveles sociológicos como económicos, representando el valor que cada colaborador de la organización representa de acuerdo a sus estudios, capacidades, habilidades y conocimientos. Al hablar de este atributo, se hace referencia a uno de los elementos de mayor importancia a la hora de evaluar los rendimientos generales de una organización y también de proyectar sus posibilidades a futuro. “El capital humano es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización” (Torres, 2015: 1).

Desde sus inicios, el concepto de capital humano se define como una economía basada en el conocimiento, enfoque neoclásico fundado desde el siglo pasado. Este término tuvo su auge en 1962 durante la revolución científica, donde se establece que el capital humano y los conocimientos son inherentes de un individuo. De esta manera, el capital humano hace referencia al conocimiento de cada colaborador que puede ser útil para el desarrollo institucional. Para ello, es esencial que la organización descubra la forma más apropiada para guiar los conocimientos, que le pertenecen al colaborador, sean compartidos y socializados con sus pares con el fin de buscar un bien común y mantener una comunicación adecuada. Considerando que “la empresa que no aprende a sacar el mayor provecho a la información que tiene a su poder y a capitalizar eficazmente el conocimiento que se genera de ella, estará en desventaja considerable con relación a otras empresas del entorno” (Torres, 2015: 3).

Las dimensiones del capital intelectual adquieren mayor importancia día tras día, pero es el capital humano el que predomina sobre todos los demás, pues la ausencia de un parámetro humano limitará negativamente el resto de las acciones de una organización. Es decir “este capital es un factor fundamental para la empresa” (Sánchez, et al, 2007: 103).

Esta dimensión abarca componentes sociológicos que tienen relación “con los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral que se acumulan como resultado de la escolarización, la formación continua y la experiencia, y que resultan útiles en la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos” (Torres, 2015: 5). En la actualidad, el hecho de priorizar al talento humano de la institución es una práctica que ha tomado relevancia; puesto que, la valoración positiva de los colaboradores fomenta su fidelidad y compromiso. Por ende, se disminuyen factores como desmotivación, despidos, rotación de colaboradores, entre otros. “De este modo, el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización” (Sánchez et al, 2007: 103).

### Figura 3. Componentes del Capital Humano.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Sánchez, Melián, y Hormiga, 2007: 7

Dentro del capital humano existen tres componentes vitales:

1. **Competencias:** expresadas a manera de conocimientos, talento, capacidades y el saber hacerlo, más comúnmente llamado know how.
2. **Actitud:** categoría que hace referencia a la parte conductual, es decir, motivaciones, conductas, actuaciones y ética de cada colaborador.

3. **Agilidad Intelectual:** esta categoría es un potencial a desarrollar por la organización para generar valor mientras se ponen en práctica los conocimientos recientemente adquiridos.

De tal manera, el capital humano se ha convertido en la piedra angular de toda organización, por lo que debe ser considerado y tomado en cuenta en los balances comerciales y estados financieros. Resulta esencial entonces, considerar que, al hablar de institución, se hace referencia a “un sistema estructural y funcional, conformado por capital social, organizativo, tecnológico, relacional y humano” (Pasquel y otros, 2015: 181) los cuales deben ser tomados en cuenta en el desarrollo organizacional.

### **1.1.2. Capital Tecnológico**

En los últimos tiempos, el desarrollo tecnológico se ha convertido en un factor diferenciador, con respecto a la competitividad; al considerar que el mismo hace referencia a aquellos recursos técnicos ordenados científicamente. Para Casillas, Ramírez y Ortiz (2013), el capital tecnológico abarca el conjunto de saberes del proceso de aprendizaje, efectuado por medio de objetos y dispositivos, apropiados en su materialidad y en su significado simbólico. En otras palabras, los componentes o artículos tecnológicos que intervienen en el proceso de producción y oferta de bienes y servicios constituyen el capital tecnológico de toda organización.

### **1.1.3. Capital Organizativo**

Se refiere a la capacidad de una organización para la ejecución de la estrategia empresarial, a través de la incorporación y alineación de los activos tangibles e intangibles. Para Sánchez y otros (2007:105), el capital organizativo “es el que incluye el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura de la empresa”. En definitiva, lo dicho anteriormente permite inferir que el capital organizativo contribuye a la importancia de los diversos activos intangibles que, a pesar de no reflejarse en los estados contables de la empresa, juegan un papel fundamental dentro del desarrollo institucional.

#### **1.1.4. Capital Relacional**

El capital relacional es un activo que se fundamenta en el conocimiento correspondiente al valor organizativo correlacionado con los vínculos que una determinada institución mantiene con colaboradores, proveedores, accionistas, competidores, clientes, entre otros. Es decir, que este tipo de capital abarca todas las relaciones entre la compañía con sus grupos de interés. Sin embargo, resulta esencial indicar que el establecer relaciones directas y cercanas, no es una tarea fácil. Es por ello que la organización se encuentra en la obligación de encontrar un equilibrio proporcional entre cercanía y amplitud de los nexos; en otras palabras, en determinar si vale más la cantidad que la calidad de los vínculos.

## **2. Comunicación corporativa y gestión de intangibles**

Tomando en cuenta la relevancia de los diferentes capitales hacia la gestión de intangibles, se presentan aproximaciones de la Comunicación Corporativa y sus componentes con el fin de ser tomados en cuenta al momento de planificar la gestión de intangibles como generadores de valor y ventajas competitivas.

Para ello es relevante partir de las propuestas de Costa (2003: 10) quien menciona que en “el paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen” y por tanto se evidencia la vinculación que tiene la Comunicación Corporativa con un enfoque estratégico como aporte de valor hacia el aprovechamiento de los intangibles.

Es así que Apolo y otros (2017: 527) proponen definir a la Comunicación Corporativa como:

la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la

construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva y en diálogo con los postulados de Costa (2003) se puede mencionar que para los recursos tangibles resulta ser cada día más complicado la generación de ventajas competitivas; por lo que en la actualidad los activos intangibles son cada vez más valorados. De esta manera, las compañías están dejando de enfocarse simplemente en la producción u oferta del bien o servicio, para concentrar su atención hacia “nuevos valores” no materializables como la marca, los conocimientos y las habilidades de los colaboradores, que han adquirido importancia en el entorno del management del siglo XXI.

Estos nuevos valores no materializables mencionados por Costa (2003) están estrechamente ligados a los componentes de Comunicación Corporativa mencionados por Capriotti (2013):

- **Identidad Corporativa** se refiere a la forma de ser de la institución; es decir, lo que es en su día a día. A través de cual la compañía cuenta con la posibilidad de contar con un valor diferenciador con respecto a su competencia; no obstante, resulta vital reconocer que no garantiza el éxito económico empresarial, pero sí es un coadyuvante. De esta manera, de acuerdo a Ramírez: “Una vez que está identificada la identidad corporativa, los públicos perciben la misma y emiten un juicio de valor. Cabe recalcar, que la identidad corporativa de una organización debe ser clara y bien definida, para así proyectarla de una manera adecuada y lograr que los públicos tengan una imagen positiva” (2013: 8).
- **Filosofía Corporativa** se encuentra constituida por la misión, visión y valores corporativos con los que dispone una organización, hace referencia al conjunto de elementos que permiten la identificación de la empresa, a partir de lo que es y la manera en la que se proyecta en el futuro (lo que quiere llegar a ser). Además, permite determinar todas las partes integrantes de la organización, desde el desarrollo de su núcleo de trabajo.

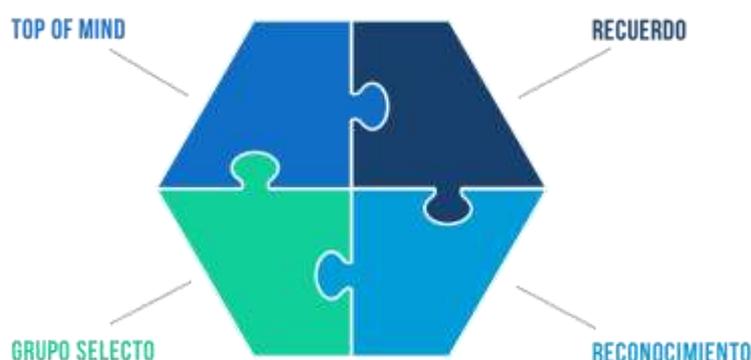
- **Cultura Corporativa** se conforma por diferentes características de la empresa aceptadas y/o compartidas por los colaboradores de una determinada compañía, como: valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normativas. Así pues, resulta importante reconocer que el precursor de la empresa influye en la formación de su cultura, por lo que la misma debe ser reconocida por los miembros del grupo con el fin de llevar a cabo las pautas ya establecidas anteriormente. No obstante, a pesar de ser un elemento establecido desde la formación de la empresa, es posible trabajar sobre la misma, con el afán de alinear la cultura, con la filosofía y comunicación corporativa para así garantizar el éxito empresarial.
  
- **Imagen Corporativa** hace referencia a las representaciones mentales formadas por los stakeholders. Pérez y Rodríguez la definen como “la percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella” (2014: 111). Además, influye decisivamente al momento de que un cliente o consumidor selecciona una organización, marca, producto o servicio para la adquisición del bien o servicio ofertado. Es así, que son precisamente los stakeholders quienes crean la Imagen Corporativa en base a su propia interpretación de la organización. Para Capriotti es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013: 9) lo cual puede verse reflejado en los siguientes grados de notoriedad.

La notoriedad hace referencia al conocimiento con el que cuentan los stakeholders sobre una entidad. Capriotti (2013), establece dos niveles de notoriedad según el grado de conocimiento que se evidencia en los grupos de interés de la organización, por lo tanto, se presenta:

- No Notoriedad, que hace referencia cuando la entidad no es reconocida por los públicos de interés, y
- Notoriedad, que indica que la organización es reconocida.

Es una tarea complicada, el determinar el conocimiento o no conocimiento que presenta uno o un grupo de individuos sobre una compañía; por tal razón, el autor ha determinado grados de notoriedad que se miden desde la notoriedad máxima hasta la no notoriedad absoluta.

#### Figura 4. Niveles de Notoriedad



**Fuente:** Elaboración propia, basada en Capriotti, 2013: 183.

Capriotti (2013) determina los siguientes grados de notoriedad:

- Reconocimiento: “cuando una persona identifica a una empresa y el tema o sector en el que se encuentra, por medio de preguntas de "Notoriedad Asistida"” (Capriotti, 2013: 183). Esto significa que los stakeholders tienen un conocimiento mínimo acerca de la empresa, porque requiere ayuda para su determinación; debido que, ante preguntas de selección, sí identifica a la empresa.
- Recuerdo: “cuando un entrevistado identifica a una organización y el tema o sector en que se encuentra, pero por medio de preguntas de «Notoriedad Espontánea»” (Capriotti, 2013: 183). Es decir, ante preguntas de enumeración como ¿qué empresas que fabrican equis productos de equis sector usted conoce?, el individuo nombra a la empresa en cuestión, se refiere a una asociación espontánea.

- Grupo Selecto: “cuando un individuo reconoce a la empresa, sus productos o área de trabajo, pero además es citada entre las 4 o 5 primeras de forma espontánea” (Capriotti, 2013: 183). Que una empresa se encuentre en este grupo es muy importante, dado que es una referencia al momento de seleccionar a una organización frente a su competencia.
- Top of Mind: se refiere a la entidad que se cita en primer lugar “en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea” (Capriotti, 2013: 186). Esto significa que es la empresa más conocida entre su competencia por los públicos de interés.

Así mismo, Capriotti (2013) determina como grados de no notoriedad a los que se detallan a continuación:

- Desconocimiento: se refiere “cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía” (Capriotti, 2013: 183). Este sería el peor escenario de la notoriedad.
- Confusión: “cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica, en general, la organización” (Capriotti, 2013: 183). Es decir, reconoce el nombre de la empresa, pero no le es posible establecer el sector en el cual desarrolla su actividad económica.

**Figura 5. Niveles de No Notoriedad**

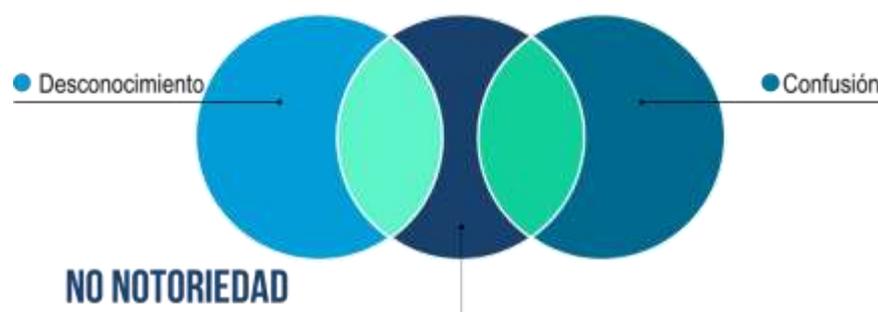


Figura 5..

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Capriotti, 2013: 183.

Es importante recalcar, que no se puede asumir que una alta notoriedad significa que la empresa mantenga una imagen positiva, dado que puede ser reconocida por los públicos de interés por aspectos negativos.

## **2.1. La reputación**

La reputación en términos de reputación, las organizaciones y sus altos mandos son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar holísticamente su accionar en pro de generar un reconocimiento perdurable y positivo en la mente de sus públicos. Esto se logra mediante la distribución de valor por partes iguales a sus audiencias tanto internas como externas.

La Reputación Corporativa es un intangible sensible, puesto que su estabilidad depende exclusivamente de la gestión inteligente de la organización en todos sus ámbitos de acción. Junto con actividades como la Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo, Buenas Prácticas de Manufacturas y la Comunicación Corporativa, constituyen los factores diferenciadores por éxito y de mayor proyección externa de las organizaciones. Sin embargo, “la reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas” (Villafañe, 2001: 16).

Los grupos de interés son determinantes al momento de definir la reputación de una compañía, pues son estos quienes configuran aspectos como una opinión positiva o un alto prestigio. Así, se determina a la reputación corporativa como “un activo de construcción social que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones” (Fernández y Martín, 2011: 148). En este sentido, se determinan tres proposiciones corporativas que nacen desde lo más básico de la institución y evolucionan hacia la comunicación: lo que es, lo que hace y finalmente lo que dice o comunica la organización.

La naturaleza inmaterial de estos activos en las organizaciones, proveen de mayores réditos en términos de diferenciación y ventajas

competitivas. A diferencia de los elementos tradicionales de una organización, uno de los retos a los cuales se enfrentan los activos intangibles se suscita al momento de medir su impacto y la percepción que generan en los stakeholders hacia el logro de objetivos.

De igual manera, los intangibles enfrentan otro obstáculo al no estar precisamente dentro de los informes contables o dentro de una auditoría financiera, pues las organizaciones carecen en su totalidad de normas equilibradas que cuantifiquen estas actividades. López (2011:3), menciona que “es evidente que las empresas, los profesionales y los mercados necesitan organismos independientes que analicen, evalúen y certifiquen los activos y recursos intangibles”.

Por tanto, la gestión de intangibles no se debe realizar únicamente porque la competencia lo considera dentro de su estrategia, o porque así demanda la franquicia a la que pertenece la organización, ni mucho menos porque ‘está de moda’. Sino que es relevante comprender que una empresa sustentable mantiene coherencia entre lo que dice y hace, generando por tanto valor y ventajas competitivas a largo plazo.

Los activos intangibles carecen de una base sólida cuando no son el reflejo de las políticas internas de la institución y sobre todo cuando no están alineadas con la filosofía corporativa (comprende misión, visión y valores). Pues para potenciar la importancia de dichos activos intangibles se requiere de la gestión de comunicación para construir estrategias que pongan en diálogo la difusión de mensajes y la construcción de vínculos a largo plazo con los stakeholders. Es por esta razón que la relevancia de los activos intangibles es innegable y creciente. No basta con que las políticas o la filosofía mantengan una línea conductora, coherente y clara, sino que sus fundamentos se basen en cómo los colaboradores viven dichos valores.

No se debe olvidar que la reputación corporativa no se obtiene únicamente con la aplicación de una campaña comunicacional bien estructurada, sino que se sustenta en las vivencias de los clientes, usuarios o consumidores con la institución. En definitiva, “todos en

lo individual son voceros de esa marca, de manera que su comunicación fuera de la empresa será resultado de la manera en que externamente se expresen o conduzcan con relación a ella” (Maraboto, 2014: párr14). Ante esta afirmación es necesario aclarar que es responsabilidad de la alta gerencia comprender que todo comunica, aunque no se encuentre planificado, considerando que los colaboradores también comunican con sus acciones y comportamientos lo que la institución es en su esencia.

Ante lo expuesto, la gestión comunicacional de los intangibles debe priorizar la construcción del mensaje y vínculos desde adentro hacia afuera de la organización.

### 3. Bibliografía

- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & 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
- Arancibia, S., Leguina, A. & Espinosa P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 255-267.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carrillo, V. & Tato, J. (2008). La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. *Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación*. 1-25

- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*, (34), 1-14.  
(<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.htm>)
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fernández, A. & Martín, V. (2011). Planificación Ético-Estratégica para el desarrollo de los activos intangibles en las organizaciones. *COEPTUM*, 2(2), 135-161.
- Gálvez, N. (2014). Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial. *Estrategas: Investigación en comunicación*, 1, 19-28.  
ISSN: 1390-9096
- López, A. (2011). La gestión de activos y recursos intangibles: una oportunidad para los Gerentes de Riesgos y el mercado asegurador. *Gerencia de Riesgos y seguros*. 110, 46-60.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Páez, A., & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario. *Razón y Palabra*. 43.
- Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L., & Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de Imagen Corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 179-196. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10>
- Pérez, A. & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14, (1), 97-126.
- Perozo, G. & León, I. (2009). Percepción y expectativas sobre la Imagen Corporativa de las droguerías del sector salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, (2), 296-305.
- Ramírez, M. (2013). Importancia de la Imagen Corporativa. *Smart Business*, 18, 4.
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47-58.
- Rodríguez, E. (2013). La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política. *Razón y Palabra*, (82), 1-14.

- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2 (13), 97-111.
- Torres, N. (2015). El concepto de capital humano enfocado al conocimiento. *Revista Contribuciones a la Economía*. (1), 1-17.
- Túñez, M. & Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ulloa, C., Apolo, D. & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*. 4(2), 287-301.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

### **3.1. Otros documentos**

- Casillas, M., Ramírez, A. & Ortiz, V. (2013) *El Capital Tecnológico una nueva especie del capital cultural: Una propuesta para su medición*. Memorias del XII Congreso Nacional de Investigación Educativa: Guanajuato, México.
- Instituto de Análisis de Intangibles. (2007). La comunicación de Intangibles de España. *Análisis e investigación*. (<http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2014/09/PUBLICACION-Estudio-La-Comunicacion-de-Intangibles-en-Espa%C3%B1a.pdf>) (11-04-2017)
- Maraboto, M. (2014). *El Modelo de Comunicación Espiral* [Mensaje en un blog]. (<http://corpmedios.blogspot.com/2014/09/el-modelo-de-comunicacion-espiral.html>) (10-03-2017)