

La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial

Justo Villafañe

De la comunicación estratégica y la gestión de los intangibles resulta la comunicación intangible. La conceptualización en palabras de un experto: Justo Villafañe.



España

Justo Villafañe

Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Profesor de Reputación Corporativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. Socio de la firma Villafañe & Asociados especializada en consultoría y gestión de los recursos intangibles de las empresas. Director del informe anual sobre La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Director del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco.

Autor de una decena de libros entre los que destacan: Imagen positiva, la gestión estratégica de la imagen de las empresas.

La gestión profesional de la imagen corporativa.

La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas.

Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna.

Más allá de la mitomanía de los milenarismos, el cambio de siglo coincide también con el cambio de paradigma más radical en la historia de la comunicación empresarial: el paso del modelo marketiniano de esa comunicación a la gestión de los intangibles. Las razones que explican esta evolución no tienen una naturaleza exclusivamente comunicativa sino que entroncan con hondas transformaciones en el pensamiento directivo y en una nueva forma de pensar y entender el papel de la empresa en la sociedad.

El cambio en la comunicación empresarial es consecuencia de una concepción de la empresa que se caracteriza por una nueva racionalidad empresarial con lógicas diversas que, sin alejarse de la lógica de la maximización del beneficio y del retorno económico para los inversores, tienen en cuenta las expectativas de otros grupos de interés como los empleados, clientes o los propios ciudadanos de la comunidad en la que la empresa se desenvuelve.

Esta nueva racionalidad empresarial, que constituye la razón profunda que permite entender el cambio de paradigma en la comunicación empresarial ocurrido en los primeros años del actual milenio, se concreta en dos ideas básicas –ética y sostenibilidad– que explican el nuevo rol que la empresa juega en la actualidad en nuestra sociedad.

La nueva comunicación pone el énfasis en la gestión de los recursos intangibles de las empresas y el desiderátum de esta gestión lo constituye la reputación corporativa, porque este intangible armoniza los activos duros y blandos más decisivos en la creación de valor para las compañías. Nunca como hasta ahora gestión y comunicación han estado tan unidas, hasta el punto que para denominar este nuevo paradigma de la comunicación corporativa creo que es bueno emplear el término comunicación intangible y conceptualizar su significado con la máxima precisión.

UNA NUEVA RACIONALIDAD EMPRESARIAL

Cada vez ofrece menos dudas el cambio de mentalidad que en los años que bordean el último cambio de siglo se produce entre los primeros ejecutivos y dirigentes de las grandes compañías privadas de los países más desarrollados del mundo, cambio que parte de los postulados clásicos enunciados prototípicamente por Friedman, según los cuales la misión central de cualquier empresa consistía en la maximización del beneficio económico y del retorno de la inversión, para evolucionar hacia una nueva racionalidad empresarial caracterizada por una lógica más plural y diversa en la que se revisa no sólo esa misión de la empresa sino la relación misma de ésta con la comunidad y el rol que la empresa puede y debe jugar en la sociedad.

Las dos ideas que sustentan esa nueva racionalidad directiva son: “la ética y la sostenibilidad” aunque este cambio haya despertado, y siga despertando recelos, entre los detractores de la gran empresa y algunos teóricos críticos que lo consideran un mero cambio táctico más próximo al marketing que a los valores que representan la ética y la sostenibilidad, lo cierto es que existen múltiples evidencias de un comportamiento corporativo bien distinto al que muchas de esas corporaciones practicaban hace tan sólo diez o quince años.

Las razones que explican esta evolución de la lógica y racionalidad empresariales son múltiples, tal como apunta Lipovetsky¹ en La metamorfosis de la cultura liberal, y de naturaleza bien distinta. El autor francés utiliza incluso el término ‘oleada ética’ para explicar esa transformación, que explica a partir de cuatro causas.

La primera de ellas es la concatenación de accidentes industriales habidos en las últimas dos décadas del siglo pasado, entre los que destaca como trágico emblema el producido por Unión Carbide en la ciudad india de Bhopal donde mu-

rieron más de veinte mil personas por un fallo de seguridad que propició un escape tóxico. La segunda causa la explica Lipovetsky como una reacción ante las desviaciones del modelo económico capitalista durante los ochenta y noventa que produjeron sucesivas crisis financieras. La 'markética' como expresión del beneficio compartido entre la empresa y sus grupos de interés y, finalmente, la revalorización del papel de las personas en el seno de las organizaciones que ha supuesto una fuerte revalorización de la reputación interna, constituyen las otras dos razones que explicarían esa oleada ética.

el reto ahora –una vez consolidada la práctica corporativa del triple informe–debe ser internalizar los principios de la empresa sostenible los cuales responden a la necesidad de asociar indisolublemente la sostenibilidad y el negocio.

La idea de sostenibilidad es el otro pilar de este puente que ha propiciado el paso de esa lógica empresarial del pensamiento único hacia un pensamiento caracterizado, sino por múltiples lógicas, sí por una lógica más diversa, especialmente en Europa desde que la Comisión Europea difundió en 2001 el denominado Libro Verde cuyo título establece su principal misión Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Es verdad que existe una cierta banalización de la noción de responsabilidad corporativa; lo es también, el hecho de que las mejores energías de la mayoría de las empresas se ponen en el reporting antes que en el accounting de su responsabilidad corporativa pero, no es menos cierto, que las compañías europeas, y probablemente las de la mayor parte del planeta, son hoy algo más responsables que hace unos años. Dicho esto el reto ahora –una vez consolidada la práctica corporativa del triple informe–debe ser internalizar los principios de la empresa sostenible los cuales responden a la necesidad de asociar indisolublemente la sostenibilidad y el negocio.

Garantizar ese objetivo exige formular una visión integral sobre la sostenibilidad (primer principio) que fundamente el comportamiento responsable de la empresa en cualquier ámbito –funcional, geográfico y jerárquico–de actuación de la compañía. Para lograr este propósito es necesario, en primer lugar, la existencia de compromisos explícitos con los grupos de interés con los que la empresa decida establecerlos así como una instancia independiente para su verificación. La transparencia en cualquier entorno es el principio que pretende garantizar, en el contexto de una economía global, la universalidad de los estándares de responsabilidad y constituye la mejor vacuna contra las visiones situacionistas y coyunturales que en no pocas ocasiones han inspirado el comportamiento corporativo. El mantenimiento de un diálogo estable y permanente con los grupos de interés, que implica el establecimiento de canales y procesos de relación que lo propicien, y la armonización del corto y medio plazo en la determinación de las metas corporativas y la asignación de recursos para alcanzarlas son los dos últimos principios de la sostenibilidad.

LA REPUTACIÓN EXPRESA ESA NUEVA RACIONALIDAD EMPRESARIAL

En mi opinión, la reputación corporativa, que tiene una naturaleza holística, es el recurso intangible más importante de una empresa en la actualidad porque constituye una fuente de valor para cualquier compañía. Existen numerosas evidencias empíricas² que justifican que la reputación:

- Incrementa el valor bursátil.
- Mejora la oferta comercial porque la diferencia.
- Atrae y retiene el talento de las organizaciones.
- Mitiga los efectos de cualquier crisis.
- Constituye el primer factor de liderazgo empresarial.

La revalorización del concepto de reputación corporativa no es ajena a esta evolución de la racionalidad empresarial que estoy comentando; muy al contrario, la reputación expresa esa nueva racionalidad porque armoniza las lógicas fuertes de la empresa (los resultados económico financieros, la oferta comercial, la innovación...)

con sus políticas débiles (la gestión de personas, la ética, la responsabilidad corporativa...). El énfasis en la reputación corporativa, el intangible por excelencia, es un fenómeno de nuestro tiempo y lo seguirá siendo durante bastantes años porque la lógica multistakeholder se ha impuesto de manera definitiva y dicha lógica tiene como desiderátum la buena reputación y la revalorización de los recursos intangibles de las compañías. Incluso la evolución de los modelos de valoración de las empresas en los mercados de capitales –lo menos proclive a las fantasías teóricas– no es ajena a este proceso de cambio asociado a esta nueva racionalidad empresarial.

El espíritu del jazz expresa muy bien la filosofía de la comunicación intangible, en la que lo esencial ya no es la suma de tareas, más o menos relacionadas entre sí, sino la idea que subyace a todas ellas: lograr una suerte de ‘gestalt corporativa’.

Durante los ochenta el modelo de valoración de las empresas cotizadas se inspiró en el ‘análisis fundamental’ formalizado en su día por Graham,³ quien lo basó en los ratios del balance y la cuenta de resultados de una compañía cotizada, ignorando cualquier otro recurso o activo intangible, aunque éste aportase valor a la empresa, simplemente porque la información sobre el citado valor no estaba a disposición de los mercados financieros.

En la década de los noventa –y al abrigo de la gran revalorización experimentada por algunas empresas como las punto.com– la ‘creación de valor para el accionista’ se consolida como el criterio de valoración clave de las compañías cotizadas, enfatizando la inversión de todos los recursos disponibles, lo que en ocasiones supuso la reinversión del dividendo. Ni que decir tiene que este modelo, que apenas tuvo en cuenta otro criterio que no fuera la revalorización bursátil ignoró, aún más que el anterior, cualquier hecho –de naturaleza tangible o intangible– que no propiciara un incremento inmediato del valor de una empresa en la bolsa.

Tras el pinchazo de la burbuja tecnológica del 2000, en los primeros años de la década actual se observaron, tal como señalan Ureta y Gómez Ansón,⁴ algunos cambios en los sistemas de valoración que tienen en cuenta la contribución de la empresa en la creación de valor, no sólo para sus accionistas, sino para el resto de los stakeholders.

Tras la crisis de los últimos años, esta nueva racionalidad empresarial se radicaliza y la ética se convierte en condición inexcusable de la reputación por dos motivos. Uno, porque la actual crisis mundial supone un cambio de modelo cuyos pilares aún no están claros excepto uno: la imperiosa necesidad de las compañías de demostrar un comportamiento ético. El otro motivo es que, después de esta crisis, la ética o se expresa en un compromiso verificable o no será nada.

Este es el contexto en el que hay que inscribir, en mi opinión, el cambio de paradigma que se ha producido en la comunicación de las grandes corporaciones privadas en el que, como nunca hasta ahora se había visto, la gestión empresarial (el management) y la comunicación misma se confunden en eso que vengo en denominar la comunicación intangible, caracterizada principalmente por la importancia que desde esas corporaciones se concede a la gestión de sus recursos intangibles no sólo como fuentes generadoras de valor sino también, como criterio de valoración económica y financiera.

EL ÚLTIMO PARADIGMA:

LA COMUNICACIÓN INTANGIBLE

En la actualidad, creo que ningún directivo responsable de la gestión de la comunicación corporativa ni, mucho menos, ningún consultor o profesional de esa gestión, alberga duda alguna sobre lo raquítico que se ha quedado el concepto de comunicación para referirse a la multitud de prácticas profesionales que las direcciones de comunicación realizan cotidianamente.

Tareas o actividades profesionales clásicas en el ámbito relacional de la empresa han pasado a mejor vida con la irrupción de la gestión de los intangibles y esta afirmación, que dista mucho

de ser una opinión en busca de polémica, se puede justificar con un hecho tan contundente como los organigramas de las principales compañías en España y en el resto del mundo. En la casi totalidad de éstos puede encontrarse la posición del (de la) responsable corporativo de reputación, de responsabilidad corporativa, de marca... Por consiguiente, seguir ignorando esa realidad para alimentar vacuos debates no tiene mucho sentido. Soy consciente que cualquier intento por denominar de otra manera el genérico ‘comunicación empresarial’ o ‘comunicación organizacional’ va a ser complicado porque –para bien o para mal–es el mercado, y en este caso las propias compañías, quienes consolidan o eliminan hasta las denominaciones de las cosas. Sin embargo sí creo importante subrayar la importancia decisiva que en la actualidad tiene la gestión de los intangibles empresariales en las grandes corporaciones y el hecho de utilizar el término comunicación intangible no pretende otra cosa que hacer ese subrayado.

Creo importante subrayar la importancia decisiva que en la actualidad tiene la gestión de los intangibles empresariales en las grandes corporaciones y el hecho de utilizar el término comunicación intangible no pretende otra cosa que hacer ese subrayado.

Para ello, creo que ha llegado la hora de aportar la máxima información –especialmente si ésta se basa en evidencias empíricas–sobre los principios y la filosofía que fundamentan la comunicación intangible y las prácticas profesionales que, en la actualidad, están desarrollando esas empresas que ya la han abrazado. Esto es lo que me propongo hacer en lo que resta de este texto, utilizando para ello los resultados de una investigación empírica realizada hace pocos años y basada en los datos aportados por 41 grandes compañías que suponen el 39% de una muestra de las 105 mayores compañías que operan en España.⁵

LOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN INTANGIBLE

Durante muchos años, al menos en España, se utilizó la metáfora del director de orquesta para

referirse al director de comunicación de una compañía, el cual tenía como principal misión ejecutar la estrategia de imagen y comunicación corporativas dando en cada momento el protagonismo –la entrada–a unos u otros instrumentos para lograr interpretar esa partitura/ estrategia de la empresa.

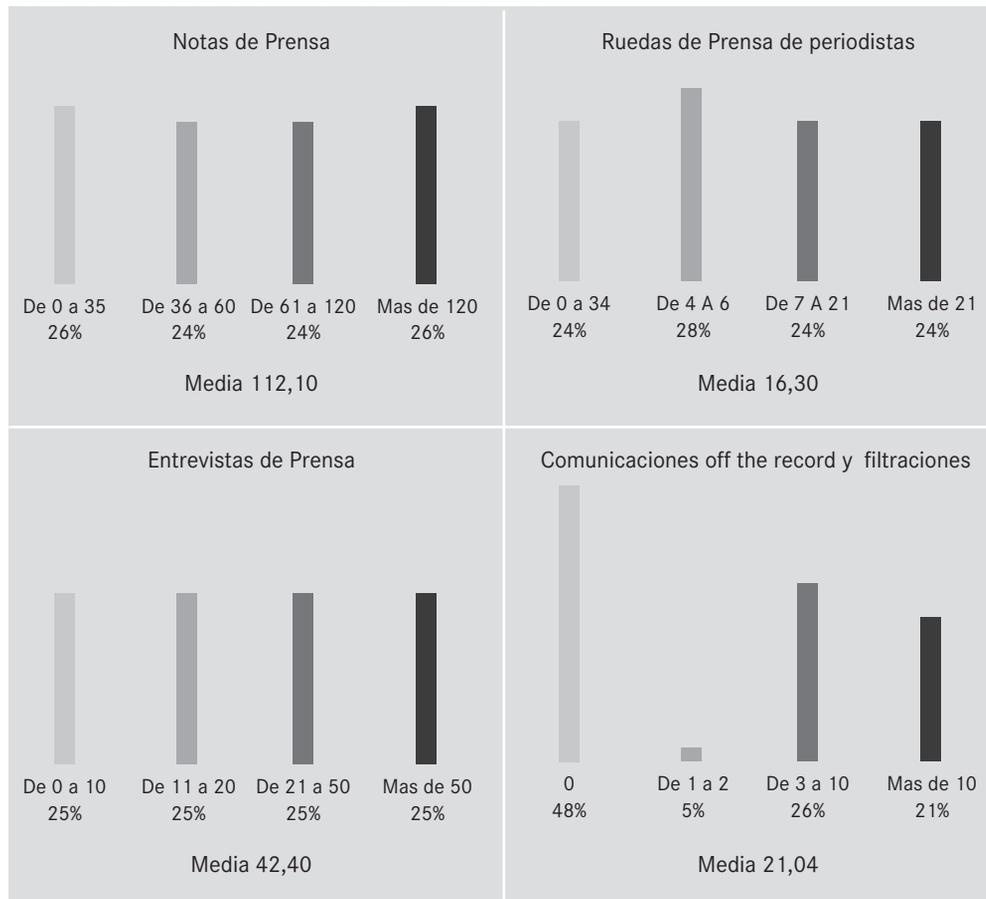
En el nuevo paradigma al que me estoy refiriendo, aquella orquesta sinfónica dirigida por un hábil ejecutor de una partitura ha sido sustituida por otra metáfora –la de la banda de jazz–en la que el protagonismo de cada instrumento no está previamente determinado y, además, cada uno de ellos goza de una autonomía de la que carecían las diferentes familias instrumentales de la orquesta.

El espíritu del jazz expresa muy bien la filosofía de la comunicación intangible, en la que lo esencial ya no es la suma de tareas, más o menos relacionadas entre sí, sino la idea que subyace a todas ellas: lograr una suerte de ‘gestalt corporativa’ en la que todos los recursos de la empresa –los tangibles y los intangibles– están alineados para alcanzar una buena reputación corporativa, un todo que armoniza la totalidad de los procesos que generan valor y cuya maximización constituye el desiderátum de la gestión empresarial. Es por ello por lo que, ya se ha dicho aquí y de nuevo lo reitero, nunca hasta ahora el management y la comunicación empresariales han estado tan íntimamente unidos en la praxis empresarial.

De los resultados obtenidos en la investigación mencionada se deduce que esta gestalt corporativa a la que tiende la comunicación intangible se basa en cuatro principios profesionales que explican su filosofía: el enfoque multistakeholder de la comunicación empresarial, la integración funcional de la misma, su transversalidad organizacional y la armonía entre lo duro y lo blando.

El enfoque multistakeholder significa que los grupos de interés de las compañías actualmente son muy diversos; no reduciéndose a los clásicos accionistas, clientes y empleados. Este hecho que expresa a su vez esa renovada racionalidad empresarial a la que me he referido no es una opinión sino que constituye una eviden-

Gráfico 1. Frecuencia de uso de los formatos informativos



cia empírica como demostraré en el siguiente epígrafe de este texto al referirme a la praxis profesional de la comunicación intangible. La integración funcional es otro de los principios que fundamenta la comunicación intangible, y que supone que funciones profesionales que tradicionalmente se habían abordado con filosofías diferentes y ejecutados también por órganos corporativos distintos, se integran hoy –al menos en lo fundamental– para garantizar un mensaje unívoco por parte de la empresa. En tal sentido, la publicidad y la marca, por ejemplo, ya no se entienden hoy disociadas sino que se garantiza que los valores de una y otra sean no sólo compatibles sino armónicos. Lo mismo sucede con la comunicación interna que ahora transmite –al margen de los contenidos típicos de la mejora del desempeño profesional–

muchos de los contenidos informativos que son difundidos externamente por la empresa. Esta integración sólo es posible si en la organización se da una cierta transversalidad organizacional que significa que todas las unidades de negocio o departamentos de la compañía poseen y asumen su parte alícuota de responsabilidad en la salvaguarda y optimización de la reputación corporativa, el desiderátum, como ya he dicho, de la gestión empresarial. Finalmente armonizar lo duro y lo blando significa, en la práctica, introducir la gestión de los intangibles dentro de la propia gestión empresarial. Un ejemplo muy ilustrativo de este cuarto principio de la comunicación intangible nos lo ofrecen algunas compañías que han hecho de su estrategia de marca una guía para el management empresarial. Danone, por

ejemplo, ha desinvertido en los negocios de cerveza o galletas porque esos productos no son saludables y su código de marca –la promesa que le hace a sus clientes– es ‘salud’. En este caso la gestión de un intangible, como es la marca, determina algo tan alejado hasta ahora como son las decisiones de inversión.

LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN INTANGIBLE

El siguiente decálogo resume las principales conclusiones de la ya mencionada investigación acerca de cuál está siendo la praxis profesional en las grandes corporaciones en España, uno de los países que en Europa –junto al Reino Unido– ha abrazado de manera más decidida la gestión de los recursos intangibles de las empresas:

1. Los seis stakeholders estratégicos prioritarios.
2. La relación con los medios es la actividad más común de la dirección de comunicación.
3. Se integra la comunicación interna.
4. Consolidación definitiva de las DirCom.
5. Crece el número de compañías que designan responsables de la gestión de sus intangibles.
6. Las prácticas profesionales de la gestión intangible.
7. Visión estratégica de la reputación y la responsabilidad corporativas.
8. Transición desde la acción social a la responsabilidad corporativa.
9. La gestión de la marca como desiderátum.
10. Los indicadores de la gestión intangible.

La investigación certifica plenamente el enfoque multistakeholder de la empresa actual, la cual mantiene relaciones estables y de calidad con seis stakeholders estratégicos prioritarios: empleados, sociedad, clientes, accionistas, administraciones y proveedores.

La relación con los medios es la actividad más común de la dirección de comunicación como ha sido tradicionalmente, aunque se confirma una tendencia que cualifica mucho dicha relación en el sentido de que cada vez es más común la ‘información acordada’ que suminizan las direcciones de comunicación a los medios, especialmente a los medios escritos de

información económica. El formato de relación informativa más utilizado por las fuentes empresariales es el comunicado de prensa, formato que alcanza una media anual de 112 comunicados por empresa.

Gráfico 1. Frecuencia de uso de los formatos informativos

El análisis cualitativo efectuado en el desarrollo de la investigación vino a demostrar que aunque el off the record sea, en cuanto a frecuencia de uso se refiere, el cuarto formato informativo empleado por las fuentes empresariales, este procedimiento se ha convertido en una práctica habitual, tal como apunta el panel de directores de comunicación que efectuó dicho análisis cualitativo: ‘En las empresas cotizadas, hay mucho hecho relevante y hay que sacar muchas notas de prensa para conseguir que las noticias tengan eco en los medios. Y es ahí donde el off the record puede llegar a jugar un papel fundamental, siempre que sea

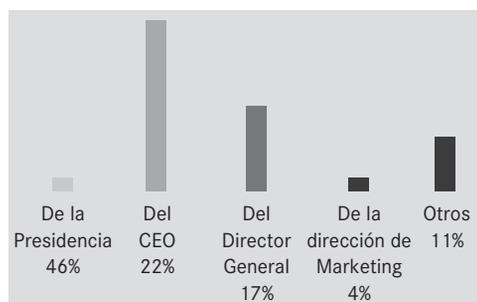
en lo que se refiere a la reputación corporativa: un 67% de las compañías han implementado un plan estratégico de reputación; un 61% evalúan periódicamente su reputación y un 55% llevan a cabo algún tipo de gestión reputacional con sus stakeholders.

entendido como una manera de potenciar el nivel relacional sin esperar nada a cambio (...) El ejercicio del off the record es muy sano y recomendable antes de una entrevista para, así, conocer el ámbito en el que queremos que se desarrolle la entrevista, para poder encajar en ésta los mensajes corporativos⁶.

Otro de los hallazgos más relevantes de la investigación es que se integra la comunicación interna en la praxis comunicativa de las direcciones de comunicación de las grandes compañías en un 71% de las organizaciones que han aportado información al estudio. En un 26% sigue siendo competencia de la dirección de recursos humanos, tanto por ciento que hace tan sólo una década era casi triplicado.

Este dato viene a confirmar –en el terreno de la asunción de competencias profesionales que

Gráfico 2. ¿De quién depende el director de comunicación?



hasta hace poco no eran propias—la consolidación definitiva de las DirCom aunque el dato más ilustrativo de este hecho es que un 38% de los directores-as de comunicación de las grandes corporaciones en España son miembros del comité directivo y que en un 80% de estas empresas, además, su posición tiene el rango de director o directora general.

Gráfico 2. ¿De quién depende el director de comunicación?

Las DirCom no crecen en cuanto al número de personas que en ellas trabajan, pero sí pierden grasa y ganan músculo en el sentido de que cada vez se externalizan más tareas que no son relevantes para la comunicación intangible, como es la elaboración de press clipping u otras tareas de relaciones públicas convencionales como la organización de eventos corporativos, publicaciones...

Como ya se ha apuntado anteriormente crece el número de compañías que designan responsables de la gestión de sus intangibles lo cual, salvo mejor criterio, parece constituir un indicador de la importancia que esas organizaciones conceden a los citados intangibles. En un 66% de las compañías informantes existe un responsable orgánico de su responsabilidad corporativa, el intangible que lidera esta métrica.

Gráfico 3. Porcentaje de empresas con responsable de la gestión de cada intangible.

Las prácticas profesionales de la gestión de estos tres intangibles son diversas, aunque existen un conjunto de acciones bastante repetidas en la mayor parte de las empresas. Así, en lo que se refiere a la reputación corporativa:

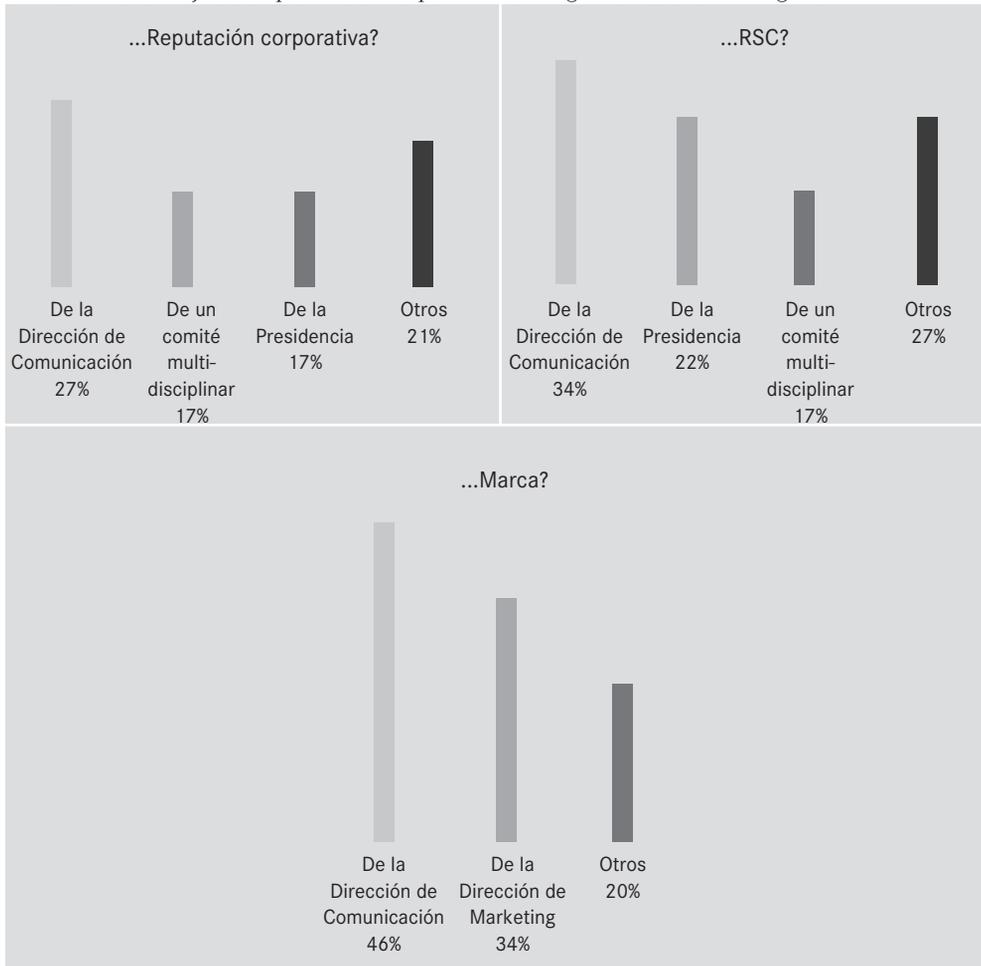
un 67% de las compañías han implementado un plan estratégico de reputación; un 61% evalúan periódicamente su reputación y un 55% llevan a cabo algún tipo de gestión reputacional con sus stakeholders. La acción más común en cuanto a la responsabilidad corporativa, un 74%, son las diversas formas de cooperación con el tercer sector, seguida de la publicación del informe de sostenibilidad en un 53% y la gestión del voluntariado con empleados en un 52%.

Las acciones de gestión de la marca son más heterogéneas porque aún perviven las dos concepciones profesionales sobre este intangible: la concepción marketiniana que entiende la marca como un gasto necesario para vender más y mejor y aquella otra que entiende la marca como un activo intangible generador de valor para la empresa propietaria de dicha marca. En este sentido, un 96% de las compañías informantes dicen efectuar diversas acciones de definición y control de la identidad visual de su marca; un 87% poseen un manual de gestión de la marca y un 70% efectúan algún tipo de evaluación de la reputación de su marca.

El estudio también evidenció la existencia de una visión estratégica acerca de la reputación y la responsabilidad corporativas, en primer lugar porque dos terceras partes de las empresas informantes gestionan su reputación de acuerdo a una estrategia previamente establecida, estrategia en la que la gestión de la RSC supone, en muchos casos, una prioridad reputacional. De hecho un 72% de las compañías de la muestra gestionan integradamente su reputación y responsabilidad corporativas. Otra evidencia del carácter estratégico de estos dos intangibles lo evidencia el hecho de que en un 63% de las empresas existe una posición orgánica responsable de la reputación, porcentaje que alcanza casi el 94% en lo que se refiere a la RSC.

Los panelistas de la investigación opinaban acerca de la gestión reputacional de manera muy clara: ‘el director de comunicación, al asumir la gestión de la reputación, ha de convertirse en una especie de controller de la sostenibilidad y los intangibles de la compañía y ello puede provocar conflictos con los respon-

Gráfico 3. Porcentaje de empresas con responsable de la gestión de cada intangible.



sables de otros departamentos como calidad o medio ambiente, recelosos de que alguien por encima de ellos aúne la gestión de la sostenibilidad y los intangibles⁷.

La investigación viene a certificar que las grandes compañías españolas se encuentran, en su mayoría, en un proceso de transición desde las prácticas de acción social a las de RSC, tal como indica el gráfico 4 que recoge las principales acciones desarrolladas por las empresas entre las que, como puede apreciarse, existe una gran heterogeneidad.

Gráfico 4. Acciones de gestión de la responsabilidad corporativa.

Como ya he dicho, la marca se entiende aún

como un desiderátum, como una meta aspiracional, como un intangible al que se valora teóricamente pero cuya gestión es, en parte, todavía deudora de la tradicional concepción marketiniana de la marca. Así, relacionadas con esta materia se recogen acciones como la gestión de la identidad visual que, sin quitarle la importancia que tiene, posee una naturaleza que nada tiene que ver con la valoración económica de las marcas, por ejemplo. Finalmente, la última conclusión de este improvisado decálogo que pretende resumir lo más sustantivo de la praxis de la comunicación intangible se refiere a los indicadores de control de la reputación y la RSC en España y, en este

Gráfico 4. Acciones de gestión de la responsabilidad corporativa

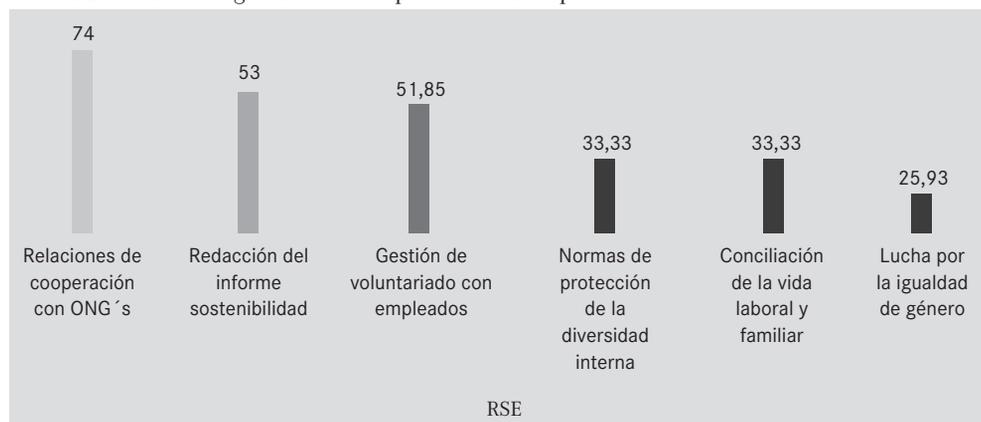


Gráfico 5. Indicadores más utilizados en la gestión



sentido, los resultados de la investigación son contundentes al otorgar la mayor capacidad prescriptiva al Global Reporting Initiative (GRI) y al Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco).

Gráfico 5. Indicadores más utilizados en la gestión de la reputación corporativa.

REINVENTAR LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

A modo de conclusión quiero insistir en la necesidad de encontrar un nuevo estatuto profesional y teórico para la comunicación empresarial, una actividad que por su complejidad actual y la dimensión que ha alcanzado en las mejores y más eficientes compañías europeas reclama ser reinventada.

Como ya he dicho anteriormente hasta el propio término 'comunicación' ha dejado de tener sentido a la luz de las tareas profesionales que –además de las clásicas– desempeñan hoy las direcciones de comunicación y, aunque no quiero caer en una cuestión de mero nominalis-

mo, sí creo que es necesario subrayar de algún modo cuál ha sido el catalizador de esta transformación: la revalorización de los intangibles empresariales y la aparición de nuevas tareas para gestionarlos eficazmente.

Si se quiere que la comunicación empresarial tenga un carácter estratégico, que contribuya a la creación de valor en cada compañía, cualquier política sensata de comunicación corporativa debe establecer, como prioridad, la gestión de sus recursos intangibles –reputación, marca y responsabilidad corporativas, principalmente– y tratar de imbricar la estrategia de gestión de esos intangibles con el management corporativo. La comunicación intangible o, por qué no formularlo de otra manera 'la gestión intangible' deben ser, cada vez más, la misma cosa. [DIRCOM](#)

Notas:

- Lipovetsky, G (2003): *Metamorfosis de la cultura liberal*, Anagrama.
- El lector puede encontrar algunas de estas evidencias en Villafañe J (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, capítulo 3.
- Graham B y Dodd D (1934): *Security Analysis*. McGraw Hill
- Ureta JC y Gómez Ansón S (2006): *Responsabilidad corporativa y mercado de capitales*, en Fundación de Estudios Financieros *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, Papeles de la Fundación nº 16, págs. 171 y ss.
- Villafañe J (2007): 'La gestión intangible', en Villafañe J (ed), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, págs. 193-218.
- Alloza A, García Perrote JM y Panadero G (2007): 'Hacia una nueva dirección de comunicación: de la orquesta a la banda de jazz' en Villafañe J (ed), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, pág. 221.
- Alloza A, García Perrote JM, Panadero G, op.cit. pág. 219.