

Sphera Publica

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

sphera.ucam.edu

ISSN: 1576-4192 • Número 16 • Vol. I • Año 2016 • pp. 77-94

La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los *stakeholders*

Pilar Buil Gazol, **Universitat Internacional de Catalunya (España)**

pbuil@uic.es

Pablo Medina Aguerrebere, **InCom - UAB (España)**

pmedina@uic.es

Recibido: 28/01/2016 • **Aceptado:** 11/04/2016 • **Publicado:** 28/07/2016

Cómo citar este artículo: Medina, P. & Buil, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los *stakeholders*. *Sphera Publica*, 1(16), 77-94

RESUMEN

La internacionalización, las fusiones entre compañías, la crisis de confianza por parte de las instituciones y el papel activo de los *stakeholders* son algunos de los factores que están cambiando las estrategias de comunicación institucional de las empresas españolas. En este artículo, se identifican, en primer lugar, los vectores que deben trabajar dichas compañías para crear marcas globales que gocen de reputación entre sus *stakeholders* y, en segundo lugar, se profundiza en la escucha como estrategia. Con tal fin, desde principios de abril de 2014 hasta mediados de octubre de ese mismo año, se han entrevistado a los Directores de Comunicación de las empresas españolas con mejor reputación internacional según Merco (2013) y, posteriormente, se les envió un cuestionario centrado en la estrategia de escucha. Los resultados muestran que potenciar el rol directivo de la comunicación, centrar su actividad en la construcción de la reputación y desarrollar una estrategia de escucha con los *stakeholders* son aspectos determinantes para convertir a las empresas en instituciones memorables.

PALABRAS CLAVE

Relaciones públicas, reputación, campañas de comunicación, stakeholders, estrategia de escucha

Figure of head of communication as generator of dialogue with stakeholders and facilitator of reputation

Pilar Buil Gazol, **Universitat Internacional de Catalunya (España)**

pbuil@uic.es

Pablo Medina Aguerrebere, **InCom - UAB (España)**

pmedina@uic.es

Received: 28/01/2016 • Accepted: 11/04/2016 • Published: 28/07/2016

How to reference this paper: Medina, P. & Buil, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los *stakeholders*. *Sphera Publica*, 1(16), 77-94

ABSTRACT

Nowadays companies and organizations develop their mission in a new social and economic context. To this respect, factors, such as internationalization, merger of companies, stakeholder's active role and loss of trust by institutions are changing the public relations strategies in Spanish companies. Therefore, the focus of this research is on the key issues that companies must enhance in order to build global brands, thus, increasing their reputation and credibility among stakeholders and it delves into the dimension of listening. With this objective in mind a sample of interviews to several heads of communication, were collected from April to October 2014. Subsequently, in November 2015 we sent a questionnaire focused on listening like a communication strategy. Our corpus includes data from 10 reputed brands. And our preliminary results seem to indicate that good reputation is an output that requires communication as a managerial role and it deals with specific public relations strategies and techniques focus on the brand. And to do this, it's important to have a strategy of listening that facilitates stakeholder engagement.

KEY WORDS

Public relations, reputation, communication campaigns, stakeholders, listening strategy

INTRODUCCIÓN

La reputación corporativa es uno de los activos más valiosos con los que cuenta cualquier organización. La reputación hace referencia a las representaciones cognitivas que los públicos tienen en su mente sobre una organización (Yang, Grunig, 2005). Gestionar eficazmente las relaciones institucionales de una compañía con sus *stakeholders* se ha convertido en un tema estratégico para el logro de dicha reputación (Yang, 2007; Parmar et al., 2010). Freeman (1984) definió a los *stakeholders* como "grupos o individuos que pueden afectar, o son afectados por el logro de la misión de una organización". Entre dichos *stakeholders* (inversores, clientes, proveedores, consumidores, entes reguladores, etc.), destaca uno: el consumidor, el cual cada vez es más activo (De Chernatony, 2010). Esta realidad, unida a la presión social a la que están sometidas las empresas, hace que sea más complicada la gestión de la reputación corporativa (Christensen, Cornelissen, 2011). El primer paso que debe dar una compañía para realizar una gestión eficaz de su reputación es definir los intangibles corporativos que determinan la percepción de los *stakeholders*: identidad, valores, misión, visión y cultura (Nieto, 2005). Además, es necesario que las organizaciones adopten un enfoque holístico que implique a toda la institución y que garantice la coherencia entre dichos intangibles (Abratt, Kleyn, 2012; Illia, Balmer, 2012).

En este artículo se realiza, en primer lugar, una revisión bibliográfica sobre la gestión de la comunicación institucional, y más precisamente, sobre los conceptos identidad, valores, misión, visión, cultura, imagen y reputación; en segundo lugar, se exponen los resultados de un estudio desarrollado en dos fases entre los Directores de Comunicación de 10 empresas españolas con buena reputación internacional, sobre la gestión de los activos intangibles así como el papel de la escucha como estrategia. Las hipótesis de las que ha partido este estudio son las siguientes:

1. Los directores de comunicación gestionan activos intangibles entre los que destaca la reputación.
2. Los directores de comunicación recurren al diálogo de forma regular con una variedad de *stakeholders*.
3. La función de escucha está contemplada como un área dentro del Departamento de Comunicación.
4. Los directores de comunicación realizan estrategias de escucha en distintos momentos del proceso comunicativo a través de herramientas diversas.

1. DE LA IDENTIDAD A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La comunicación institucional se ha convertido en un área estratégica para todas las organizaciones. Así, en España el 77% de los directores de comunicación –conocidos bajo el acrónimo dircom- dependen del primer nivel ejecutivo (Dircom, 2015). La comunicación institucional es “el conjunto de actividades incluidas en la gestión y en la organización de todas las comunicaciones internas y externas cuyo objetivo es crear puntos de partida favorables respecto a los grupos de interés de los que depende la compañía” (Van Riel y Fombrun, 2007: 25). La mayor parte de las compañías disponen de un Departamento de Comunicación, y colaboran con consultoras externas. Con estas últimas, los aspectos que más valoran las empresas son el conocimiento, la fortaleza de la relación y la capacidad para convertirse en un verdadero partner estratégico (Adecec, Dircom, 2013). La comunicación debe ser entendida desde una perspectiva integral que incluya a las relaciones públicas, el marketing y la comunicación organizacional (Mazzei, 2014) con el objetivo de que esta actividad aporte valor a la organización.

El Departamento de Comunicación de una organización asume como principal función crear un clima de confianza entre la propia organización y sus públicos internos y externos (Goodman, 2006; Luecke, 2007). Por eso, resulta fundamental que ésta escuche a sus *stakeholders* ya que, por un lado, la escucha es clave para implicar a los *stakeholders* (McNamara, 2013); y, por otro, se ha convertido en el atributo más importante para que las personas confíen en las organizaciones (Edelman, 2013). Con tal fin, éstas deben crear una arquitectura de la escucha que implique políticas, estructuras, tecnologías y recursos (McNamara, 2014), que permita a la organización interactuar con los públicos clave, y no solamente transferirles información (Johansen, Nielsen, 2011); y que recurra a técnicas variadas como el monitoreo de medios de comunicación y redes sociales, las actividades de escucha *ad-hoc* y el diálogo regular con los *stakeholders* (Euprera, European Association of Communication Directors, 2015). El diálogo es visto por varios autores como más ético ya que está basado en principios de honestidad, confianza y consideración positiva hacia el otro (Kent & Taylor, 2002), de ahí la necesidad de que las organizaciones adopten una actitud de escucha que facilite dicho diálogo entre la organización y sus *stakeholders* (Gutiérrez-García, Recalde y Piñera-Camacho, 2015). Esta actitud de escucha constituye un paso previo a la difusión entre los *stakeholders* de los elementos intangibles que describen la esencia de la institución y que ayudan a construir su reputación: identidad, valores, misión, visión y cultura. A continuación, se explica en qué consiste cada uno de dichos elementos.

Identidad. La identidad es la esencia de una marca y manifiesta públicamente la razón de ser de una organización (Nieto, 2005); por eso, la identidad se ha convertido en uno de los ejes principales que determinan la reputación (Abratt, Kleyn, 2012). La identidad tiene como principal objetivo ayudar a la organización a fijar un posicionamiento claro que le permita diferenciarse de sus competidores (Cornelissen, 2004). De hecho, según varios autores, como He y Balmer (2013), y Balmer, Stuart y Greyser (2009), la reputación se relaciona directamente con la estrategia de la

organización. Para otros autores, la identidad se relaciona con la imagen, la misión, la visión (Ditlevesen, 2012; Van Riel, Fombrun, 2007), los valores y la cultura (Melewar, Karaosmanoglu, 2006). Una vez que la organización ha definido su identidad, debe externalizarla para generar cohesión entre la organización y sus *stakeholders* (Van Riel, Fombrun, 2007) así como para hacer real la promesa de la marca (Balmer, 2012). Los directivos deben ser conscientes del gran impacto que tiene la identidad corporativa (Argenti, 2003) ya que las imágenes corporativas y las reputaciones más sólidas son aquellas que prolongan directamente, y de un modo visible y transparente, la identidad de la organización (Van Riel, Fombrun, 2007). Como señala Mora (2009), en una organización la comunicación recorre tres fases: a) conocer la propia identidad de la institución, b) encarnar la identidad en el conjunto de acciones que forman la cultura de la organización y c) pasar de la identidad a la acción, y de la acción a la palabra.

Valores. Los valores representan un contrato públicamente declarado entre una organización y sus *stakeholders* (Willis, 2015) y actúan como hilo conductor de la comunicación interna y externa que ésta lleva a cabo (Morel, 2005). Los valores corporativos son determinantes para la reputación porque ayudan a construir confianza y a crear una comunidad entre los *stakeholders* de la organización (Barret, 2003). De ahí que sea tan necesario definir los valores de un modo unívoco (Urde, 2009). Los valores marcan las decisiones del Director de Comunicación, así como aquellas que toman el resto de directivos (Swayne, Duncan, Ginter, 2006). Por otro lado, los valores también influyen en los empleados (Sheehan, Isaac, 2014), por eso las compañías les informan sobre dicho activo (Aggerholm et al. 2009) con el objetivo de que éste esté presente en el día a día de la organización y que ésta alcance sus objetivos (Jaakson, 2010; Cornelissen, 2004; Sheehan, Isaac, 2014). Esta afirmación pone en evidencia la importancia de la comunicación interna en cualquier organización ya que permite transmitir los activos intangibles a un stakeholder fundamental: los empleados (Welch, 2011; Christensen, Morsing, Cheney, 2008).

Misión. Las instituciones nacen para alcanzar una meta, unos objetivos que son su misión en la sociedad (Nieto, 2005). Las organizaciones deben formular su misión, explicar a sus *stakeholders* cómo se aplica en el día a día (Cady et al. 2011) y revisarla periódicamente para adaptarla a las nuevas circunstancias que envuelvan a la organización (David, David, 2003). La misión ayuda a los empleados a hacer bien su trabajo (Blair-Loy, Wharton y Goodstein, 2011) y a los directivos a tomar decisiones acertadas que permitan a la organización alcanzar sus objetivos (Cochran, David, Gibson, 2008). Además de las ya señaladas, Desmidt, Prinzi y Decramer (2011) subrayan que la misión aporta otras ventajas a la organización: ayuda a centrar los recursos de la empresa en lo realmente importante, mejora la comunicación con los *stakeholders* internos y externos, describe los valores que guían a los empleados y aporta un sentido a los objetivos de la organización.

Visión. La visión establece una declaración cautivadora de lo que intenta alcanzar la organización en el largo plazo (Barret, 2003) y describe el camino que hay que seguir para conseguirlo (Singal, Jain, 2013). La visión de una organización debe ser concisa, clara, orientada al futuro y tiene que atraer e inspirar a los empleados (Kantabutra, 2008). Además, en ella deben estar presentes tres conceptos fundamentales para la reputación de la organización: el futuro, el objetivo de la marca y los valores corporativos (De Chernatony, 2010). La visión se ha convertido en un elemento determinante para la reputación corporativa porque ayuda a la organización a diferenciarse (Yamauchi, 2001), le permite generar valor de marca (Ingenhoff, Fuhrer, 2010) y contribuye a que los *stakeholders* comprendan mejor los objetivos y estrategias de la organización (Toftoy, Chatterjee, 2004).

Cultura corporativa. La cultura corporativa es el conjunto de creencias que existen en una organización y que determinan los comportamientos de los empleados (Marshall, Adamic, 2010) así como el éxito de la propia organización (Rashid, Sambasivan, Johari, 2003). La cultura forma parte del negocio de la empresa ya que ayuda a la gente a realizar bien su trabajo (Whiteley, Price y Palmer, 2013); por eso, es importante que dicha cultura sea coherente con la marca, con los valores corporativos así como con aquellos valores que determinan las subculturas existentes dentro de la organización (De Chernatony, Cottam, 2008). Como señala Klein (2011), las empresas que desean ser competitivas necesitan entender su negocio y su sector, aplicar dicho conocimiento al desarrollo de una estrategia apropiada y, posteriormente, crear una cultura adaptada que ayude a implementar la estrategia fijada.

Identidad, valores, misión, visión y cultura: estos son los activos intangibles que debe difundir el Departamento de Comunicación para potenciar la reputación corporativa de la organización. Para que la gestión de estos activos sea eficaz, es fundamental que entre todos ellos haya una coherencia (Gregory, 2007; Chun, 2005), de lo contrario resulta difícil construir una imagen unívoca de la organización (Shen y Kim, 2012; Men y Tsai, 2014). Cuando esto sucede, resulta más sencillo potenciar la reputación corporativa de la organización.

La reputación no es una mera impresión, sino una auténtica evaluación que los grupos de interés realizan sobre una organización (Cornelissen, 2008) y que puede aportar numerosos beneficios a la organización (Van der Merwe y Puth, 2014). Como señala Gutiérrez (2013), la gestión de la reputación se refiere al hecho de tener un comportamiento excelente – comunicable- que pueda ser contrastado y valorado a lo largo del tiempo por sus públicos o *stakeholders*. Este concepto incluye todos los aspectos relacionados con el marketing corporativo: imagen, identidad, marca, personalidad de la organización, asociaciones corporativas y comunicación organizacional (Shamma, 2012). La misión principal de los profesionales de la comunicación corporativa consiste en construir, mantener y proteger la reputación de la compañía (Christensen, Cornelissen, 2014) ya que, por un lado, la reputación ayuda a la

organización a generar confianza en sus *stakeholders* (Van der Merwe, Puth, 2014), y, por otro, refleja el sentir de estos últimos sobre la marca de la organización (Van Riel, Fombrun, 2007). Además, es necesario que los profesionales de la comunicación dispongan de instrumentos de medición que permitan evaluar cuál es el impacto de la reputación en los distintos grupos de interés con los que interactúa la organización (Fombrun, Ponzi, Newbury, 2015). Las organizaciones que disfrutan de buena reputación, así como de reconocimiento de marca y lealtad corporativa, tienen más facilidades para mejorar su competitividad (Wong, Merrilees, 2007), la cual puede definirse como su capacidad para tener éxito en el mercado (O'Cass, Weerawardena, 2010).

2. METODOLOGÍA

Con el objetivo de comprender cómo gestionan los activos intangibles las empresas españolas con mayor reconocimiento internacional, llevamos a cabo un trabajo de campo que se desarrolló en dos etapas y para el que empleamos metodologías cualitativas –entrevista en profundidad–, y cuantitativas –cuestionario–. En la primera etapa, de carácter cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad a 10 Directores de Comunicación. La selección de las compañías se basó en un doble criterio: por un lado, seleccionamos las marcas de capital español que ocupaban los puestos más elevados en el Índice Merco de Reputación Corporativa (2013),¹ y por otro, escogimos marcas representativas de distintos sectores de actividad (bancario, petrolero, distribución moda, etc.).

Siguiendo este doble criterio, se envió un correo electrónico a las compañías seleccionadas en el que se presentaba la investigación y se solicitaba la entrevista presencial. Cuatro de las compañías elegidas declinaron participar en el estudio argumentando razones diversas (falta de tiempo, política de no participación en este tipo de trabajos, etc.). De nuevo, siguiendo el doble criterio se seleccionaron otras 4 compañías y se contactó con ellas. En la tabla 1 se muestran las compañías que accedieron a participar en la investigación y el nombre de los directivos entrevistados:

¹ Página web oficial consultada el 4 de enero de 2014: <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2?year=2013&type=3&commit=lr>.

Tabla 1: Relación de directivos entrevistados y de las compañías que accedieron a participar en la primera fase de la investigación

Nombre	Cargo	Empresa	Sector en el índice Merco
Juan Manuel Cendoya	Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	<i>Banco Santander</i>	Bancario
Begoña Elices	Directora General de Comunicación y de Presidencia	<i>Repsol</i>	Petrolera
Jordi Garcia Tabernero	Director General de Comunicación y del Gabinete de Presidencia	<i>Gas Natural Fenosa</i>	Energía, Gas y Agua
Joaquín Mollinedo	Director General de Relaciones Institucionales	<i>Acciona</i>	Infraestructuras, Servicios y Construcción
Jesús Echevarría	Director General de Comunicación y de Relaciones Institucionales	<i>Inditex</i>	Distribución Moda
Jaume Giró	Director General de Comunicación	<i>Grupo La Caixa</i>	Bancario
Antonio Martínez	Director de Comunicación	<i>Mercadona</i>	Distribución Generalista
Marisa Navas	Directora de Comunicación	<i>Telefónica</i>	Telecomunicaciones
Juan Manuel Mora	Vicerrector de Comunicación	<i>Universidad de Navarra</i>	Formación
Lorenzo Cooklin	Director de Comunicación, Identidad Corporativa y RSC	<i>Grupo Mutua Madrileña</i>	Aseguradoras

Fuente: Elaboración propia

En relación con la muestra seleccionada, 8 de los 10 directores de comunicación entrevistados trabajaban en empresas que formaban parte del Ibex35. Se trata así de empresas de grandes dimensiones: tres de ellas cuentan con más de 120.000 empleados; cuatro, tienen entre 20.000 y 40.000 empleados; y tres, disponen de menos de 10.000 empleados. Excepto dos

compañías, el resto tienen presencia internacional: Inditex se encuentra en 88 países; Repsol, en 40; Gas Natural Fenosa, en 30; Telefónica y Banco Santander, en 21; Acciona, en 20; Grupo La Caixa, en 16; Universidad de Navarra, en 3; y, finalmente, Mutua Madrileña y Mercadona sólo tienen presencia en España.

Las entrevistas se realizaron entre el 9 de abril y el 4 de septiembre de 2014 en las sedes de las distintas compañías, excepto en el caso del Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander que, debido a dificultades de agenda, fue una entrevista telefónica. Las entrevistas tuvieron una duración media de 80 minutos cada una y se basaron en preguntas abiertas adaptadas a cada compañía, pero siempre con el objetivo de conocer cómo gestionan los activos intangibles y la reputación.

Después de la entrevista, se realizó la transcripción íntegra de la misma. A continuación se envió el texto completo a cada uno de los entrevistados antes de proceder al análisis del contenido. Si bien esta revisión alargó el tiempo de la investigación, garantizó la calidad de las conclusiones y la riqueza de matices por parte de los entrevistados.

A continuación, se procedió a la segunda fase de la investigación, de tipo cuantitativo, en la que se diseñó un cuestionario y se envió a los directores de comunicación que habían participado en la primera fase de la investigación. En el cuestionario se utilizaron preguntas cerradas (dicotómicas y de opción múltiple), sobre una de las dimensiones que había salido en la primera fase de la investigación: la escucha. En total, el cuestionario constaba de 15 preguntas y se envió el 16 de noviembre a través del correo electrónico a los directores de comunicación mencionados. Los objetivos de este trabajo cuantitativo fueron:

- Situar la escucha como una función dentro de la organización.
- Estudiar la estrategia de la escucha que se realiza.
- Identificar los *stakeholders* sobre los que se realiza la escucha.
- Conocer las técnicas que se llevan a cabo para desarrollar una estrategia de escucha.

En la tabla 2, se exponen las fases del trabajo de campo:

Tabla 2: Fases del trabajo de campo

Fase	Momento	Técnica	Fuente
Iª Fase: investigación cualitativa	Inicio del trabajo de campo	Entrevista en profundidad	10 dircoms
IIª Fase: investigación cuantitativa	Después de desarrollar las entrevistas en profundidad	Cuestionario	10 dircoms

Fuente: Elaboración propia

Se debe mencionar que 4 de las 10 compañías que habían participado en la primera fase de la investigación (Mutua Madrileña, Universidad de Navarra, Acciona y Banco Santander), declinaron responder al cuestionario que se realizó en la segunda fase. En cualquier caso, los resultados obtenidos corresponden a las dos fases del trabajo de investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los profesionales entrevistados señalan que una de sus principales responsabilidades es la gestión de activos intangibles. Joaquín Mollinedo (Acciona) afirma que deben “gestionar ideas y mensajes” que sean coherentes y que estén bien argumentados. Sólo de este modo, como señala Marisa Navas (Telefónica), la gestión de intangibles, como por ejemplo la imagen de marca, consigue influir en las decisiones del consumidor. Uno de los principales intangibles gestionados por los dircoms es la reputación, la cual, según Jesús Echevarría (Inditex), es uno de los principales terrenos de los departamentos de comunicación para crear valor. Joaquín Mollinedo (Acciona) insiste en que la Dirección de Comunicación debe crear un patrimonio relacional de la compañía con sus *stakeholders*. Por otro lado, Juan Manuel Moral (Universidad de Navarra) define la reputación como “un conjunto de cualidades que tus *stakeholders* aprecian en tu institución y que constituye un retrato de la misma”. En esta línea, Juan Manuel Cendoya (Banco Santander) insiste en que “los guardianes de la marca y sus máximos responsables suelen ser los máximos ejecutivos, es decir, el Presidente de la compañía y su Consejero Delegado”.

Para construir la reputación, los dircom manejan los siguientes elementos corporativos: identidad, misión, visión valores y cultura. Definir estos elementos y transmitirlos a los *stakeholders* es una labor “imprescindible”, según Jordi García Tabernero (Gas Natural Fenosa); y la transmisión de los mismos debe realizarse, como señala Jesús Echevarría (Inditex), de un modo conciso y simple, para lo cual es fundamental analizar previamente la personalidad de la institución.

En cuanto al modelo de comunicación, los dircoms apuestan por un modelo bidireccional en el que la compañía y el público asumen indistintamente el rol de emisor y receptor, y en el que se prioriza la escucha y el diálogo. Lorenzo Cooklin (Mútua Madrileña) insiste en la necesidad de mantener con los periodistas una relación bidireccional y de ayuda mutua, y Juan Manuel Cendoya (Banco Santander) señala que las compañías actúan en un nuevo paradigma en el que se imponen la bidireccionalidad y la inmediatez. Jordi García Tabernero (Gas Natural Fenosa) recurre al término interactividad para referirse a “la capacidad de comunicación con los *stakeholders* internos y externos de la organización”. Este último afirma que aumentar la transparencia y la interactividad es uno de los tres grandes retos de las compañías, junto con aumentar su capacidad de influencia y anticipación, y mejorar la notoriedad de marca. En este proceso dialógico, los resultados muestran que los dircoms coinciden en la relevancia que tiene desarrollar una estrategia de escucha para que la compañía establezca buenas relaciones con sus *stakeholders* de forma regular. En empresas como Mercadona, Inditex, Caixabank, Gas

Natural, Telefónica y Repsol, la escucha constituye un área de trabajo dentro del Departamento de Comunicación, así en estas compañías los equipos de comunicación cuentan con profesionales dedicados exclusivamente a esta función, que aplican de modo protocolizado estrategias de escucha. Además, en algunos casos, las compañías se apoyan en empresas externas (agencias, consultoras, etc.) para realizar esta función de escucha. Es más, desde el punto de vista de la gestión, en *Mercadona, Gas Natural, Telefónica y Repsol* el Consejo de Dirección de la compañía también se implica en la labor de escucha determinando objetivos, públicos, etc. Para las 6 marcas citadas, la escucha persigue varios objetivos, entre los que destacan, obtener información del entorno, profundizar en el conocimiento y percepciones de los *stakeholders*, anticiparse a los hechos –posibles focos de crisis- y evaluar la efectividad de las acciones realizadas. La importancia estratégica de esta actividad es tal que para Jesús Echeverría, Marisa Navas y Jordi Garcia Tabernero, la escucha puede servir para cambiar objetivos corporativos; e incluso, según Jaume Giró y Marisa Navas puede servir para cambiar el posicionamiento de la marca.

Respecto a los *stakeholders* con los que interactúan las organizaciones, los profesionales entrevistados piensan que éstos son muy variados, que dependen del tipo de compañía y que en estos últimos años han aumentado el número e importancia de los mismos. Algunos dircoms insisten en que en la relación con los *stakeholders* es donde reside la diferencia con respecto a otras áreas de la compañía; también, afirman que, a veces, no se puede priorizar la importancia de dichos *stakeholders*. En cambio, otros dircoms subrayan la especial importancia de los empleados. Jaume Giró (*Grupo La Caixa*) afirma que la comunicación de una empresa comienza por la comunicación interna con los empleados, y Jordi Garcia Tabernero (*Gas Natural Fenosa*) insiste en la necesidad de que dicha comunicación interna sea bidireccional. La comunicación interna, según Juan Manuel Cendoya (*Banco Santander*) es fundamental para crear una cultura corporativa que potencie el negocio, las sinergias y el trabajo en equipo. En las empresas analizadas, se contempla la comunicación interna como un ámbito transversal que sobrepasa los límites de Recursos Humanos. Según Jordi Garcia Tabernero (*Gas Natural Fenosa*), la comunicación interna permite alinear a los empleados con los objetivos corporativos o para informarles sobre el posicionamiento de la empresa. Por su parte, Joaquín Mollinedo (*Acciona*) insiste en la coherencia entre la comunicación interna y la externa; así, según Antonio Martínez (*Mercadona*), "la comunicación interna tiene que convertirse en una función que garantice la coherencia corporativa de la organización". Desde el punto de vista de los *stakeholders*, en *Inditex* la escucha se dirige a todos los que sean relevantes en cada circunstancia; en *Mercadona, CaixaBank, Gas Natural y Repsol*, los públicos prioritarios son los accionistas, clientes, Gobierno, grupos activistas, líderes de opinión y asociaciones de consumidores. A todos ellos, se les escucha de forma diaria (*Mercadona, Inditex, Caixabank, Telefónica y Repsol*) o anual (*Gas Natural*); y entre todos los *stakeholders* citados, aquél al que más recursos (tiempo y dinero) destinan las 5 marcas citadas es el cliente. De hecho en *Mercadona* hay todo un departamento -

Departamento de Prescripción- destinado a escuchar y captar las necesidades de los clientes y a desarrollar soluciones.

Los dircoms entrevistados coinciden en la necesidad de medir los intangibles. Jaume Giró (*Grupo La Caixa*) afirma que su departamento mide los resultados para determinar el éxito o fracaso de las estrategias; y Juan Manuel Cendoya (*Banco Santander*) insiste en la dimensión tangible de la marca y en el recurso a distintos indicadores para evaluarla: satisfacción del empleado, reputación entre los *stakeholders*, índice de inversión responsable, etc. Según Marisa Navas (*Telefónica*), aunque las fórmulas para medir intangibles no son perfectas, el lenguaje directivo exige el recurso a las mismas. Aunque en algunas de las compañías estudiadas la estrategia de escucha queda dentro de esta fase de evaluación, la relevancia de la escucha justifica que a su vez tenga identidad propia en seis de las marcas analizadas (*Mercadona, Inditex, Caixabank, Telefónica, Repsol y Gas Natural*), es decir, que la función de escucha no sólo esté integrada en la etapa de medición de resultados, sino que se trate de un proceso que queda fuera de la evaluación.

Respecto a las herramientas empleadas en la estrategia de escucha, cabe señalar que las seis marcas citadas, exceptuando a *Inditex*, utilizan como las técnicas más comunes las reuniones y el monitoreo de las redes sociales y de los medios de comunicación. Desde el punto de vista de la eficacia de las herramientas, los directores de comunicación señalan que tanto las mediadas, como son las redes sociales, como las presenciales, resultan eficaces en la estrategia de escucha. Finalmente, desde el punto de vista del lugar, *Mercadona, Telefónica, Caixabank, Gas Natural y Repsol* coinciden en realizar las actividades de escucha en tres sitios diferentes: la sede de la compañía, el lugar en el que se encuentra físicamente el *stakeholder*, y el medio online.

En relación con el lugar que ocupan en el organigrama, salvo *Mútua Madrileña* y *Mercadona*, el resto de dircoms entrevistados se encuentran situados en el máximo órgano de gobierno de la compañía. Todos subrayan que el dircom debe aportar valor al gobierno de la compañía. Antonio Martínez (*Mercadona*) afirma que la Dirección de Comunicación aporta a la compañía valor interno (cohesión) y externo (estudio de los *stakeholders*). Para Juan Manuel Mora (*Universidad de Navarra*), el dircom debe participar en la toma de decisiones de todo tipo, no sólo comunicativas, ya que los equipos de gobierno no deciden sobre temas sectoriales, sino sobre temas transversales. Por su parte, Jordi Garcia Tabernero (*Gas Natural Fenosa*) afirma que la comunicación forma parte del "núcleo duro de la compañía" y que está al servicio del desarrollo de los negocios, de ahí la relación estrecha del Departamento de Comunicación con todas las Direcciones Generales. Para Joaquín Mollinedo (*Acciona*), "la comunicación es un instrumento al servicio del negocio", y para Marisa Navas (*Telefónica*), en el ADN de cualquier profesional de la comunicación está dar servicio a todos los directivos, empleados, departamentos y áreas. Según Begoña Elices (*Repsol*), la comunicación no está al servicio de la venta, sino al servicio de la marca, la cual construye negocio. En resumen, el trabajo de campo realizado muestra que la Dirección de Comunicación es un área que está al servicio de todas las unidades de negocio.

Finalmente en las entrevistas se ha puesto de manifiesto que la ética constituye un elemento decisivo en la Dirección de Comunicación y en el proceso de creación de reputación. Para Joaquín Mollinedo (Acciona), realizar la actividad de comunicación desde la extrema profesionalidad y el respeto de la ética es fundamental para no fracasar. Para Juan Manuel Cendoya (Banco Santander), "actuar con responsabilidad y ética es la clave de la reputación de una compañía". La preocupación por la ética ha llevado a compañías como *Gas Natural Fenosa* a realizar acciones pioneras como es la implantación de un código interno firmado y aceptado por todos sus empleados en todo el mundo que, entre otros aspectos, permite informar de modo anónimo sobre cualquier mala práctica que se detecte, tanto internamente como con sus proveedores.

CONCLUSIONES

Esta investigación contiene algunas limitaciones que deberían superarse en próximos trabajos. Aunque la muestra intentó abarcar al mayor número posible de sectores, no se ha podido cubrir toda la realidad empresarial. Para futuras investigaciones sería recomendable abarcar un mayor número de sectores, como el sector farmacéutico o del automóvil, por ejemplo. Además sería muy conveniente profundizar en alguno de los contenidos que se han tratado, como los conceptos diálogo o evaluación.

A pesar de dichas limitaciones, se puede señalar, a modo de conclusión, que en los próximos años los Directores de Comunicación tendrán que trabajar especialmente tres líneas de acción que contribuirán a legitimar aún más el rol de la comunicación institucional. En primer lugar, la dirección de un capital de activos intangibles, entre los que se encuentra la identidad, la misión, la visión, los valores y la cultura corporativa, que deberán ser gestionados desde un enfoque holístico y coherente. En segundo lugar, la preservación de la reputación corporativa a través de la implicación de todos los *stakeholders* y la fijación de sistemas de medición. Y, en tercer lugar, el dircom debe fijar una estrategia de escucha que permita establecer un diálogo constante y comprometido con los *stakeholders* –también con los empleados– que mejore el proceso de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Abratt, R. y Kleyn, N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations". *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), p. 1048 – 1063. Doi: 10.1108/03090561211230197.
- Adecec, Dircom (2013). *PrScope España 2013*. Madrid: Adecec, Dircom.
- Aggerholm, H. et al. (2009). "Management conversations in Danish companies". *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3), p. 264 – 279. Doi: 10.1108/13563280910980050.
- Argenti, P. (2003). *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN: 0072314028.
- Balmer, J. (2012) "Strategic corporate brand alignment: perspectives from identity based views of corporate brands". *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), p. 1064-1092. Doi: 10.1108/03090561211230205.
- Balmer, J.; Stuart, H. y Greyser, S. (2009). "Aligning identity and strategy: corporate branding at British Airways in the late 20th Century". *California Management Review*, 51 (3), p. 6-23. Doi: 10.2307/41166491.
- Barret, R. (2003). *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Paris: De Boeck. ISBN: 2804144135.
- Blair-Loy, M.; Wharton, A. y Goodstein, J. (2011). "Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations". *Organization Studies*, 32(3), p. 427-450. Doi: 10.1177/0170840610397480.
- Cady, S. et al. (2011). "Mission, vision and values: what do they say?". *Organizational Development Journal*, 29 (1), p. 63-78.
- Christensen, L. y Cornelissen, J. (2011). "Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future". *Management Communication Quarterly*, 25(3), p. 383-414. Doi: 10.1007/978-3-531-18961-1_3.
- Christensen, L.; Morsing, M. y Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*, London: Sage.
- Chun, R. (2005). "Corporate reputation: meaning and measurement". *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), p. 91-109. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x.
- Cochran, D.; David, F. y Gibson, K. (2008). "A Framework for Developing an Effective Mission Statement". *Journal of Business Strategies*, 25, (2), p. 27-29.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage. ISBN: 0857022431.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. London: Sage. ISBN: 9780761944362.
- David, F. y David, F. (2003). "It's time to redraft your mission statement". *The Journal of Business Strategy*, 24, (1), p. 11-14. Doi: 10.1108/02756660310508218.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. Burlington: Routledge. ISBN: 0750667494.

- De Chernatony, L. y Cottam, S. (2008). "Interactions between organizational cultures and corporate brands". *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), p. 13-24. Doi: 10.1108/10610420810856477.
- Desmidt, S.; Prinzie, A. y Decramer, A. (2011). "Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research". *Management Decision*, 49(3), p. 468-483. Doi: 10.1108/0025174111120806.
- Dircom (2015). *El Estado de la Comunicación en España. 2015*. Madrid: Dircom.
- Ditlevsen, M.G. (2012). "Revealing corporate identities in annual reports". *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (3), p. 379 – 403. Doi: 10.1108/13563281211253593.
- Edelman (2013). *Edelman Trust Barometer 2013 Annual Global Study*. Consultado el 4 de noviembre de 2015: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/trust-2013/>.
- Euprera y European Association of Communication Directors (2015). *European Communication Monitor 2015. Excellence in Strategic Communication. Creating Communication Value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 countries*. Brussels: Euprera y European Association of Communication Directors.
- Fombrun, C.; Ponzi, L. y Newbury, W. (2015). "Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review*, 18, p. 3–24. doi:10.1057/crr.2014.21.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Goodman, M. (2006). "Corporate Communication Practice and Pedagogy at the dawn of New Millenium". *Corporate Communication. An International Journal*, 11 (3), p. 196-213. Doi: 10.1108/13563280610680803.
- Gregory, A. (2007). "Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension". *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), p. 59 -73. Doi: 10.1362/026725707X178558.
- Gutiérrez García, E. y La Porte Fernández-Alfaro, M. (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.
- Gutiérrez-García, E., Recalde M. y Piñera-Camacho, A. (2015). "Reinventing the wheel? A comparative overview of the concept of dialogue". *Public Relations Review*, 41(5), 544-753. Doi:10.1016/j.pubrev.2015.06006.
- He, H.W. y Balmer, J. (2013). "A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic". *European Journal of Marketing*, 47 (3-4), p. 401-430. Doi: 10.1108/03090561311297391.
- Illia, L. y Balmer, J. (2012). "Corporate communication and corporate marketing". *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (4), p. 415 – 433. Doi: 10.1108/13563281211274121.

- Ingenhoff, D. y Fuhrer, T. (2010). "Positioning and differentiation by using brand personality attributes". *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (1), p. 83-101. Doi: 10.1108/13563281011016859.
- Jaakson, K. (2010). "Management by values: are some values better than others?". *Journal of Management Development*, 29 (9), p. 795 – 806. Doi: 10.1108/02621711011072504.
- Johansen, S. y Nielsen, A. (2011). "Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building". *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (3), p. 204-217. Doi: 10.1108/13563281111156871
- Kantabutra, S. (2008). "What do we know about vision?". *Journal of Applied Business Research*, 24 (2), p. 127-38.
- Kent, M. y Taylor, M. (2002). "Toward a dialogic theory of public relations". *Public Relations Review*, 28, p. 21-37. Doi: 10.1016/S0363-8111(02)00108-X.
- Klein, A. (2011). "Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage". *Journal of Business Strategy*, 32 (2), p. 21 – 28. Doi: 10.1108/02756661111109743.
- La Porte, J. (2009). "Principios de comunicación interna en el tercer sector". In: Mora, J.M. (Coord.), *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, p. 123-140. ISBN: 9788431326180.
- Luecke, R. (2007). "Crisis Management Master the Skills to prevent Disasters Mastering the Media". *Harvard Business School Press*, 207.
- Marshall, J. y Adamic, M. (2010). "The story is the message: shaping corporate culture". *Journal of Business Strategy*, 31 (2), p. 18 – 23. Doi: 10.1108/02756661011025035.
- Mazzei, A. (2014). "A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication". *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), p. 216-230. Doi: 10.1108/CCIJ-12-2011-0073.
- McNamara, J. (2014). "Organisational Listening: A Vital Missing Element in Public Communication and the Public Sphere". *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15 (1), p. 89-108.
- McNamara, J. (2013). "Beyond voice: audience-making and the work and architecture of listening as new media literacies". *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 27(1), p. 160-175. Doi: 10.1080/10304312.2013.736950.
- Melewar, T. y Karaosmanoglu, E. (2006). "Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives". *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), p. 846-69. Doi: 10.1108(03090660610670025).
- Men, L. y Tsai, W-H (2014). "Perceptual, Attitudinal, and Behavioral Outcomes of Organization-Public Engagement on Corporate Social Networking Sites". *Journal of Public Relations Research*, 26, p. 417-435. Do: 10.1080/1062726X.2014.951047.
- Mora, J.M. (2009) (Coord.). "Dirección estratégica de la comunicación". In: *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, p. 51-66. ISBN: 9788431326180.
- Morel, P. (2005). *La communication d'entreprise*. Paris: Vuibert. ISBN: 2711768295.

- Mucchielli, A. (2005). *Information et communication interne: étude des communications. Pour de nouveaux audits*. Paris: Armand Colin, ISBN: 2200269854.
- Nieto, A. (2005). "Comunicación institucional: bases para la evaluación". In: Sevillano, M. (Coord.). *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid, p. 409-442. ISBN: 8495903407.
- O'Cass, A. y Weerawardena, J. (2010). "The effect of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance". *Industrial Marketing Management*, 39 (4), p. 571-581. Doi: 10.1016/j.indmarman.2009.04.002.
- Parmar, B. et al. (2010). "Stakeholder Theory: The State of the art". *Academy of Management Annals*, 4, p. 403-445. DOI:10.1080/19416520.2010.495581.
- Rashid, A.; Sambasivan, M. y Johari, J (2003). "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance". *Journal of management development*, 22(8), p. 708-728. Doi: 10.1108/02621710310487873.
- Shamma, H. (2012). "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications". *International Journal of Business and Management*, 7, 16, p. 151-169. Doi: 10.5539/ijbm.v7n16p151.
- Sheehan, N. y Isaac, G. (2014). "Principles operationalize corporate values so they matter". *Strategy & Leadership*, 42 (3), p. 23 – 30. Doi: 10.1108/SL-03-2014-0021.
- Shen, H. y Kim, J. (2012). "The authentic enterprise: Another buzz word, or a true driver of quality relationships?". *Journal of Public Relations Research*, 24, p. 371-389. DOI:10.1080/1062726X.2012.690255.
- Singal, A. y Jain, A. (2013). "An empirical examination of the influence of corporate vision on internationalization". *Strategic Change*, 22(5-6), p. 243-257. Doi: 10.1002/jsc.1937.
- Swayne, L.; Duncan, J. y Ginter, P. (2006). *Strategic gestion of health care organizations*. Oxford: Blackwell Pub. ISBN: 1118466462.
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). "Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts". *Journal of Public Relations Research*, 26, p. 384-398. Doi : 10.1080/1062726X.2014.956106.
- Thomsen, S. (2004). "Corporate values and corporate governance". *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 4 (4), p. 29 – 46. Doi: 10.1108/14720700410558862.
- Toftoy, C. y Chatterjee, J. (2004)- "Mission statements and the small business". *Business Strategy Review*, 15(3), p. 41-44. Doi: 10.1111/j.0955-6419.2004.00326.x.
- Urde, M. (2009). "Uncovering the corporate brand's core values". *Management Decision*, 47 (4), p. 616 – 638. Doi: 10.1108/00251740910959459.
- Van der Merwe, A. y Puth, G. (2014). "Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation". *Corporate Reputation Review*. 17, p. 138-156. doi:10.1057/crr.2014.4.
- Van Riel, C. y Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation gestion*. Abingdon: Routledge. ISBN: 0415328268.

- Welch, M. (2011). "The evolution of the employee engagement concept: communication implications". *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), p. 328-346. Doi: 10.1108/13563281111186968.
- Whiteley, A.; Price, C. y Palmer, R. (2013). "Corporate culture change: adaptive culture structuration and negotiated practice". *Journal of Workplace Learning*, 25 (7), p. 476 – 498. Doi: 10.1108/JWL-09-2012-0069.
- Willis, P. (2015). "Public Relations, passive aggression and critical social auditing: reflections on organizational inaction in stakeholder engagement." *Journal of Public Affairs*, 15, (2), p. 220-226. Doi: 10.1002/pa.1522
- Wong, H.Y. y Merrilees, B. (2007). "Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation". *Journal of Strategic Marketing*, 15 (5), p. 387-402. Doi: 10.1080/09652540701726942.
- Yamauchi, K. (2001). "Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions". *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (3), p. 131-136. Doi: 10.1108/EUM0000000005736.
- Yang, S.U. y Grunig, J. (2005). "The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and overall evaluations of organizational performance". *Journal of Communication Management*, 9 (4), p. 305-325.
- Yang, S.U. (2007). "An integrated model for organization-public relations outcomes, organizational reputation, and their antecedents". *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), p. 91-121. Doi: 10.1080/10627260701290612.