

---

**COMUNICACIÓN EN ESPIRAL PARA LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI**

---

**Autora: Yraima Rivas**  
[iraima600@hotmail.com](mailto:iraima600@hotmail.com)

**PALABRAS CLAVE**

comunicación espiral, empresas del siglo XXI

**RESUMEN**

El estudio tuvo como propósito principal obtener un conocimiento preciso sobre el modelo de comunicación a usar por las empresas del siglo XXI. Mientras en muchas empresas se otorga un valor creciente a la comunicación, al considerarla como un factor diferencial que repercute en su imagen, en la productividad y la calidad de vida laboral; en otras prevalece la política de puertas cerradas y se comete el error de identificar comunicación con información. Es una investigación documental con apoyo bibliográfico; se realizó un análisis crítico de los teóricos La investigación aborda el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor, una marca fuerte y reconocimiento, mejor imagen corporativa a corto plazo y reputación corporativa a largo plazo. La comunicación espiral, es fruto del nuevo entorno empresarial moderno, las organizaciones ya no presentan esquemas que encajen bien en los paradigmas tradicionales, se genera desde el interior al exterior de la organización, es un flujo en forma de espiral abraza a los públicos internos y llega a los externos, marca cada ámbito de acción, unos objetivos que cumplir y considera importante lo más cercano al corazón de la organización se gestiona a través de la dirección de imagen y la comunicación. Para gestionar la comunicación empresarial es necesario que la organización se revalorice y se llene de contenido, de identidad. Tarea que no sólo necesita una política de comunicación de producto, ni siquiera una buena estrategia de comunicación corporativa e interna es suficiente, se requiere reconocer los activos que se poseen, tangibles e intangibles y aprender a valorarlos y gestionarlos.

---

**COMMUNICATION COIL FOR 21ST CENTURY ENTERPRISES**

---

**Author: Yraima Rivas**  
[iraima600@hotmail.com](mailto:iraima600@hotmail.com)

**KEYWORDS**

communication spiral, companies of the century XXI

**ABSTRACT**

The study had as purpose main get a knowledge accurate on the model of communication to use by the companies of the century XXI. While in many companies is gives a value growing to the communication, to the consider it as a factor differential that affects in his image, in the productivity and the quality of life labor; elsewhere the closed door policy prevails and you make the mistake of identifying communication with information. Is a research documentary with support literature; a critical analysis of the theoretical research deals with the set of decisions materialized in various actions, an organization achieve its objectives in terms of obtaining more value and a strong brand recognition, best corporate image corporate reputation in the long term and short term. It communication spiral, is fruit of the new environment business modern, them organizations already not presented schemes that fit well in them paradigms traditional, is generates from the inside to the outside of the Organization, is a flow in form of spiral embraces to them public internal and arrives to them external, marks each field of action, ones objectives that meet and considered important it more close to the heart of the organization is manages through the address of image and the communication. To manage the business communication it is necessary that the organization onto and to fill with content, identity. Task that needs not only a policy of communication of product, not even a good corporate and internal communication strategy is sufficient, is required to recognize assets which are owned, tangible and intangible, and learn to value them and manage them.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación involucra a todos y a pesar de las dificultades que presenta su estudio es indispensable situarla en primer plano a fin de mejorar la eficacia de las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de las veces se piensa que la comunicación es algo natural de lo cual no hace falta ocuparse debido a que surge de modo espontáneo, entre los seres humanos.

De allí, que Páez y Fuenmayor (2005), expresan:

...muchas empresas no han comprendido la diferencia entre dejar que la comunicación fluya por sí misma y administrarla, no han medido las consecuencias adversas que este olvido desencadena. 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 (p.35).

La comunicación como proceso de entendimiento entre los miembros

de la organización también debe ser planificada, no se puede dejar al azar que esta se produzca y se operen consecuencias adversas frente a este descuido, de allí que Puyal (2001), señale "...está teóricamente asumido que la comunicación, es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización, que brinda su característica esencial, la de ser un sistema" (p.28).

Para Van Riel (2001), "la comunicación se constituye en la atadura que mantiene unidas las unidades de una organización" (p.33), señala, además "...es el alma o el sistema nervioso de la empresa" (p.57); sin embargo, la comunicación no hay que entenderla como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización, también es un recurso, un activo que hoy que debe ser gestionado.

Ante este escenario, en este artículo se pretende describir qué es la comunicación empresarial, revisar las ideas, y actualizar los conceptos según la evolución que está sufriendo

la comunicación en las organizaciones. Por esta razón surge la interrogante ¿las empresas del siglo XXI, deben poseer un conocimiento preciso sobre el modelo de comunicación a utilizar?. Esta interrogante conlleva en plantear como propósito principal del estudio la comunicación en espiral para las empresas del siglo XXI.

## **INQUIETUD DE RESOLVER EL PROBLEMA**

### ***Precisión del Concepto de Comunicación Empresarial***

En las pequeñas empresas, se reduce la comunicación empresarial a la comunicación oral y voluntaria que se genera por los que componen la organización. Esto es más bien comunicación espontánea, la cual no requiere ser gestionada, no necesita recursos materiales para llevarse a cabo. Por otra parte, se confunde la comunicación empresarial con la información que genera la empresa. La información es parte de la comunicación pero no está reducida a ella.

En este orden de ideas Puyal (2001), señala:

...que mientras en muchas empresas se concede un valor creciente a la comunicación, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras predomina la política de oídos sordos, de puertas cerradas y se sigue cometiendo el error de identificar comunicación con información (p.25).

La información es sólo una parte de ese proceso, el contenido de lo que se comunica, y por sí mismo no produce comunicación. Para Luhmann (1998), "...la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida" (p.139).

Por tal razón, quizá el más extendido se confunde la comunicación empresarial con la del producto y se reduce la comunicación de la organización a la publicidad, sin caer en cuenta que la del producto es sólo una parte de la comunicación empresarial.

Para entender la importancia de la comunicación empresarial como la comunicación que hace la empresa con sus públicos, hay que referir un ejemplo en concreto, si en el medio de un bosque solitario crece durante un tiempo un maravilloso árbol que embellece el entorno, éste ofrece una buena imagen y que da unos buenos frutos (productos) y por alguna razón cae, provoca un gran desastre ecológico y pérdida, si nadie sabía que el árbol estaba ahí, se puede decir, que ni el árbol existe ni la pérdida se considera tal. Por el contrario, si árbol aunque no fuera tan bello como el anterior, ni productivo, cae en medio de una ciudad donde todo el mundo sabía de su existencia, la pérdida es mucho mayor. Por esta razón, es por lo que la comunicación que realiza la empresa es importante, porque si se hace comunicación no me conocen y si no me conocen no existo, aunque fabrique lo mejor y dé el mejor servicio.

En ese sentido, la comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización

alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor, una marca fuerte y reconocimiento, es decir, mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo.

## **DESARROLLO TEÓRICO**

### ***Antecedentes previos***

Entre el grupo de autores que han incursionado sobre la comunicación en espiral se encuentra Pérez (2014), trabajó su tesis doctorar sobre “El modelo de la espiral-helicoidal de la comunicación”, presentada a la Universidad Autónoma de México, da una dimensión de construcción progresiva a la comunicación, por cuanto incluye el factor tiempo como modelador del flujo comunicacional. La comunicación no es ni lineal, ni circular, sino espiral-helicoidal, de modo que, con el paso del tiempo, avanza girando sobre sí misma, mediante un cambio progresivo.

Por su parte, Sosa (2015) presentó un trabajo sobre “Las Teorías de la Comunicación”, realiza una evaluación e interpretación del

eslabón débil de la cadena de la comunicación colectiva como es el feedback y a través del modelo de Schramm y Osgood sobre comunicación colectiva y llega a la conclusión que la audiencia se compone de individuos que pertenecen a grupos primarios y secundarios en donde los mensajes pueden ser difundidos por un receptor individual a los componentes de los grupos a los cuales pertenece, añade que las tareas de codificar-interpretar-decodificar dentro de la organización son más complicadas, agrega que la objetividad Periodística es saber dar en el blanco. Asimismo, señala los distintos Modelos de Comunicación que han marcado la historia.

### **Comunicación Integral y Proactiva**

La comunicación empresarial bien hecha, se define por dos ejes básicos, Integral y Proactiva. La comunicación Integral, debe gestionarse de forma interrelacionada y equilibrada, tanto la comunicación del producto (comercial), la de la empresa (comunicación

corporativa y comunicación interna) y la gestión de su imagen y otros activos intangibles de naturaleza inmaterial pero de gran importancia en el valor de la organización. Entre los activos intangibles estratégicos de una empresa se destaca la marca no entendida únicamente como asociada al producto, sino como una experiencia a la que los públicos se enfrentan cuando entran en contacto con la organización por cualquier medio, la reputación corporativa, la responsabilidad social corporativa, la cultura corporativa y la gestión del conocimiento.

Según Páez y Fuenmayor (2005), definen la comunicación integral en los mismos ejes que la comunicación global. Es Regouby (1998), con su concepto de la comunicación global, el que la define como una óptica innovadora que enfatiza la potencialidad de comunicación de la empresa. Su definición implica la aplicación de un nuevo paradigma organizacional, basado

en la firmeza de una filosofía organizacional, una estrategia de marca, una política de medios de comunicación, procesos administrativos de información y comunicación interna. En coherencia con la definición de comunicación global, la empresarial integral es la interrelación estratégica de elementos de la comunicación del producto, la comunicación de la empresa o corporativa, la comunicación interna y la gestión de los activos intangibles.

Las realidades que hoy en día, y sobre todo en los foros académicos, se habla cada vez más de comunicación empresarial como comunicación integral o global, pero en la práctica existe una gran fragmentación, lo que es lógico, pero dificulta el desarrollo de la comunicación como un sistema holístico.

Por otra parte, la comunicación global o integral debe ser Proactiva. Se interesa por la comunicación gestionada "a priori" y "no posteriori". En la

mayoría de los casos, en las organizaciones pequeñas, la comunicación que se realiza es reactiva (responde a necesidades concretas), Carrillo y Tato (2007), señalan que mientras que lo ideal es gestionar la comunicación de la empresa en el momento de constituir la, planificar anualmente las estrategias, y armonizar así todas las acciones que se van a llevar a cabo, sin esperar tener la necesidad sino antes de que éstas se genere.

### **Comunicación Empresarial Hoy**

Antes de entrar a analizar nuevos planteamientos cómo se desarrolla la comunicación empresarial hoy en la mayoría de organizaciones en muchos casos no han entendido y asumido el carácter integrador de la comunicación con el resto de políticas de la empresa.

Por una parte, se identifica, en lo que a materia de comunicación se refiere, tres tipos básicos de organizaciones. Los tres tipos definen al margen del tamaño que tenga la empresa, aunque el nivel de desarrollo de la comunicación va

asociado a las dimensiones de la organización. Por otra parte, es posible encontrar niveles avanzados en algunos de los niveles básicos, pero sobre todo, lo que existe son: organizaciones básicas primarias, organizaciones básicas secundarias y organizaciones avanzadas.

### **Organizaciones Básicas Primarias**

Aquellas en las que existe una evidente necesidad de comunicar, en la mayoría de los casos parece reducida a comunicar sobre los productos, el tipo de negocio, una vez vista la necesidad, se toma la decisión de crear una marca, para el producto que no pasa de ser una etiqueta para los envases. Posiblemente, se necesite además, una imagen que identifique la organización frente al público. Esta imagen suele ser un diseño que no traspasa las dimensiones del papel, se erige como simple logotipo sin identidad ni contenido que lo soporte, y aunque cada vez menos, creado de forma no profesional.

La comunicación que suelen hacer estas organizaciones primarias, en lo que se refiere a la gestión de la

comunicación, está centrada en el producto y cuando de ellas se decide a comunicar sobre ella misma es porque sus productos en sí no tienen personalidad si no es por la empresa que los fabrica. Este escenario, se presenta al final del siglo XX, reduce la comunicación empresarial a hacer publicidad, o usar otra técnica de promoción del producto.

### **Organizaciones Básicas Secundarias**

Las organizaciones de nivel secundario son las que actúan del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación de la propia empresa, que suele estar reducidas a hacer algún tipo de comunicación de tipo corporativo, dirigida a públicos externos y que está, casi siempre, reducida a mantener algún contacto con los medios de comunicación intentando tener presencia en ellos.

Una de las razones por la que este panorama se produce, es porque las empresas pequeñas y medianas desconocen el alcance de la comunicación. Estas empresas

pueden tener más o menos clara la forma de hacer su publicidad dentro de lo que se entiende como comunicación de sus productos y servicios, pero no tienen claro cómo y porqué debe gestionar la comunicación de la propia empresa. La primera duda es sobre todo terminológica puesto que la división entre distintas formas de comunicación es frecuente. La mayoría de los autores coinciden en el concepto de comunicación comercial y sobretodo de producto, para referirse a la publicidad y otras formas de promoción comercial, pero

difieren en el concepto de comunicación de la propia empresa.

La comunicación de la empresa tiene el nombre genérico de comunicación corporativa. Para otros, la comunicación corporativa, es la comunicación de la empresa que se dirige sólo a públicos externos, Villafañe (2004), diferencia por tanto de la comunicación interna, la que se dirige a los públicos internos. Para un mayor esclarecimiento de este entorno y partiendo de Arranz (1999), propone una serie de formas de comunicación habituales en las organizaciones.

Comunicación Comercial Publicidad	De producto Corporativa
Comercial no Publicitaria	Promoción Marketing Directo Merchandising Patrocinios Relaciones personales
Comunicación Corporativa no Publicitaria	Relaciones institucionales Relaciones con los medios, actos Relaciones personales Mecenazgo Información al exterior Gestión imagen: empresa, Marca.
Comunicación Interna	Canales tradicionales: tablón, reuniones,

	teléfonos. Canales actuales Intranet
--	---

**Fuente: adaptado por Ocanto (2016).**

Según el esquema anterior, la publicidad parece encuadrarse sin dudas en la comunicación comercial, aunque existe también la publicidad corporativa, claramente al servicio de la organización. En general, están más o menos definidas las técnicas para la comunicación comercial, pero no hemos encontrado la misma claridad de partida a la hora de definir las formas de comunicación para la empresa.

La empresa hasta una década atrás y coincidiendo con Van Riel (2001) y Villafañe (2004), se dividía a nivel comunicativo en publicidad y relaciones públicas, estos son los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se utilizan con frecuencia. Sin embargo, no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación.

El debate actual no respeta esta división tradicional puesto que

no se puede aplicar con garantías el concepto de relaciones públicas a lo que se entiende como comunicación estratégica, corporativa e interna (Van Riel, ob.cit). Por esto, se requiere definir una nueva dimensión capaz de integrar la comunicación en las organizaciones con el resto de sus estrategias y que daría lugar a la gestión propia de lo que se denomina como: empresas con una organización avanzada de la comunicación.

### **Organizaciones Avanzadas**

Básicamente estas empresas son las que han incluido la gestión de los activos intangibles en su política de comunicación junto con la tradicional gestión de la comunicación comercial, corporativa e interna. Para este tipo de organizaciones no es posible la gestión de la comunicación de forma tradicional sino que es necesario un nuevo modelo. En esta investigación se propone una nueva forma de hacerlo a través de definir

como "Modelo de la Comunicación Espiral".

### **Evolución de la Comunicación Empresarial: La Comunicación Espiral**

Para Carrillo y Tato (2007), en el entorno más avanzado de la comunicación en las organizaciones, se sobrepasa el nivel primario y secundario ya descrito y se define un nuevo entorno que está directamente relacionado con la gestión de los activos intangibles de las organizaciones.

En este nuevo panorama, gestionar la comunicación empresarial es necesario para que la organización se revalorice y se llene de contenido, en definitiva de identidad. Para esta tarea, no sólo se necesita una buena política de comunicación de producto, ni siquiera una buena estrategia de comunicación corporativa e interna es suficiente, se necesita reconocer cuáles son los activos que se poseen, tangibles e intangibles y aprender a valorarlos y gestionarlos, en buena parte, por medio de la comunicación. El problema es que los modelos

tradicionales de gestión de la comunicación no se ajustan a esta nueva función de la comunicación empresarial, por lo que se entiende que el nuevo modelo debe ser definido teniendo en cuenta este contexto en las organizaciones.

El nuevo paradigma nace del modelo de la "Comunicación Espiral" como una novedosa forma de gestionar la comunicación en las organizaciones. Su correcta definición y aplicación exige a los profesionales de la comunicación una formación mayor en materia empresarial.

Para Charles Handy, de la London Business, en su libro *The Empty Raincoat* (el impermeable vacío) (Dowling, (1999).). El impermeable vacío, sirvió a Handy como metáfora del escaso desarrollo tecnológico, industrial y de innovación sufrido en aquella época por las organizaciones. Por otra parte, Schultz y Kitchen (2004), utilizan la metáfora del impermeable vacío para explicar, cómo las firmas aparecen en muchos casos como algo frío, sin contenido, monolíticas, a menudo sin relación, no sólo con sus clientes y

consumidores, sino con sus empleados, accionistas y otros públicos de interés. Se evidencia que en el mundo de hoy, las organizaciones deben comunicarse con los *stakeholders* o públicos de interés, capaces de influir en el rendimiento de la organización. En este entorno, la comunicación tiene la capacidad de poner la sustancia dentro de este impermeable corporativo, actualmente vacío.

### **Diseño de Comunicación Espiral (CE)**

La primera premisa de partida para entender la comunicación espiral es como la comunicación juega un papel importante en el logro de los objetivos corporativos, no sólo se logran los objetivos comerciales o parciales. Para Páez y Fuenmayor (2005), señalan:

Es importante señalar, que los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante a la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera

sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las organizaciones y/o empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella (p.63).

El modelo de la comunicación espiral parte de este concepto y reinterpreta el modelo de la comunicación integral descrito. Se pretende que el modelo de Comunicación Espiral (CE) ayude a la empresa a saber cómo gestionar su comunicación dentro del panorama del management actual, protagonizado por la presencia de los activos intangibles. Luego se trata de modo particular los principales activos intangibles estratégicos que están implicados en este modelo, de momento, se explica el por qué se habla de "comunicación espiral".

La espiral es una figura geométrica que sirve para entender el flujo de la comunicación en la

empresa. La espiral, es una línea curva que da vueltas alrededor de un punto, indefinidamente, y que se aleja más en cada vuelta del centro. Si bien, aún interesa más dentro de la geometría, otro concepto: el de "espira". La espira es cada una de las vueltas de una espiral, cada uno de los trazos curvilíneos que, iterativos, componen la forma, pero que, por separado no tienen valor más allá de ser una línea curva contenida entre dos puntos. Las espiras tienen diferentes dimensiones, se hacen mayores según se alejen del centro de la espiral, por lo que los trazos mayores abrazan a los menores, que con pequeños recorridos, se encuentran en una posición más privilegiada y cercana al corazón de la empresa, que en este planteamiento se describe como debe ser la dirección de imagen y comunicación.

Cualquier modelo resulta ser un "todo" compuesto de sus "partes"; según estos conceptos geométricos descritos, la espiral representa el todo del modelo, mientras que cada "espira", representaría las partes del mismo. Como es evidente, las partes

de la espiral (cada espira) están tan implícitas en ella, que no cabe la diferenciación de las mismas en compartimentos estancos o trazos rígidos, tal y como se desarrollaban los modelos de comunicación empresarial anteriores.

Para Dowling (ob.cit), la comunicación en la empresa se interpreta también de forma horizontal, lo que no deja de establecer direcciones más o menos rígidas para la comunicación, como también destacaba Costa (2003), en forma de vectores. En contraposición a lo anterior, la "...comunicación espiral" es una manera de generar sinergias entre todas las políticas de comunicación, sin dividir las acciones en compartimentos estancos.

Esta vez, parece que los modelos de organigramas tradicionales que establecían compartimentos funcionales estancados dan paso a un nuevo diseño: las organizaciones hipertexto definidas por Nonaka y Takeuchi (1999, p.188). Estos autores proponen la organización hipertexto como una nueva estructura que

resulta más apropiada para buscar tanto la eficiencia de una organización jerárquica/burocrática como la de una organización flexible estratégica. La "comunicación espiral", como instrumento al servicio de la gestión de un todo integrado, se desarrollará posiblemente con más facilidad en el contexto de una organización hipertexto, donde por encima del organigrama rígido y de las funciones, están los objetivos que cumplir, y donde fluyen los conocimientos para lograrlos a través de la comunicación y el apoyo de las nuevas tecnologías.

Según Mattelart (2000), "...la comunicación, en este sentido, dentro del entorno empresarial "administrará el capital imagen" p.101); se puede añadir que administrará la gestión adecuada de los principales activos intangibles. Por esta razón se sitúa en el centro del modelo de "comunicación espiral" a la dirección de imagen y comunicación encargada directamente de esta gestión. (Figura 1)



**Figura 1. Diseño de la Comunicación Espiral**

**Fuente: Elaboración Ocanto, (2016)**

### **Mapa de Stakeholders**

Resulta esencial identificar a los públicos que tiene una organización y determinar cómo se puede llegar mejor a ellos, y así ver cuáles son las barreras que existen para comunicarse y cuánta necesidad de comunicación tiene cada uno. Cuando se ha identificado al público en las categorías adecuadas, entonces habrá más información para adaptar la comunicación y que ésta sea más eficaz a la situación particular del público concreto. Villafañe (2004:p.118), propone por su parte una serie de variables de configuración que ayudan a definir el mapa de públicos necesario antes de cualquier actividad de comunicación, representando el repertorio de colectivos diferentes, con los que la

empresa se comunica para ejecutar su estrategia.

La actualidad ha traído la nueva reestructuración de los públicos y un nuevo concepto, el de "stakeholders" o públicos de interés para la organización. De esta manera, ahora ya no se trata de hacer un repertorio de públicos sino de *stakeholders*. El repertorio de Stakeholders, debe ser amplio y englobar a todos los públicos susceptibles de ser interesantes para la organización.

La comunicación espiral "se apoya en la necesidad de establecer el mapa de stakeholders (públicos de interés para la empresa) adecuados a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa. La eficacia de la comunicación espiral estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización. Los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, que

se van incluyendo en el movimiento de la espiral en forma secuencial.

Desde este momento, los públicos internos se revitalizan y se convierten en piezas fundamentales de la organización. Hasta ahora, los públicos internos no han gozado de la importancia que siempre han tenido, y de este modo, resulta casi imposible asumir, como las organizaciones no han percibido de modo adecuado, que si la empresa no cuida de sus empleados, los empleados no cuidarán de la empresa.

Por otra parte, tradicionalmente se describen cuatro modelos, basados en la relación descrita entre la empresa y los públicos identificados por ésta. Una de las aportaciones de las teorías de Herbig y Col (1999), es reconocer que la aparición de un nuevo modelo no elimina la práctica de los anteriores, ya que cada organización utiliza el que mejor se adapta a su estructura y a la coyuntura en que se desenvuelve.

*-El modelo de agente de prensa/notoriedad, según este*

modelo que es el más frecuente en las pequeñas empresas, la comunicación va en sentido único desde la empresa a los públicos, y éstas tampoco se preocupan por la investigación de los resultados de la misma. En este modelo no existen stakeholders, puesto que el público no se identifica por su mayor o menor interés para la empresa.

*-El modelo de información pública*, se usa para divulgar información a uno o más públicos. Es un modelo de un único sentido, en el que la información emitida por la empresa debe ser veraz. Las empresas pueden investigar para determinar si la información que se va a divulgar es comprensible por parte del público, y también se puede investigar para saber quiénes y cuántas personas han recibido la información. Se estima que este modelo es el más usado en la actualidad, por las organizaciones e instituciones que utilizan comunicados de prensa, informes, guías, vídeos y muestras para transmitir a los públicos su existencia y funciones.

*-El modelo asimétrico de doble sentido*, la comunicación es de doble sentido, pero el poder está en el emisor cuya intención es persuadir al receptor para que respalde a la organización del emisor. La organización no cambia, pero pretende que cambien las actitudes del receptor de sus mensajes. Se realizan investigaciones para establecer cuáles son las actitudes del público, de forma que la comunicación realizada sea lo más eficaz posible. En este modelo el interés por el público es también posterior a la emisión de la comunicación, y el objetivo es convertir al público de nuestros mensajes en stakeholders, pero no delimitar a priori quienes son estos para poder armonizar la comunicación que se emite con el resto de políticas estratégicas de la empresa.

*-El modelo simétrico de doble sentido*, es parte del ideal de compromiso de la organización con sus públicos, ambas partes pueden ser persuadidas para modificar su actitud. Es utilizado sobre todo por

aquellas organizaciones que tienen un fuerte compromiso social. Al final de este proceso, las organizaciones deben tener una idea clara de lo que la comunidad demanda, y de cómo funcionaría mejor la relación entre ambos, o sea de lo que se puede o no se puede hacer y comunicar para mejorar la situación. Este modelo es el que reflejaría el proceso avanzado de la "gestión de la comunicación", que garantiza con más posibilidades la relación entre las organizaciones y sus públicos. La comunicación espiral sólo puede sobrevivir en este modelo de relación con los públicos en el que interesa planificar bien las estrategias, incluidas las de comunicación, en coherencia con los stakeholders.

### **Objeto de la Comunicación Espiral son los Activos Intangibles**

Además de identificar concretamente el mapa de stakeholders y los objetivos a cumplir la tarea básica de la comunicación espiral, es ayudar a gestionar los activos intangibles. Se debe advertir que la comunicación es una de las herramientas más importantes para

gestionar los activos intangibles, teniendo en cuenta dos salvedades acuerdo a lo expuesto por Marion (1998):

*-La comunicación no es la única herramienta de gestión de los activos intangibles, puesto que éstos dependen en gran medida de variables como el comportamiento corporativo, lo que se escapa, de forma directa, del ámbito de influencia de la comunicación.*

*-No todos los activos intangibles de una organización nos interesan del mismo modo para crear el capital imagen, que es lo que permitirá revalorizar a la empresa y en lo que la comunicación tiene algo que aportar. Por ejemplo, las patentes son activos intangibles que la empresa posee o no, pero que no son directamente gestionables por medio de la comunicación.*

La importancia de los activos intangibles viene sobre todo por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo, como señala Costa (2003):

Nadie compra, ni compró jamás un producto o un 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. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX (p.62).

Tratar de explicar los procesos por los que se ha dado esta situación en la empresa es llegar a tener que definir otro concepto cada día más importante en la gestión empresarial, el de "ventaja competitiva". Los recursos son la fuente potencial de la ventaja competitiva, y a su vez, recurso son los activos vinculados a la empresa, tanto tangibles como intangibles, que contribuyen a satisfacer necesidades. Los recursos tangibles cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas; sin embargo, los intangibles son más valorados cada día, puesto que en sus metas no está la creación de nuevas ventajas competitivas que hagan la diferencia, irrepetibles y únicos.

En este sentido, la comunicación empresarial debe girar en torno a la gestión de los activos intangibles (Carrillo y Tato, 2007). Si el valor de la organización se desarrolla cada vez más entorno a lo inmaterial, el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área. Costa (ob.cit), explica:

El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas. En la era de la desmaterialización, de los intangibles, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio. El gran boom tecnológico, las telecomunicaciones, la informática, la telepresencia como modo de acción, la ubicuidad, la fulgurante capacidad de cálculo y de simulación inciden visiblemente en las actuaciones y las expresiones actuales de las empresas. Pero también se impone, equilibrando el todo, la otra mitad de la anglo dualidad, los aspectos sociales y culturales en la era del conocimiento y de la información (p.58).

Así, la dirección de la empresa necesitará conocer estos "nuevos

valores" intangibles y aprender a gestionarlos por medio de la comunicación, en la medida en que esto sea posible, puesto que, como se ha dicho, algunos intangibles presentan dimensiones más rígidas y dependientes de otras decisiones corporativas, no sólo de las comunicativas.

Aunque la importancia de los activos intangibles según Costa (ob.cit) ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso, no siempre tuvieron la misma representatividad. Sobre todo, la marca y la imagen corporativa han dejado de estar sometidos exclusivamente al departamento de marketing, para pasar a ser objeto de trabajo de la dirección de imagen y comunicación de las empresas comprometidas con el modelo avanzado. De este enfoque deriva la importancia de lo que se denomina intangibles estratégicos: la imagen corporativa, la marca, la cultura corporativa y gestión del conocimiento, la reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa, principalmente.

A continuación se destaca de forma particular cada uno de estos activos, teniendo en cuenta que todos ellos se integran en la gestión de la comunicación espiral de un modo continuo, estando algunos de ellos íntimamente relacionados entre sí, hasta límites que llevan a la confusión, y que por tanto merecen una mejor aclaración.

### **Imagen Corporativa**

La imagen corporativa de acuerdo a Villafañe (1999), ha sido el activo intangible más relevante hasta hace unos años, cuando apenas era el único activo intangible gestionable, en parte, por la comunicación empresarial.

No se puede definir correctamente el concepto de imagen sin explicar que es la identidad corporativa. Ambos conceptos están tan relacionados como nuestro cuerpo (identidad) y lo que proyectamos en el espejo (imagen), no hay reflejos ni cuerpo, ni imagen sin identidad.

Una imagen sólida no es sólo el resultado de una buena comunicación sino que además es fruto de una

buena y sólida gestión de la identidad. La identidad es lo que la organización es, su realidad, el conjunto de sus recursos y valores que la definen y le infieren cierta corporeidad. No es posible trabajar la imagen sin contar con la base: la identidad. Tradicionalmente se olvida que de la identidad, se ha reducido a otro elemento con el que se suele confundir, la identidad visual corporativa conjunto de normas de convención gráfica que ayudan a la empresa a presentarse a través de un determinado logo-símbolo y su sistema de aplicación.

No es lo mismo la identidad corporativa, cuya esencia debe recogerse en un documento que debe tener toda empresa: la carta de identidad, con la identidad visual corporativa que se recoge en el manual de identidad visual corporativa y que se constituye en una herramienta diferente.

La imagen debe gestionarse y sobre todo administrarse, tanto a nivel interno como externo. Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un

receptor recibe y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores personales y sociales.

### **Reputación Corporativa**

La reputación corporativa además de estar muy relacionada con la imagen se encuentra muy ligada a la gestión de la marca como activo intangible y, en parte, la reputación corporativa es consecuencia de su buena gestión.

El Foro de Reputación Corporativa (FRC, 2005), la define como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía respecto de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. En esta línea, para Rubí (2005), la reputación corporativa se puede visualizar como un compuesto por diversas piezas intangibles de la vida

empresarial, ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders... La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación". Para Villafañe (2004, p.16), ..."la reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas" (p.52). Es decir, depende en gran parte de las siguientes variables: económico-financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad.

El concepto de reputación corporativa ha sido estudiado por los investigadores en los campos de la economía, de la teoría de las organizaciones y de la comunicación. Los economistas analizan las aplicaciones de la reputación en la relación con la calidad del producto y el precio Guzman (1997). Los del campo de la organización de empresas examinan la reputación como recurso importante e intangible, que puede contribuir

perceptiblemente al funcionamiento de una organización y a su supervivencia. Las investigaciones en comunicación establecen la reputación como el resultado de poseer una fuerte identidad de marca (Aaker, 1996) y la asocian a la credibilidad de la firma, además, agrega que la credibilidad está determinada por lo que dice una firma que hará y lo que hace realmente; es decir, se relaciona con la congruencia entre el mensaje y el comportamiento en un momento particular.

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la reputación corporativa requiere ser gestionada de forma permanente y dinámica. La reputación de cualquier organización, en la actualidad, depende menos del esfuerzo publicitario tradicional y más del enfoque integral que supone la gestión de la comunicación espiral como ya se explicó.

### **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

La RSC, es el conjunto de políticas desarrolladas por una organización en su afán de respeto al

entorno, cuando estas acciones no responden a obligaciones legales, y cuando se realizan para fortalecer el capital intangible de la organización. En este contexto, según Rubi (2005), las empresas han tenido tres formas de adoptar postura ante la RSC:

-La postura económico-conservadora, según la cual, las empresas privadas sólo deben llevar a cabo acciones de responsabilidad social cuando éstas conlleven un beneficio concreto.

-Otros hablan de responsabilidad pública en vez de responsabilidad social, es decir de la responsabilidad que contrae una empresa con sus públicos y no ante toda la sociedad.

-La postura más actual, es aquella en la que la empresa asume responsabilidad social cuando adopta voluntariamente pautas de actuación de carácter no sólo económico, sino en lo ético, social y medio ambiente. Así, los compromisos de las empresas van más allá de las obligaciones legales.

Al día de hoy, estas políticas de RSC parecen influir también en los

resultados financieros, destacándose que, en poco tiempo, la RSC se convertirá en parte crucial del proceso de toma de decisiones de inversión en las empresas. Para Rubí (ob.cit), cuando habla de RSC "...no se estamos hablando de filantropía desinteresada. Nos apuntamos al uso social y cultural de parte de los beneficios. No reivindicamos lo que buenamente sobra y que se puede dar generosamente a la sociedad (p.28). Como se acaba de ver, este concepto, no se fundamenta en dar lo que te sobra, sino en planificar lo que se da, igual que se planifica la compra de materias primas, por ejemplo.

Por otra parte, la RSC está también muy relacionada con la ética empresarial, siendo éste un valor clave para la organización. Sin la ética, la RSC puede convertirse solamente en lenguaje correcto pero vacío. Rubí (ob.cit), refieren:

...la responsabilidad social corporativa está convirtiéndose en una especie de gran paraguas, da cobertura a un amplio y heterogéneo conjunto de

enfoques, conceptos, iniciativas y prácticas, van desde la transparencia con los inversores en el buen gobierno de las sociedades cotizadas y los códigos éticos, hasta el compromiso empresarial con la protección del medio ambiente, pasando por las iniciativas de acción social. (p.37).

Todas estas acciones implican a la comunicación como elemento capaz de ayudar a gestionar "el compromiso de la empresa con la sociedad y sus grupos de interés, con el planeta y sus recursos limitados. En último término, la RSC, es trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una compañía entre los públicos, ayudar a la organización a conseguir reputación. Así lo expone Villafañe (1999, p.62), para el que "solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos los stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa" (p.59). He aquí una nueva relación entre

intangibles, la correcta gestión de la RSC permite aumentar la Reputación Corporativa.

### **Cultura Corporativa y la Gestión del Conocimiento**

La cultura corporativa es un activo intangible olvidado en las organizaciones, pero de gran importancia. Se trata de establecer y gestionar los valores básicos que mueven a la organización. Las pautas que una vez aprendidas e interiorizadas, merecen la pena ser transmitidas a los nuevos miembros, puesto que han demostrado su eficacia. No puede haber empresas incultura corporativa, pero no en todos los momentos de la historia de las organizaciones se ha sabido definir correctamente este activo y usarlo de forma estratégica en la consecución de objetivos y metas. En un principio, su gestión se reducía al Departamento de RRHH, encargado de la adecuación del personal a las tareas. Esta limitada perspectiva ha evolucionado a la vez que se ha dado más valor al conocimiento.

La gestión del conocimiento ha absorbido prácticamente a la

tradicional gestión de la cultura corporativa en las empresas. En este sentido, el conocimiento es un activo muy importante para sostener un negocio, más que el capital, e incluso que el trabajo. Nonaka y Takeuchi (1995), explican que la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelvan en este entorno son aquellas que sepan crear nuevo conocimiento, extenderlo e incluirlo en nuevas tecnologías y productos. El conocimiento, es fundamental para la acción, el rendimiento y la adaptación, permite responder con garantías a situaciones nuevas. Desde el punto de vista de la acción, el conocimiento es innovación, experiencia compartida, tiene que ver con las relaciones personales, es un valor añadido al comportamiento.

### **Marca**

La marca en el activo intangible que más ha cambiado en su concepción desde el nacimiento de las organizaciones. Ha pasado de ser objeto limitado del departamento de marketing -por su vinculación al producto- a convertirse en un objeto

de culto cuya gestión depende directamente de la alta dirección de la organización con la ayuda del departamento de imagen y comunicación.

En esta línea, dentro del contexto de los activos intangibles, la marca debe ser entendida como una vivencia que los públicos experimentan al entrar en contacto con la organización por cualquier medio. El autor que mejor ha definido la marca en este contexto es Alloza (2002), bajo el concepto de Marca-experiencia. La marca experiencia se diferencia de la marca producto, puesto que no se trata de identificar a un producto con una etiqueta, sino de generar un conjunto de experiencias acumuladas que sean capaces de generar en el público una serie de impactos positivos, que los stakeholders de volverán a la organización en forma de reconocimiento y reputación, seguidamente vendrá -posiblemente- la compra o adquisición del producto.

La marca experiencia tiene que ver con elementos internos y externos de la organización, con las

dimensiones que Villafañe (ob.cit), denominaba como políticas duras y blandas de las organizaciones, las primeras tenían que ver con los elementos más estables y las segundas con la imagen, y en general, con todos los aspectos que pueden influir en los públicos al entrar en contacto con la organización. La marca está directamente relacionada con la reputación corporativa. La reputación será el resultado de gestionar adecuadamente la marca a lo largo del tiempo.

Por otra parte, construir una marca fuerte tampoco es posible sin una identidad corporativa bien definida. El principal trabajo que debe hacer la dirección de imagen y comunicación, es convertir la identidad corporativa en identidad de marca.

### **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación que se utilizó para el artículo, es Documental, al respecto, las Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Maestría y Doctorales de la

Universidad Fermín Toro (UFT, 2016) señala que, “se ocupa de los estudios de problemas planteados a nivel teórico, la información requerida se encuentra básicamente en materiales impresos, audiovisuales y electrónicos” (p.41). El manual refiere, que:

...se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos, los cuales pueden ser abordados de manera directa de los documentos (p.42).

En conclusión la investigación documental, es el estudio o recopilación de información de temas, tratados en medios impresos y electrónicos que sirven de fundamento como ayuda, para resolver una problemática planteada. En cuanto al diseño a emplear, será el bibliográfico documental, al

respecto, el referido manual de la UFT (ob.cit), señala, que:

... es básico de las investigaciones documentales se realicen a través de la revisión del material documental de manera sistemática, rigurosa y profunda se llegue al análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de la relación entre las variables que contiene la investigación (p.24).

Tomando en consideración lo expuesto por el manual de la UFT (ob.cit), la revisión del material documental da paso una serie de conclusiones que se exponen como producto del referido análisis bibliográfico documental, como es lógico esta percepción se asume plenamente en este artículo.

## CONCLUSIONES

Después de este recorrido, es oportuno centrar algunas ideas fundamentales a cerca de la comunicación:

*-La comunicación en las organizaciones* no siempre ha tenido el mismo nivel de desarrollo, de hecho existen hoy en día organizaciones que se consideran primarias por su escaso desarrollo de la comunicación y organizaciones secundarias en las que el nivel de gestión es mayor pero no coherente con el nuevo panorama empresarial.

*-La comunicación empresarial,* conjunto de acciones integradas que engloben la correcta gestión de la comunicación comercial, la comunicación corporativa e interna y la gestión de los activos intangibles estratégicos.

*-La comunicación en las organizaciones debe ser integral y proactiva,* exige un nuevo diseño de comunicación empresarial basado en la gestión de activos intangibles, y que se ha descrito bajo el nombre de la comunicación espiral.

*-La comunicación espiral,* es fruto del nuevo entorno empresarial moderno, las organizaciones ya no presentan esquemas que encajen bien en los paradigmas tradicionales. La comunicación espiral 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 llega a los externos, marca cada ámbito de acción, unos objetivos que cumplir y considera como más importante lo más cercano al corazón de la organización y que se gestiona a través de la dirección de imagen y comunicación. Esta a su vez, es responsable de gestionar los activos intangibles de la empresa por medio de la comunicación espiral.

Los principales activos intangibles gestionables, en parte, por la comunicación espiral son: la imagen corporativa, que ha evolucionado cada vez más hacia el concepto de reputación. La reputación corporativa, que está a su vez directamente implicada con la marca. La marca, que aparece en este entorno desvinculada del marketing. La marca debe ser transmitida a los públicos como una experiencia lo más gratificante posible para que los públicos vuelvan a la empresa valor en forma de reputación corporativa. En lo que

al entorno interno de la empresa se refiere, la cultura y la gestión del conocimiento son activos gestionables por la comunicación, sobre todo por la comunicación interna.

La cultura y la gestión del conocimiento se constituyen como recursos de gran importancia para el correcto funcionamiento de la organización. Son activos que más se han revalorizado en los últimos tiempos y se ha aplicado de modo más eficiente a la consecución de objetivos de gran calado para las empresas. La responsabilidad social corporativa completa la dimensión más social de la reputación corporativa, trabaja desde dentro hacia fuera de la organización, y es mucho más que la eficacia de una empresa para cumplir las normas legales. Se trata de un conjunto de acciones de respeto al entorno interno y externo que revalorizarán el capital imagen y la reputación de la empresa, y que dotan a la experiencia de marca que viven los stakeholders, de una dimensión profunda, que repercute

positivamente en la aceptación de experiencia y repetición de la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996). **Construir Marcas Poderosas**. Madrid. Edit. Gestión 2000.
- Alloza, A. (2002). **La Marca Experiencia y su Papel Estratégico en el Sector Servicios, las Marcas Renombradas Españolas: Un Activo Estratégico para la Internacionalización de España**, pp.169-182.
- Arranz, V. (1999). **Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias Paralelas en Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales**. Barquero, D. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Carrillo, M. y Tato, J. L. (2007). **La nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el Entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral**. Razón y Palabra [Revista electrónica], 39.
- Costa, J. (2003). **De la Comunicación Integrada al Director de Comunicación: Una Historia Personal**. Madrid: Ed. Ciencias Sociales
- Dowling, G. (1999). **Managing your Corporate Image**. Industrial Marketing Management, (15).
- Foro de Reputación Corporativa. (2005). EISA. Caracas.
- Guzmán, C. (1997). **Análisis de la Competitividad del Sector de las Industrias Culturales/Comunicacionales Nacionales y su Impacto Económico**. Revista Comunicación, #100,75-96.
- Herbig, P.; Milewicz, J.; Golden, J. (1999). **A Model of Reputation Building and Destruction**. Journal of Business Research, 31, 23-31.
- Luhmann, N. (1998). **Sistemas Sociales – lineamientos para una Teoría General**. editotial: anthropos, Impreso en: España.
- Marion, G. (1998). **Corporate Communications Manager Sinlarge Firms: New Challenges**. Europe and Management Journal, 16 (6), 660-671.
- Mattelartt, A. (2000). **La Publicidad**. Barcelona: España. Paidós.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). **The Know Ledge Creating Company**. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento**. México: Oxford, University Press.
- Páez, A; Fuenmayor, J. (2005). **Paradigmas sobre Gestión Comunicacional, Ámbito**

**Universitario. Razón y Palabra.**  
Número 43.

Pérez, M. (2014). **El Modelo de la Espiral-helicoidal de la Comunicación.** Tesis Doctoral presentada a la Universidad Autónoma de México. D.F.

Puyal, E. (2001). **La Comunicación Interna y Externa en la Empresa,** [recuperado 05-06-12] de 5campus.com.

Regouby, C. (1998). **La Comunicación Global: Cómo Construir la Imagen de una Empresa.** París: Ediciones Adisson-Wesle e Iberoamericana.

Rubí, A. (2005). **La Reputación Responsable.** Revista de Comunicación Arte y Literatura [Revista electrónica].

Schultzd. E y Kitchenph. J. (2004). **Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella.** Corporate Reputation Review,6 (4),pp.347-366.

Sosa, V. (2015). **Teorías sobre la Comunicación en Espiral.** Tesis de Postgrado no publicada y presentada a la Universidad Católica Javeriana, Bogotá: Colombia.

Universidad Fermín Toro. (UFT, 2016). **Normas para la**

**Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Maestría y Doctorales.** Cabudare Autor.

Van Riel, C. (2001). **Comunicación Corporativa.** Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1999). **La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa.** Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). **La Buena Reputación.** Madrid: España. Edit. Pirámide