

Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión

The Fundamentals of Institutional Communications: an historical and conceptual approach of the profession

Rolando Rodrich Portugal¹

Recibido el 17 de mayo de 2012 – Aceptado el 28 de junio de 2012.

RESUMEN: El siguiente artículo presenta una aproximación histórica de la Comunicación Institucional, con el fin de desarrollar perspectivas sobre sus funciones en la organización, puntos fuertes, débiles y, sobre todo, para comprender plenamente el lugar de su función y finalidad social. A tal fin, se presta atención al estudio conceptual de la Comunicación Institucional. El conocimiento y la investigación académica sobre esta disciplina es también reflejo de una profesión reforzada por la diversidad de ámbitos de gestión que fomenta y su permanente desarrollo e innovación, generando que los profesionales necesiten estar al día, conocer qué sucede en otros mercados y países, y estudiar los principales avances teóricos que ofrecen perspectivas y promueven la calidad.

Palabras clave: Comunicación Institucional, Historia, Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad.

ABSTRACT: The following paper presents an historical approach of the Corporate Communications origins, to develop perspectives on their roles in the organization, strengths, weaknesses and, above all, to fully understand the role and place of its social purpose. To this end, the focus is on the concept study of the Corporate Communication. The knowledge and academic research on the discipline is also a reflection of a profession enhanced by the diversity of management areas and encouraging their continued development and innovation, generating that professionals need to keep up, know what happens in other markets and countries, and study the main theoretical advances that offer perspectives and promote quality.

Key words: Institutional Communication, History, Public Relations, Marketing, Advertising.

1 Rolando Rodrich Portugal es Doctor por el departamento de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra (España) donde investigó sobre la Gestión de la Comunicación Institucional en la Educación Superior. Ha sido visiting scholar de las universidades británicas Imperial College London y Kings College London y actualmente es profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, donde trabaja temas relacionados a la Comunicación Corporativa y manejo de estrategias de comunicación en tiempos de crisis. rolando.rodrich@udep.pe

1. Introducción

La Comunicación Institucional ha cumplido un siglo de vida como disciplina de investigación. Scott M. Cutlip (2001) es quizás uno de los académicos e investigadores que mejor han retratado la evolución de la profesión y su interrelación con el mundo anglosajón, especialmente con la historia de los Estados Unidos².

En efecto, la revolución americana entre los siglos XVII y XVIII resulta un escenario histórico relevante para las actividades de Relaciones Públicas. Entre las prácticas asimilables a la *publicity* que se emplearon están la recaudación de fondos, la promoción de causas, los acuerdos comerciales, la venta de tierras y la creación de personajes famosos. Según Cutlip (2001, 143), el talento de los norteamericanos para la promoción puede reconocerse incluso en sus primeros asentamientos en la Costa Este: “el primer esfuerzo sistemático en este Continente fue una campaña para recaudar fondos dirigida por el Harvard College en 1641, cuando dicha naciente institución envió a tres

predicadores a Inglaterra para que iniciaran una misión”.

Una vez en Inglaterra notificaron al Harvard College la necesidad de un folleto informativo, una herramienta informativa básica en cualquier campaña de Comunicación Institucional actual.

Uno de los logros principales de las Relaciones Públicas en Norteamérica es la campaña a favor de la Constitución de 1787 – 1788. La publicación de ochenta y cinco cartas Federalistas dirigidas a los periódicos por Alexander Hamilton, James Madison y John Jay, fue parte de la campaña para promover la nueva Constitución. Se trató de un proceso calificado como la primera campaña política de la nueva nación³ (Cutlip, Center y Broom 2001, 143-145; Grunig y Hunt, 2000, 68–69).

1.1 La aparición de los primeros especialistas

La aparición de los primeros especialistas formales en Relaciones Públicas o también llamados “agentes de prensa” (Grunig y Hunt, 2000,

-
- 2 Aquí conviene ofrecer una precisión terminológica. Durante el desarrollo de esta publicación se opta por la utilización del término Comunicación Institucional frente al de empresarial, organizacional y/o corporativa. Según diversos autores (La Porte, 2001; Sotelo 2007; Mora 2009), la expresión Comunicación Institucional se refiere al conjunto de elementos y actividades de comunicación que emprenden las instituciones de modo organizado. Desde esta perspectiva, el término de Comunicación Institucional es más amplio y aplicable a cualquier organización (no sólo a las grandes empresas y corporaciones) y tiende a integrar las técnicas de las Relaciones Públicas, Marketing y la Publicidad, ampliando los campos de relación con otros públicos no sólo con finalidades estrictamente comerciales.
- 3 Cutlip (2001,145) recoge las palabras del historiador Broadus Mitchell que escribió: “disminuyendo los impactos negativos en contra de la Constitución y buscando apoyos a favor, los redactores de las Federalistas hicieron el mejor trabajo de relaciones públicas conocido en la historia. Los adversarios fueron refutados en lugar de ser repulsados. Los miedos se eliminaron. Contra la ignorancia se ofreció información. La manera sería más que pasional y persuasiva, por su franqueza, evitando parecer presuntuosa. Hamilton se dirigió al juicio de sus lectores con un espíritu moderado”.

81-82) se produce a principios del s. XIX. Se les atribuye, por ejemplo, la creación de héroes populares norteamericanos de la época como Daniel Boone⁴. Boone es “creación” del agente de prensa de un propietario de tierras que pretendía promocionar el asentamiento de población en Kentucky.

Las Relaciones Públicas cobran auge y protagonismo institucional a partir del s. XX (Olaski, 1987; Grunig y Hunt, 2000; Cutlip, 2001; L'Etang, 2004), cuando en numerosos países se alcanza un consenso mínimo en torno a la organización del Estado, la extensión de la educación, y sobre todo, ante el desarrollo económico basado la industrialización y comercialización, especialmente en Estados Unidos y Europa.

Según Rodríguez (2004, 175-176), el autor francés Henri Verdier reconoció en un primer estudio de 1959 la penetración de la doctrina americana de las Relaciones Públicas dentro de Europa. Por estos años se estima que las Relaciones Públicas, aparte de Francia, penetraron en Bélgica, Finlandia, Gran Bretaña, Grecia, Irlanda, Italia, Noruega, Países Bajos, Suecia y Suiza. Aunque en líneas generales se puede decir que no profundiza en los países que menciona, aparte del tratamiento preferente de

Francia, destaca el gran auge de las Relaciones Públicas en Italia, donde las sociedades petroleras y las empresas *Olivetti* y *Fiat*, así como las oficinas de las administraciones públicas, marcan el desarrollo de la disciplina.

Por otro lado, Grunig y Hunt (2000) explican que es en el s. XX cuando crecen los negocios y tiene lugar la gran expansión industrial en Estados Unidos. La riqueza de este país se había incrementado con la expansión del ferrocarril por todo el territorio, erigiendo centros urbanos. Se construyen instalaciones de fabricación, que proporcionan electricidad, y con ella, mejor calefacción. No obstante, gran parte de la ciudadanía norteamericana vivía por debajo del umbral de pobreza, y el 87,5 por ciento de la riqueza se concentraba en la octava parte de la población. Un uno por ciento de la población controlaba el 54 por ciento de toda la riqueza (Grunig y Hunt, 2000, 86-87). En este contexto, empiezan a ser contratados “agentes de prensa” para mediar entre el mundo de los negocios y la opinión pública. Empresas como *Ford* y *General Motors* empiezan a establecer departamentos de Relaciones Públicas. Henry Ford informó sobre su modelo T a principios de 1900, y comenzó a editar el boletín de empresa *Ford Times*, en 1908. Al mismo tiempo, diversas

4 Daniel Boone es un pionero y colonizador estadounidense que abrió el camino conocido como Wilderness Road y fundó Boonesborough, en Kentucky (también conocido como Boonesboro), uno de los primeros asentamientos de habla inglesa en los Estados Unidos.

universidades, el YMCA, la Cruz Roja, congregaciones religiosas, y otras entidades sin ánimo de lucro empezaron a poner en marcha actividades de *publicity* (Grunig y Hunt, 2000, 86-94).

1.2 La Primera y Segunda Guerra Mundial

Las Relaciones Públicas se empiezan a utilizar de modo más sistemático a partir de la Primera Guerra Mundial (1914 -1918). Se trataba de movilizar a la opinión pública a favor de la guerra y los planes para la paz posterior del presidente Woodrow Wilson, que estableció el *Committee on Public Information* (CPI) en 1917. Durante esta época nace también la primera organización de Relaciones Públicas como parte de la *Associated Advertising Clubs of The World*. La asociación fue fundada en Chicago el 15 de junio de 1915 y recibió el nombre *Financial Advertising Association*, lo que refleja según Cutlip, Center y Broom (2001), que las Relaciones Públicas en la Primera Guerra Mundial eran consideradas todavía parte de la Publicidad.

Después de la Primera Guerra Mundial, la profesión se desarrolla rápidamente en sectores industriales, políticos y sociales. En 1923, aparece el primer libro de la profesión: *Crystallizing Public Opinion*, de Edward Bernays. El autor introduce el término “asesor en Relaciones Públicas” y juega un importante papel en la historia de la profesión, no sólo con sus

publicaciones posteriores, sino también porque impartió el primer curso de Relaciones Públicas en la Universidad de New York. La desaparecida revista *Life* lo incluyó en su edición especial de 1990 entre “los cien norteamericanos más importantes del siglo XX”. Murió con 103 años el 9 de marzo de 1995 (Rey Lennon, 1999).

La Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) ofreció también nuevas oportunidades y casos prácticos del servicio que prestan las Relaciones Públicas con campañas para fomentar la producción bélica, la moral del Ejército, el apoyo civil a los militares, y técnicas y canales de comunicación. En esta ocasión el instrumento que se empleó fue la *Office of War Information*, creada en junio de 1942 por el presidente norteamericano Franklin Roosevelt en junio de 1942 (Cutlip, Center y Broom, 2001; Grunig y Hunt, 2000).

Tras la guerra, los años difíciles de la reconversión a la economía de la paz y la transición de la sociedad industrial a la sociedad post-industrial, orientada a los servicios, producen diversos cambios en la profesión. Debido al enorme desarrollo económico de Estados Unidos y de Europa crecieron las actividades de comunicación dentro de las empresas, las compañías dedicadas a la Comunicación Institucional y las asociaciones profesionales. Aunque, persistió en algunos sectores la concepción de las Relaciones Públicas como fin en sí

mismas, con una muy reducida concepción de los públicos: como consumidores, votantes o agentes de consentimiento. “Esa concepción utilitarista de los públicos, ha provocado en algunos casos, sorprendentes actuaciones: personas que habían trabajado en la Comunicación Institucional de regímenes totalitarios, por ejemplo en Rumanía, posteriormente han desarrollado su actividad profesional en empresas de Relaciones Públicas” (La Porte, 2003, 16).

A finales de la década de los cuarenta, el sector industrial presentaba graves problemas. Sufría huelgas prolongadas de trabajadores que luchaban para reparar agravios y exigir los salarios de la época anterior a la guerra. “Estas luchas y las crecientes críticas públicas hacia las grandes empresas incrementaron la demanda de presencia de las Relaciones Públicas en las empresas y la industria” (Cutlip, Center y Broom, 2001, 179- 182).

Durante estos años también se observa mayor desarrollo de la investigación

sobre la disciplina en el ámbito académico. Rex Harlow empezó a publicar en 1945 el *Public Relations Journal* como revista mensual de la *Public Relations Society of America*. En 1946, una encuesta identificaba ya treinta instituciones universitarias en las que se impartía formación en Relaciones Públicas⁵.

Uno de los antecedentes históricos más relevantes de la Comunicación Institucional como disciplina académica y profesión es el reconocimiento del Derecho Universal a la Información⁶ en 1948. De este modo, se consagra la libertad de expresión como derecho fundamental. Como consecuencia, la comunicación adquiere mayor protagonismo y complejidad social. Todo género de personas e instituciones, más allá de los poderes tradicionales y los líderes sociales, ejercen la facultad de expresar libremente ideas y opiniones (Nieto, 2000; Sotelo, 2004; La Porte, 2009).

Durante la década de los cincuenta, aumenta la complejidad de la profesión, el Marketing y la Publicidad alcanzan un

5 Cutlip, Center y Broom (2001, 183), afirman que diez años más tarde, una encuesta de la Public Relations Society of America (PRSA) evidenció que las instituciones que preparaban a estudiantes para la profesión de Relaciones Públicas aumentaron a 92 y 14 de ellas la incluían como titulación propia. En 1964, 14 instituciones ofrecían un título de Relaciones Públicas, 29 ofrecían estudios intermedios y todas ellas, 280, ofrecían formación en Relaciones Públicas en sus distintos cursos según datos del informe “Public Relations Education in America Colleges and Universities 1964”.

6 El 10 de diciembre de 1948, la Organización de las Naciones Unidas promulga una Declaración de Derechos Humanos. En el artículo 19, se describía por primera vez en la historia normativa, el derecho humano a la información con estas palabras: “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión. Este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”. Para Desantes (1990, 11), “El derecho a la información, como derecho subjetivo humano, dio lugar a la consideración científica de todas las normas, más o menos dispersas, que regulaban las actividades informativas y los mensajes que merced a ellas era posible difundir. Unificadas por el criterio de servicio a la realización de un derecho, constituyen el ordenamiento jurídico informativo”.

gran desarrollo y empiezan a aplicar sus técnicas no sólo a productos o marcas concretas, sino a ideas e incluso a regímenes políticos (Firat, 1992).

En la investigación sobre la Comunicación Institucional se introduce el estudio de la teoría general de sistemas procedente de las ciencias experimentales. Según Míguez (2006), las organizaciones se consideran como sistemas que interactúan con otros sistemas de su entorno para mantener una situación de equilibrio. Se piensa que la Comunicación Institucional es la herramienta adecuada para esa interacción.

Los primeros académicos en aplicar la teoría sistémica a las Relaciones Públicas son Cutlip y Center, en su obra *Effective Public Relations*⁷ (1952), que alude a la necesidad de adaptarse a las circunstancias del entorno para sobrevivir.

El comienzo de las emisiones públicas regulares de televisión es otro gran acontecimiento de la década. La televisión se convierte rápidamente en un poderoso medio y escenario informativo y abre nuevas oportunidades y problemas para las Relaciones Públicas de instituciones públicas y privadas, y sus ejecutivos. La televisión empieza también a tener un destacado peso en política, de manera

especial en procesos electorales.

La televisión influyó para que líderes empresariales, políticos o militares quisieran ampliar su formación sobre relaciones con los medios y técnicas para hablar en público, controlar la agenda en las entrevistas y contestar preguntas con respuestas basadas en estrategias de comunicación. Se cree que la televisión es el medio de comunicación que más impacto ha suscitado en la opinión pública hasta el momento. El factor que distingue a la televisión de otros medios de comunicación y le otorga su enorme capacidad de influencia es el componente visual. Las Relaciones Públicas supo desde sus inicios aprovechar este tipo de comunicación porque ofrece a menudo la posibilidad de dirigir un mensaje único hacia la obtención de grandes audiencias. Apariciones en debates, informativos, comunicados de prensa, avisos de servicio público, entre otras.

1.3 Los setenta y la comunicación como elemento de los procesos de gestión empresarial

Hacia finales de los sesenta, investigadores y profesionales de las organizaciones descubrieron que los principios tradicionales de la dirección y gestión empresarial a veces fracasaban. La comunicación de las instituciones comenzó a verse como

7 La obra de Scott Cutlip y Allen Center *Effective Public Relations*, es considerada como el primer manual propiamente dicho de las Relaciones Públicas y constructor del marco teórico y de investigación en el cual se ha desarrollado la doctrina norteamericana de finales del siglo XX. Glen Broom por su parte, no aparece sino hasta la sexta edición publicada en 1985.

elemento principal de los procesos de gestión y se fueron profundizando las implicaciones de la comunicación en la mejora y eficacia de las organizaciones, desarrollándose escuelas de pensamiento sobre la organización y gestión de las instituciones.

Drucker (1974) fue uno de los primeros en señalar la importancia de la comunicación en este ámbito. Para Drucker (2000) la comunicación es vital para las organizaciones basadas en la información dado que los conocimientos estarán en la parte inferior de lo que llama “pirámide jerárquica”. El origen de expresiones como *issues management* y dirección por objetivos está en esta tendencia empresarial.

En la década de los setenta se introducen algunos nuevos desarrollos en la economía de libre mercado. La economía se abre más a las influencias del exterior y el comercio global. La economía impulsa el crecimiento con mayores niveles de competencia, instituciones sólidas, libre comercio, moneda estable, innovación, formación y un estado del bienestar eficiente (Sorman, 2008). Para Nieto (2000, 75-84), no es casual la coincidencia de la generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial. “La libertad de información y libertad de mercado están estrechamente relacionadas, una favorece a la otra. La información impulsa la relación oferta-demanda, el mercado estimula el flujo de informaciones”.

Bowen (1978) señala también que durante la década de los setenta surge el movimiento por la responsabilidad pública de las organizaciones. Se observa que diferentes instituciones empiezan a adoptar programas de acción como los que hoy se activan en la comunicación de crisis. Se trata de prevenir, evitar, y en este caso, resolver, los problemas de distinta naturaleza que surgen en la vida social.

A partir de 1979 se empieza a analizar más a fondo el comportamiento social corporativo. Para entonces, el 89 por ciento de las empresas del Fortune 500 informaban ya sobre su comportamiento social, según un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Sin embargo, Grunig y Hunt (2000) señalan que el informe social medio constaba de media página aproximadamente y era necesario que las compañías empezaran a hablar con mayor franqueza y sinceridad de su actuación social. A partir de ahí la tarea del encargado de Comunicación Institucional subraya la necesidad de responsabilidad pública en las organizaciones, contribuyendo a la preparación de balances e informes sociales que brinden información periódica.

1.4 Las dos últimas décadas del siglo XX y su actual desarrollo

Las dos últimas décadas del siglo XX, son una etapa de madurez de la profesión en sentido histórico, es decir, social, económico y político. En los ochenta y noventa, empieza a surgir la

figura del Director de Comunicación⁸, en un contexto jerárquico dentro de la estructura de gestión empresarial (Noguero, 2006). Además, esta etapa se caracteriza por convertir a los profesionales de la Comunicación Institucional en asesores o consultores estratégicos de comunicación.

La preocupación por aspectos propios de la *publicity* en los medios se hace menos relevante. Por otro lado, la tendencia a la globalización, la mayor capacidad de difusión de informaciones, la aceleración de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo tecnológico, generaron una dinámica distinta en la profesión.

El desarrollo actual de la Comunicación Institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico y como operativo. La práctica de la Comunicación Institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones.

La profesión se muestra también como parte de las herramientas de gestión

que utiliza el marketing, la publicidad, la comunicación interna y los asuntos públicos para alcanzar diversos objetivos institucionales. El desarrollo teórico de la profesión está marcado principalmente por dos paradigmas. El primero es el paradigma relacional, que surgió con fuerza durante los años 90. Se centra en el análisis de las relaciones entre instituciones y públicos. El concepto de relación se considera como el eje de la Comunicación Institucional (Míguez, 2007; Cornelissen 2008; Mora 2009).

El segundo es el paradigma reputacional, que se centra en el contexto directivo, y busca aportar fórmulas para valorar y medir la reputación de una organización ante sus públicos. Se considera que Fombrun (1996) sienta las bases de esta perspectiva en su obra *Reputation: realizing value from the corporate image*. Capriotti (1999), Dolphin (2001), Van Riel (1997), Balmer y Greyser (2003) y Villafañe (2004) publican también estudios en esa línea.

El cambio tecnológico tiene también un impacto considerable en la gestión de la Comunicación Institucional. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están generando posibilidades estratégicas y técnicas. El impulso de los medios sociales en Internet ha generado gran interés en

8 Al parecer, el nombre de "dircom" es una aportación postmodernista de cuño francés que se empieza a utilizar en París en 1981, cuando se publica una revista mensual denominada *L'Expression D'Entreprise. Le magazine de la communication d'entreprise*. Según afirma Noguero (2006, 98), "esta publicación estaba dirigida a un target de responsables de comunicación de las empresas, en general, a las administraciones y a los colectivos locales: Dircom, DRH y directores de marketing".

las instituciones. La comunicación, entendida en sentido amplio, se ha convertido en una dimensión de la vida, y también en un negocio de grandes proporciones: música, video juegos, televisión en el ordenador y en el teléfono móvil, correo electrónico y servicios comerciales en red (Mora, 2009). Al mismo tiempo, se populariza el uso de blogs y plataformas de microblogging como *Twitter* o redes sociales como *Facebook*. Se trata de herramientas valiosas para las relaciones con los medios, el control de la reputación y la promoción de productos y servicios.

2. La evolución del concepto de Comunicación Institucional

Existen conceptos diversos de Comunicación Institucional, que tratan de satisfacer las exigencias de lectores que quieren estudiar las tendencias fundamentales de la disciplina y desean seguir la evolución de sus distintas modalidades profesionales.

En este artículo, observar el desarrollo de la profesión en los 70 sirve para

describir la Comunicación Institucional en la actualidad. En los años 70 comienza el movimiento por la responsabilidad pública de las organizaciones, y la profesión se centra en el análisis de la comunicación con los públicos (Bowen, 1978; Cardwell, 1997; Cornelissen, 2008; Míguez, 2010).

Para Cornelissen (2008), en la actualidad se entiende por Comunicación Institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende⁹. Esta definición resume diversos elementos presentados a lo largo de la historia de la profesión. En términos generales, refuerza la visión funcional de la Comunicación Institucional que introduce el concepto de públicos e intenta proyectar la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización.

9 "Corporate communication can be characterized as a management function that is responsible for overseeing and coordinating the work done by communication practitioners in different specialist disciplines such as media relations, public affairs and internal communication. Van Riel defines corporate communication as "an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible", with the overall objective of creating "a favorable basis for relationships with groups upon which the company is dependent". Defined in this way, corporate communication obviously involves a whole range of "managerial" activities such as planning, coordinating and counseling the CEO and senior managers in the organization as well as "tactical" skills involved in producing and disseminating messages to relevant stakeholder groups. Overall, if a definition of corporate communication is required, these characteristics can provide a basis for one: Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent".

Para Dolphin (2001), el ejecutivo de Comunicación tiene la responsabilidad única de asegurar que la opinión pública y la responsabilidad social se toman en cuenta en las decisiones sobre la empresa y reportan de manera directa a la alta dirección. Dentro de esos reportes, sostiene el autor, figura la información a los directivos sobre las reacciones de los públicos frente a las acciones de la organización, y la investigación sobre problemas, necesidades y cuestiones que repercuten sobre la reputación institucional.

Según Dolphin (2001, 11), la Comunicación Institucional Corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con *stakeholders*, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios

fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece. Cada organización, sostiene Dolphin (2001, 11), “tiene su propia identidad y reputación. Por lo tanto, la principal función de la Comunicación Corporativa es la gestión de la reputación de la empresa, ayudando a construir un consenso público sobre la organización y sus respectivos negocios. (...) Tal vez el fin último de la comunicación es mejorar los resultados económicos de la corporación¹⁰”.

Con este concepto de Dolphin se puede entender que las organizaciones tienen la necesidad de comunicar con su entorno de manera integrada, con mensajes coherentes y temas significativos tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad. Por consiguiente, la Comunicación Institucional es un proceso que alimenta relaciones, y

10 “Corporate Communication is concerned with non-economic indicators such as changing attitudes, altering perceptions and affecting what an audience believes about the organization. Keeping management informed about public reactions to what the organization does is now recognized as a prime communications function, as is identifying problems, needs and issues that may impact on the organization. The communication executive has the responsibility of making certain that public opinion and social responsibility are properly considered when any corporate decisions are formulated. Many academics consider that much of corporate communication is directed towards bolstering corporate image (which van Riel, 1995 considers is the reflection of the identity of the organization in the eyes of its stakeholders). Van Riel sees this as the Minor Function - monitoring developments and anticipating their consequences on audiences.

Organizations communicate with those that they perceive as stakeholders because they desire an enhanced awareness, understanding and appreciation of their identity and of their core beliefs, as well as of their products and their services. Every organization has its own identity and reputation. The primary role of corporate communication is to manage the company’s reputation and help build public consent for the organization and for its businesses. In today’s globally competitive business environment public consent can no longer be assumed, it must be earned and earned continuously (Osborne, 1994). Activists, in particular, pose a threat to organizational autonomy, and without an understanding of these adversarial groups organizations may well be at their mercy (Grunig, 1992). The organization desires a favourable attitude towards itself from key publics just as it wants a heightened perception of its purpose and culture. These desired perceptions are focused on helping to secure a sure foundation for the commercial relationship between the company and its constituencies. Perhaps the ultimate purpose of communication is to improve the economic performance of the corporation”.

además es facilitadora de comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Se trata de un proceso que debe adaptarse a las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos, un proceso que debe formar una parte esencial de la estrategia corporativa, y que puede tener un impacto sobre el rendimiento y en general, sobre las ventajas competitivas de la organización.

Las tesis de Dolphin se consideran fundamentales en este artículo porque permiten presentar la Comunicación Institucional como disciplina esencial de la gestión institucional. Su objeto es garantizar la coherencia del mensaje corporativo y la transparencia de la organización, apoyando de alguna manera las estrategias de Marketing y la Publicidad de las organizaciones: “La Comunicación Corporativa se ha convertido en el marco estratégico que engloba a todos los tipos de comunicación, sea esta de marketing, organizacional o de gestión. Tomadas en conjunto, estas diversas formas de comunicación producen el mensaje completo de la empresa¹¹” (Dolphin, 2001, 58).

Finalmente, otro concepto que sugiere una manera integral de ver y practicar la Comunicación Institucional es de Van Riel (1997). Este autor asegura que la gestión de la Comunicación es una función realizada por directivos

con el fin de coordinar hacia dentro y hacia afuera los tipos de comunicación y alinearlos con los objetivos, estrategias y cultura de la empresa.

La idea central de Van Riel es la administración de la identidad (comunicación, símbolos y comportamiento de los miembros de una institución). Se intenta crear o mantener una reputación positiva en los grupos con los que la organización tiene una relación de dependencia. Para este autor, desde la perspectiva de la Comunicación Institucional toda forma de comunicación debe ser orquestada de modo coherente: “La filosofía base que fundamenta esta idea podría describirse como la que dirige la política de comunicación de una empresa desde dentro del triángulo estrategia corporativa - identidad corporativa - imagen corporativa” (Van Riel, 1997, 19).

3. Conceptos de identidad, imagen y reputación

Conocer la propia identidad de la institución es el punto de partida de la Comunicación Institucional. La identidad, sostiene Mora (2009, 53), “es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”. Es decir, la identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa

11 “Corporate communications have become a strategic framework embracing all types of communications – marketing, organizational and management. Taken together these diverse forms of communication produce the total business message”.

pero se puede expresar a través de procesos de comunicación.

La gestión de la Comunicación Institucional o Corporativa es la forma de que los públicos conozcan las características particulares de la organización y sus diferencias con la competencia. Conviene planificar la comunicación desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga comunica una determinada forma de ser, una personalidad propia. Es decir, toda manifestación comunicativa de la organización transmite la propia identidad.

El concepto de identidad institucional, también puede comprenderse dentro de la búsqueda de atributos básicos de identificación de una institución. Para ello, es necesario situarlos en el plano de lo que se conocen como valores intangibles, aquellos que singularizan servicios y productos.

Según Trelles (2005), son los valores intangibles los que determinan la capacidad de diferenciación en servicios o productos de la competencia. Se trata de valores que se pueden integrar en la identidad institucional como elementos

estratégicos. Balmer y Greyser (2003) sostienen que la gestión de la identidad institucional hace referencia a la concepción, el desarrollo y la comunicación de la misión, filosofía y ética de una organización. Se basan en los valores, culturas y comportamientos de una empresa. La gestión de la identidad recurre a muchas disciplinas, incluyendo la gestión estratégica, el Marketing, la Comunicación Corporativa, el comportamiento organizacional, las Relaciones Públicas y el diseño, mostrando un carácter dinámico, que puede verse afectado por los cambios en el entorno externo.

Para Balmer y Greyser (2003, 37), “cuando la identidad de una organización es bien gestionada, puede tener como resultado la fidelización de sus diferentes públicos, y como tal, puede influir positivamente en el desempeño de la organización, por ejemplo, en su capacidad para atraer y retener clientes, lograr alianzas estratégicas, en la contratación de directivos y empleados, en el posicionamiento en los mercados financieros, y en el fortalecimiento de la identificación del personal interno con la empresa¹²”.

12 “Corporate identity management is concerned with the conception, development, and communication of an organization’s mission, philosophy, and ethos. Its orientation is strategic and is based on a company’s values, cultures, and behaviors. The management of corporate identity draws on many disciplines, including strategic management, marketing, corporate communications, organizational behavior, public relations, and design. Its different from traditional brand marketing directed towards household or business to business product/service purchases since it is concerned with all of an organizations stakeholders and the multifaceted way in which and organization communicates. It is dynamic, not static, and is greatly affected by changes in the external environment. When well managed, an organizations identity results in loyalty from its diverse stakeholders. As such it can positively affect organizational performance, example, its ability to attract and retain customers, achieve strategic alliances, recruit executives and employees, be well positioned in financial markets, and strengthen internal staff identification with the firm”.

Por otro lado, en el marco de los estudios realizados sobre la identidad institucional, cabe mencionar a Albert y Whetten (2003), frecuentemente citados en trabajos académicos. Entre sus contribuciones más importantes al estudio de la identidad figuran “La caracterización tripartita de la identidad”, según la cual afirman que en la descripción o formulación de una declaración sobre la identidad de una organización, deben ser utilizados tres criterios: a) Captar la esencia de la organización. b) Distinguir una organización frente a otras. c) Demostrar cierto grado de uniformidad o continuidad en el tiempo.

A partir de estos criterios, Albert y Whetten (2003, 77-105) sostienen que la definición de identidad sirve para “encapsular lo que es central, distintivo y permanente en una organización”. Investigadores y académicos como Balmer (2003), adoptan posturas similares Albert y

Whetten (2003). Pero Balmer (2003) interpreta de forma diferente la tercera característica de la definición de Albert y Whetten, a través de lo que el prefiere denominar como “evolución”, alegando que la palabra “permanente” es una interpretación demasiado rígida de esa noción¹³.

Siguiendo a Balmer y Greyser (2003, 42), se consideran tres fases en el desarrollo del concepto de identidad. La primera, entiende la identidad de forma limitada y la identifica con la identidad visual corporativa, o conjunto de normas gráficas que identifican a una organización. La segunda, recoge un concepto más amplio de identidad, basado en imágenes mentales de la realidad que se percibe, por ejemplo, la identificación del personal con la empresa.

La tercera fase, que comprende la identidad como perteneciente a la empresa y no al público, es decir, la

13 “An organization’s identity is a summation of those tangible and intangible elements that make any corporate entity distinct. It is shaped by the actions of corporate founders and leaders, by tradition and the environment. At its core is the mix of employees’ values which are expressed in terms of their affinities to corporate, professional, national and other identities. It is multidisciplinary in scope and is a melding of strategy, structure, communication and culture. It is manifested through multifarious communications channels encapsulating product and organizational performance, employee communication and behavior, controlled communication and stakeholder and network discourse”.

“The above definition may be seen to complement the influential view of Albert and Whetten (1985), who noted the saliency of identity in that it is central, distinctive and enduring. (C, D, E). In the author’s estimation the driving forces of identity are “L VT E”:

L - Leadership (CEO and board-level)

V - Values

T - Tradition

E - Environment

With regard to Albert and Whetten’s definition it is felt that the word “evolving” might perhaps replace “enduring”. Albert and Whetten’s definition is, perhaps, a too rigid interpretation of the concept. The author’s perspective also mirrors the view of Gioia and Thomas (1996), who took issue with Albert and Whetten’s view that a business identity was enduring. These authors also had doubts as to whether identity was distinctive. It appears that most scholars agree that identity is a central concept to organizations of every type”.

“acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo” (Ind, 1992). La identidad se relaciona con la cultura corporativa, de manera que constituye “una serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia” (Larcon y Reitter, 1979, 43). A partir de ahí, Balmer y Greyser (2003) distinguen dos escuelas en el concepto de identidad: la visual y la estratégica. La escuela visual dedica sus estudios a las manifestaciones tangibles y visibles de una empresa, y las implicaciones que tiene su comportamiento. Por otro lado, la escuela estratégica subraya la noción central de identidad, que incluye la visión, misión y filosofía de la empresa (Olins, 1989, Van Riel, 1995). Esta escuela vincula la estrategia con la imagen y la reputación de la empresa (Van Riel, 1995).

3.1 Imagen institucional

Diversos investigadores de la disciplina están de acuerdo en afirmar que la Comunicación Institucional funciona de manera efectiva cuando identidad e imagen de los públicos coinciden. De este modo, se logra la coherencia en los mensajes que se transmiten tanto hacia dentro como hacia fuera de una institución. La coherencia sería la verdad de una institución que se refleja después en su imagen (Dolphin 2001; Frombrun 1996; Mora, 2009).

A partir de esta idea, se define imagen institucional como “la estructura

mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999, 29). Para Capriotti, la formación de la imagen institucional en los públicos se genera a partir de los rasgos o atributos que se otorgan a una institución, como resultado de un proceso de información cognitivo que se genera a través de determinadas “fuentes” que transmiten, y que son en sí mismas, un ejercicio de influencia que se realiza sobre los públicos.

Para formar la imagen institucional los públicos utilizan fuentes diferentes (Capriotti, 1999):

- a) Los medios de comunicación. Los públicos obtienen información relativa a las empresas, tanto mensajes que crean y envían las instituciones, como informaciones que provienen del entorno general y específico de una entidad.
- b) Las relaciones interpersonales. Juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la formación en la propia fuente, o bien por el contenido de la información que transmite.
- c) La experiencia personal. La información que proviene de la experiencia está muchas veces mediada y condicionada por las informaciones provenientes de la experiencia comercial (en su faceta de

intercambio mercantil) como de la experiencia institucional (en una interacción como sujeto social integrante de la comunidad).

3.2 Reputación institucional

Otro elemento relacionado con la imagen institucional tanto en el ámbito profesional como académico es el concepto de reputación institucional. Ambos configuran la percepción pública sobre una institución mediante una relación “gestáltica” de figura/fondo. Es decir, la imagen actúa como figura, y la reputación constituye el fondo sobre el que se proyecta la figura. La reputación institucional no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre la imagen (Villafañe, 2004).

Para Fombrun (1996, 57), la reputación de una institución puede ser entendida como “suma de percepciones que los *stakeholders* tienen de una compañía”. Esta definición, y algunas teorías que desarrolla junto a Van Riel (2004), permiten vislumbrar que la reputación entenderse como un tipo de evaluación que surge en la mente de los públicos sobre la imagen de una institución. Para ello, la institución presenta algunos rasgos de identidad que se consideran fundamentales en la consecución de una buena reputación. Entre estos atributos básicos se pueden considerar la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza.

Por otro lado, autores como Villafañe (2004) aseguran que conceptualizar la reputación exige una visión más integradora. Según sus estudios, la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica que incluye los valores culturales de la organización y un planteamiento ético en sus relaciones y responsabilidades sociales. Una segunda condición es un comportamiento corporativo comprometido con clientes, empleados y accionistas (si se trata de una sociedad que cotiza en bolsa). Por último, una actitud proactiva de la organización respecto a la comunicación de la reputación.

En este último aspecto, se considera que el trabajo de Comunicación Institucional, como función integradora la actividad comunicativa debe estar enfocado a lograr una buena comunicación de su reputación. La comunicación de la reputación es lo que pone en valor el “capital reputacional” de una institución, como afirma Villafañe (2004, 155), “la reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista”.

Para ello, el autor desarrolla cuatro acciones que permiten comunicar el “capital reputacional” eficazmente, con independencia de que se puedan añadir otras acciones específicas (2004, 155-177):

a) El posicionamiento reputacional. Desde un punto de vista comunicativo

resulta imprescindible que una empresa adopte un nítido posicionamiento reputacional, que oriente no sólo sus formas de comunicación, sino también su comportamiento corporativo, las políticas funcionales que constituyen la esencia de su actividad. El posicionamiento que adopta una institución permite no sólo identificar valores de reputación propios sino ayudar en la diferenciación frente a posibles posicionamientos de los competidores.

b) Elaboración de informes anuales o triple informe. La elaboración anual de informes resulta imprescindible dentro de un plan de comunicación de la reputación. Esta herramienta informativa ha sido definida por la Comisión Europea como el necesario balance que una empresa debe hacer sobre su contribución a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y al capital social.

c) El mapa de públicos. El objetivo del mapa de públicos o *stakeholders* es convertirse en herramienta para la planificación y gestión de la comunicación reputacional. Para Villafañe, este mapa debe elaborarse determinando en primer lugar variables de configuración como la influencia en la difusión del posicionamiento reputacional de un determinado público y la identificación los posibles *stakeholders* concretos de una organización.

d) Los programas de comunicación de la reputación. Aquí se hace referencia a la dimensión operativa de la comunicación reputacional. La misión de estos programas es revalorizar el “capital reputacional” de una institución, comunicando sus fortalezas y los reconocimientos que obtiene su reputación. Entre los principales programas se puede considerar la comunicación con los organismos de prescripción reputacional, la sensibilización interna de la organización, la comunicación con inversores, y la información destinada a los medios.

El valor de la comunicación de la reputación para las instituciones radica para Fombrun (1996, 44) en la expresión coherente de lo que hace la empresa. La diferencia entre lo que llamamos gestión de la reputación y las Relaciones Públicas a la antigua usanza es que en las Relaciones Públicas se hacía *publicity* para salir de los problemas. “En ocasiones, las empresas informaban sobre cosas que realmente no se estaban haciendo. Así, había muchas compañías que usaban la *publicity* como una forma de influir en las opiniones de la gente. Pero, tarde o temprano, si no es verdad, si lo que son en el fondo no se refleja en lo que comunican, se verá esa incoherencia y eso es lo que llamamos una mala gestión de la reputación”.

Así pues, recogiendo esto que vemos creo que hay que afirmar que la coherencia en el mensaje institucional resulta clave para implementar las

diferentes iniciativas y campañas de comunicación de la reputación con los públicos. La reputación es, por tanto, un capital valioso para la organización y hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la organización.

Se debe considerar que una imagen y una reputación positiva no son sólo el resultado de una buena comunicación sino que hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación, como el liderazgo o la transparencia informativa, que deberán ser analizados con mayor profundidad en próximas investigaciones. La identidad, la imagen y la reputación deben gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad. El comportamiento de la institución, cada acto de sus empleados, tiene un efecto en la percepción general de los públicos creando la idea de esa empresa o institución, que es un elemento intangible. Cada uno de esos elementos, siendo parte de la institución, en cierto modo transmite también la totalidad. Por el modo de conocer humano, de lo particular y específico a lo abstracto y universal, esas percepciones puntuales crearán una idea abstracta sobre la personalidad de una empresa.

Conclusiones

I. El estudio doctrinal de la Comunicación Institucional ha

cobrado especial importancia en los últimos años por ser nudo de relaciones no sólo económicas, sino también informativas. La evolución de la disciplina, desde su nacimiento a comienzos del siglo XX hasta nuestros días, ha tomado un camino que integra más las tareas comunicativas de las organizaciones. Durante este histórico, se observó con especial atención el desarrollo de la profesión en los años 70 cuando comenzaba el movimiento de responsabilidad pública de las organizaciones, y el análisis de la comunicación con los públicos adquirió mayor protagonismo.

II. Existen conceptos diversos de Comunicación Institucional, tanto en la literatura hispana como anglosajona, la mayoría basados en las exigencias de lectores que estudian las tendencias de la disciplina y desean seguir la evolución de sus distintas modalidades profesionales.

En este artículo se entiende que la Comunicación Institucional es aquella función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización. Esta definición, desarrollada a partir de las ideas de los profesores Dolphin y Cornelissen, resume diversos elementos presentados a lo largo de la

historia de la profesión. En términos generales, refuerza la visión funcional de la Comunicación Institucional que introduce el concepto de públicos, y subraya la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización.

III. En los últimos años, los conceptos de identidad, imagen y reputación se vienen asociando al desarrollo teórico y práctico de la Comunicación Institucional, buscando alcanzar una diferenciación con la competencia, la mejora del clima laboral, la integración de los valores culturales de la organización sobre todo en contextos directivos.

Se considera que la comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de una institución, la reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista un nítido posicionamiento.

IV. En la práctica estratégica de la Comunicación Institucional es fundamental salir al encuentro de los públicos y establecer relaciones de valor añadido mediante la utilización de todos los canales de comunicación, tratando de conseguir eficacia con cada mensaje. Por lo tanto, es preciso investigar y conocer a los actuales y potenciales públicos para estar en condiciones de dar respuestas serenas, pensadas y contemporáneas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, S. y WHETTEN, D. (2003). "Organizational identity", en: Balmer, J. y Greysen, S. *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- ARGENTI, P. (2003). *Corporate communication*. New York: Mc Graw Hill/Irwin.
- ARRESE, A. (Ed.) (2003). *Empresa informativa. Estudios en honor del prof. Alfonso Nieto Tamargo*. Pamplona: EUNSA.
- BALMER, J. y GREYSER, S. (2003). *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- BERNAYS, E. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- BOWEN, R. (1978). *Hacia una economía social*. México: Gernika.
- CAPRIOTTI, V. P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

- CARDWELL, J. (1997). "Career Paths in Public Relations" en: Caywood, C. L. (Ed.). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
- CARROGGIO, M. (2009). "Calidad en las oficinas de prensa" en: Mora, J. M. (Ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.
- CORNELISSEN, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- CUTLIP, S., CENTER, A., BROOM, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- DESANTES, J.M. (1990). *Información y Derecho*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- DEL POZO LITE, M. (2004). "Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales" en: Losada, J. C. (Ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.
- DE LA CIERVA, Y. (2003). "La Comunicación en tiempos de crisis", en: Ensayos sobre Comunicación Institucional. Roma: Pontificia Universidad de la Santa Cruz.
- DOLPHIN, R., FAN, Y. (2000). "Is Corporate Communications a Strategic Function?", en: *Management Decision*, 38 (2), 99 – 107.
- DOLPHIN, R. (2001). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- DOZIER, D., GRUNIG, J.E. y GRUNIG, L. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- DRUCKER, P. (1974). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DRUCKER, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y Práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- DRUCKER, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.

- FIRAT, A.F. (1992). Postmodernism and the marketing organization. *Journal of Organizational Change Management*, 5(1), 83 - 97.
- FOMBRUN, J. C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- FOMBRUN, J.C., VAN RIEL, C. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. New York: Financial Times Prentice Hall Books.
- GRUNIG, J.E., HUNT, T. (2000). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.
- GRUNIG, J.E., REPPER, F.C. (1992). “Strategic management, publics and issues”, en J.E.
- Grunig (Ed.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum.
- GUTIERREZ, E. (2009). “La comunicación institucional a examen. Breves notas bibliográficas”, en Mora, J. M. (Ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.
- HARRISON, S. (2002). Relaciones Públicas: una introducción. Madrid: Thompson.
- HUBNER, H. (2007). *The Communicating Company: Towards an Alternative Theory of Corporate Communications*. New York: Physica – Verlag.
- IND, N. (1992). *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*. London: Kogan.
- LA PORTE, J.M. (2001). *Entusiasmar a la propia Institución: Gestión y comunicación interna en las organizaciones*. Madrid: EIUNSA.
- LA PORTE, J.M. (2003). “La Comunicación Institucional como fundamento integrador”, en: *Ensayos sobre Comunicación Institucional*. Roma: Pontificia Universidad de la Santa Cruz.
- LA PORTE, J.M. (2009). “El plan de comunicación: la estrategia en movimiento”, en: Mora, J.M. (Ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

LARCON, J.P. y REITTER, R. (1979). *Structures de Pouvoir et Identité de l'entreprise*. Paris: Nathan.

LETANG, J. (2004). *Public Relations in Britain: a History of Professional Practice in the Twentieth Century*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

LERBINGER, O. En Sotelo, C. (1999). “¿Qué es la Comunicación de Crisis?”, en: Rodríguez, R., Sádaba, T. (Ed.) *Periodistas ante conflictos, El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Pamplona: Eunsa.

LOSADA, A. (2004). “Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: Gestión del conocimiento y motivación”, en: Losada, José. C. (Ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

MIGUEZ, M.I. (2007). “Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas”, en: Zer. Revista de estudios de comunicación. Bilbao: Facultad de ciencias sociales y de la comunicación. Universidad del País Vasco.

MIGUEZ, M.I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

MORA, J.M. (Ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

MORA, J.M. (2003). “El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo”, en: *Ensayos sobre Comunicación Institucional*. Roma: Pontificia Universidad de la Santa Cruz.

NIETO, A., IGLESIAS, F. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

NOGUERO, A. (2006). “Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización”, en: *Anàlisi quaderns de comunicació i cultura* (34). 87-102.

OLASKY, M. N. (1987). *Corporate Public Relations and American private enterprise: A New Historical Perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum (1987).

OLINS, W. (1989). *Corporate Identity-making business strategy visible through design*. Toledo: Thames - Hudson.

PANIAGUA, C. (2005). “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis”, en: Bell, J.I. (Ed.) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa.

PEREZ-LATRE, F.J. (2009). “Once claves que el marketing y la publicidad aportan a la comunicación institucional”, en: Mora, J.M. (Ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

REY LENNON, F. (2006) *Edward Bernays: el inventor de las relaciones públicas*. Buenos Aires: Educa.

PIÑUEL, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

RODRIGUEZ, N. (2009) “Issues Management. El valor de la prevención en la gestión de asuntos públicos”, en: Mora, J. M. (Ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

SILK, A.J. (2006) *What is marketing?*. Boston: Harvard Business School Press.

SORMAN, G. “Economics does not lie”. *City Journal*. 18 (3). Verano de 2008. Web. 12 de enero de 2009. <http://www.manhattan-institute.org/>

SOTELO, C. (2007) *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.

SOTELO, C. (2004) “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”, en: Losada, José. C. (Ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

TRELLES, I. (2005) “Gestión de comunicación universitaria: Razones, ámbitos y modos”, en: Marín A., Trelles I., Zamarrón G. (Ed.) *Mass media y universidad. El reto de la comunicación en las universidades*. Granada: Diálogo Iberoamericano.

VAN RIEL, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VAN RIEL, C. (2003). "The management of corporate communication", en: Balmer, J. y Greyser, S. (Ed.) *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.

VAZQUEZ, G., TAYLOR, M. (2001). "Research Perspectives on the Public", en: Heath, R. (2001) (Ed.). *Handbook of Public Relations*. California: Sage.

VILLAFANE, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

WOODRUFF, R. (1972). "Brand Information Source, Opinion Change, and Uncertainty", *Journal of Marketing Research* (9). 414-418.

XIFRA, J. (2000). "James Grunig y la teoría contemporánea de las Relaciones Públicas", en: Grunig, J.E., Hunt, T. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.