aDResearch ESIC Nº 24 Vol 24 · Primer semestre, enero-junio 2021 · págs. 42 a 65

Análisis de la organización de los intangibles en las empresas cotizadas de España

An Analysis of the Organization of Intangible Assets in Listed Companies in Spain

Dra. Clara Fontán Gallardo
Profesora asociada Universidad Loyola Andalucía
clara.fontan@corporateexcellence.org
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8707-8158

Dra. Marta García Sahagún
Profesora Universidad Rey Juan Carlos
marta.garcia.sahagun@urjc.es
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6713-931X

Dr. Juan Benavides
Catedrático emérito de Comunicación UCM
juanbenavides@ccinf.ucm.es
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6621-5763

Fontán Gallardo, C., García Sahagún, M. y Benavides J. (2021)
Análisis de la organización de los intangibles en las empresas cotizadas de España
Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 24 Vol 24
Primer semestre, enero-junio 2021 · Págs. 42 a 65
https://doi.org/10.7263/adresic-024-03

RESUMEN

Objetivo: En el presente artículo se exponen los resultados de una investigación cuyo principal objetivo ha sido conocer el estado de la gestión de los recursos y activos intangibles de las empresas cotizadas con más peso económico de España y, más concretamente, cómo están repartidas y cuáles son las funciones de las áreas que se encargan de su gestión.

Diseño/metodología/enfoque: Para ello, se han realizado entrevistas en profundidad y *focus group* a los responsables de estas áreas, siendo el 54 % de ellos procedentes de empresas cotizadas españolas, así como una revisión de fuentes bibliográficas especializadas en este tema a nivel nacional e internacional.

Resultados: El análisis da como resultado una propuesta de organigrama ideal para la función de comunicación y gestión de intangibles, así como una guía para conocer el lugar indicado para establecer dicha función. Del mismo modo, también se indican los principales errores en los que se suele incurrir en su definición e implementación dentro de las empresas. El artículo identifica al área de comunicación como la indicada para gestionar estos recursos, con el director de comunicación a la cabeza de la dirección de intangibles. A su vez, señala una serie de obstáculos que frenan la consolidación final de la función de intangibles dentro de las organizaciones españolas.

Limitaciones/implicaciones: El trabajo aporta visibilidad a las áreas encargadas de gestionar los activos y recursos intangibles dentro de las grandes organizaciones, así como su peso en los organigramas corporativos. Sin embargo, aún queda trabajo que hacer sobre su funcionalidad y en las pequeñas y medianas empresas, que suponen una gran parte del tejido industrial español y que poseen recursos y realidades muy distintas.

Originalidad/contribución: Se analiza el rol de las personas y la estructura de los departamentos encargados de gestionar los intangibles no solo desde la revisión bibliográfica sino también desde la gestión interna de las grandes empresas, explorando así su uso de manera precisa y práctica.

Clasificación JEL:
L22, L14, M14

Palabras clave:

Intangibles, dirección de comunicación, organigrama, comunicación

ABSTRACT

Purpose: This article presents the results of an investigation whose main objective has been to know the status of the communication department and, more specifically, how the areas that deal with intangible assets of listed companies in Spain are distributed.

Design / Methodology / Approach: For this objective, a review of national and international bibliographic sources has been carried out, as well as in-depth interviews with those responsible for these areas in organizations.

Results: The results show an ideal organizational chart proposal to acknowledge the indicated place to establish those functions, as well as the main mistakes that are usually incurred. It ends by identifying the communication function as the one indicated to manage these resources, with the CCO leading the role, as well as a series of obstacles that prevent the consolidation of the imanagement of intangible assets within Spanish organizations.

Limitations / Implications: This article provides visibility to the areas in charge of managing intangible assets and resources within large organizations, as well as their weight in corporate organization charts. However, there is still work to be done in small and medium-sized companies, which have very different resources and realities.

Originality / Contribution: The role and structure of the people and departments in charge of managing intangible assets are analyzed not only from the literature review but also from the daily activities of companies, thus exploring their use in a precise and practical way.

JEL Classification:
L22, L14, M14

Key words:

Intangible assets, CCO, organizational chart, communication

1. Introducción[1]

La revolución producida en el mundo de la tecnología y los medios a partir de la década de los noventa ha cambiado el panorama de la comunicación y sus procesos de relación y percepción con las personas, grupos sociales y organizaciones. Hoy ya no somos solo receptores y consumidores pasivos de información, sino emisores y productores activos. Como señala Han, «el medio digital no solo ofrece ventanas para la visión pasiva, sino también puertas a través de las cuales llevamos fuera las informaciones producidas por nosotros mismos» (2014: 22). Este nuevo paradigma nos impulsa a entender el contexto social y empresarial desde el enfoque del cambio. Manuel Castells (2001) asegura que Internet ha transformado la práctica empresarial en su relación con los proveedores y los clientes, en su gestión, en su proceso de producción, en su cooperación con otras empresas, en su financiación y en la valoración de las acciones en los mercados financieros[2]. Los cambios que se produjeron entonces fueron tan ineludibles, y su implementación tan apresurada, que en la actualidad todavía se observa cierta indefinición en la gestión de la comunicación en el tejido empresarial, así como del resto de sus intangibles. El crecimiento de los activos y recursos intangibles ha ido, desde entonces, en aumento, lo que ha impulsado el nacimiento de la llamada «economía de los intangibles y de la reputación corporativa» (Alloza, 2011; Carreras et al., 2013), que evidencia el auge de los valores no tangibles que hoy en día se encuentran asociados de manera inevitable a cualquier proceso comunicativo.

Existen diferentes valoraciones a lo largo del nuevo siglo sobre la rápida evolución de estos activos intangibles, que incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de empleados y otras formas de activos no físicos (Carreras et al., 2013). Entre estas, encontramos afirmaciones que señalan que el valor de las compañías ha dejado de cimentarse en activos tangibles para pasar a componerse hasta en un 50 % por activos intangibles, alcanzado el 80 % en algunos sectores de actividad (Brand Finance, 2019); o que el 62 % del valor de las empresas cotizadas del mundo se identifica como intangible (Carreras et al., 2013).

La figura del director de comunicación es la que, a través de los años, ha logrado un mayor protagonismo y un mayor impulso como responsable de la gestión de los activos y recursos intangibles. El inicio de siglo XXI conllevó un cambio sustancial en las tareas del departamento de comunicación, y en concreto de la figura que lo gestionaba, convirtiéndose así en una función encargada de la gestión integral de la comunicación (corporativa e interna), y las políticas de reputación, imagen y creación de valor a través de la marca (Carrillo-Durán, 2016; Victoria-Mas y Lacasa-Mas, 2015).

La comunicación, como uno de los intangibles de más peso operativo a nivel internacional, tiene un carácter estratégico (Argenti, 2014; Gutiérrez y Virgili, 2014; Viana y Gutiérrez-García, 2015) e integra a todas las áreas de actividad de la empresa, a todos los canales y todos los *stakeholders*

1 Las conclusiones y aportaciones del presente artículo se han desarrollado a partir del proyecto de investigación *Organización de las direcciones de comunicación y gestión de intangibles* impulsado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership en 2018 en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid. Agradecemos la colaboración prestada por el Dr. D. Ángel Alloza Losana sin cuyas sugerencias y orientaciones no hubiera sido posible el desarrollo y correcta consecución de los objetivos de la investigación y su expresión en el presente artículo.

2 En este sentido, pueden consultarse los trabajos realizados en el seno de la Cátedra Iberdrola de ética económica y empresarial con sede en la U.P. Comillas sobre estas cuestiones. Consultar en el enlace https://www.comillas.edu/es/catedra-de-etica-economica-y-empresarial

(Arthur W. Page Society, 2017). Además, puede considerarse como la disciplina que tiene más implicaciones en una organización como conjunto (Gregory y Willis, 2013; Arthur W. Page Society, 2016; Reputation Institute, 2016). Sabemos que las compañías más exitosas son las que han sabido introducir esta función estratégica en el ADN, estructura y vertebración de sus compañías. Así, la comunicación puede relacionarse con varias funciones (recogido en Fontán Gallardo, 2017: 109-110):

- Está en la base de la formulación de la estrategia de la organización y ayuda a romper los silos interdepartamentales (Aaker, 2008; Ind, 2007; Gregory y Willis, 2013; Alloza, 2015; Arthur W. Page Society, 2016).
- Ayuda a la estrategia a progresar incluyendo las perspectivas y expectativas de todos los grupos de interés (Argenti, 2014; Alloza, 2015).
- Sustenta la implantación de la estrategia y contribuye a posicionar la organización en la mente de los *stakeholders* (Cornelissen, 2011)
- Vertebra a la organización gracias a los procesos de construcción y expresión de significados (Hatch y Shultz, 2010).
- Permite conocer el entorno, así como las diferentes expectativas e intereses de los públicos y contribuir a los procesos de toma de decisión (Van Riel, 1997, 2012; Van Riel y Corporate Excellence, 2013; Viana y Gutiérrez-García, 2015).
- Facilita la activación de todo el valor, tangible e intangible, que encierra una organización para conseguir diferenciarse y generar comportamientos de apoyo por parte de todos sus *stakeholders* (Alloza, 2014, 2015).
- Alinea a todos los grupos internos de una organización en torno a un mismo sistema de creencias y valores compartidos que determinan la forma de comportarse y de ser de la organización impactando directamente en el resto de grupos de interés (García y Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Van Riel y Corporate Excellence, 2013), y generar una percepción global favorable a lo largo del tiempo (Van Riel, 1997; Fombrun y Van Riel, 1997, 2004).

A pesar de estos datos, se observa una cierta indefinición sistémica en la terminología, la figura del gestor de intangibles, el departamento o área que lo gestiona, así como de las funciones que debe llevar a cabo. En el presente artículo, para determinar cuál es la situación actual de la gestión de los intangibles en las empresas cotizadas españolas respecto a estos factores, hemos realizado una investigación basada tanto en la revisión de la literatura científica y profesional sobre el tema, como en entrevistas en profundidad y *focus group* a directivos de las grandes empresas españolas[3], con vistas a obtener una visión holística (interna y externa) sobre la gestión de los intangibles en España en la actualidad, lo que nos permite establecer una serie de retos que se

[3] El desarrollo del Proyecto sobre los organigramas de los departamentos de comunicación y gestión de intangibles tuvo lugar a lo largo de 2018 bajo la supervisión de Ángel Alloza Losana, CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. La investigación corrió a cargo de la Universidad Complutense de Madrid, siendo el catedrático Juan Benavides su investigador principal con la colaboración del equipo de *Intelligence and Knowledge* de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Las conclusiones se publicaron de manera exclusiva para los miembros de la fundación en Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2018). *Organización de las direcciones de comunicación y gestión de intangibles. Informe de resultados y conclusiones*, y es a través de ese artículo cuando, por primera vez, estos resultados son compartidos con la comunidad académica y profesional.

presentan en la función y presentar un organigrama modelo para el departamento de comunicación.

2. Hipótesis y objetivos

La hipótesis de partida ha sido la confusión existente en el modo en que se comprende y aplica la comunicación (tanto interna como externa), así como en su incidencia en la comprensión y gestión de los intangibles. Esta circunstancia conduce a una inadecuada transversalidad en la gestión corporativa y una inconsistente comunicación tanto a nivel organizativo como a la hora de trasladar la identidad y marca corporativa a todos los puntos de contacto de la organización.

Por ello, los objetivos principales de este artículo son los siguientes:

1. Identificar las funciones que tiene el departamento de comunicación en la gestión de los recursos y activos intangibles en las empresas españolas.
2. Conocer cómo están repartidas las funciones relacionadas con la gestión de los activos y recursos intangibles en los organigramas de las empresas españolas. Para ello, se procederá a:
    - Conocer las áreas de gestión de estos activos y recursos, así como sus funciones y roles.
    - Establecer un organigrama modelo para la función de los intangibles.

3. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se han utilizado diversas investigaciones realizadas por el Foro de la Comunicación, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y la Asociación Española de Anunciantes (AEA), todas ellas interesadas por el contexto de posicionamiento y naturaleza de la gestión de los intangibles en las organizaciones. En concreto, se ha valido de las investigaciones realizadas en el marco de los siguientes proyectos:

- Proyecto *Organización de las direcciones de comunicación y gestión de intangibles* (investigación impulsada por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership con la colaboración de la Universidad Complutense de Madrid). Material de índole cualitativa mediante entrevistas en profundidad a un total de 26 directivos, realizadas del 20/02/2018 (febrero) a 20/03/2018 (marzo) del año 2018 (14 entrevistas con los responsables directivos de las áreas de comunicación e intangibles de las empresas españolas y 6 entrevistas con las principales agencias de comunicación en España); así como la visión de las empresas patrono de la fundación (6) en un encuentro presencial (*focus group*) en junio de 2018 para analizar y contrastar la viabilidad de los resultados de la muestra[4].
- Proyecto del *Observatorio de la publicidad,* que durante los últimos seis años lleva realizando un seguimiento y análisis permanente de los datos publicados por la actividad publicitaria y comercial con un análisis de las principales tendencias observadas. En dichas investigaciones se han realizado análisis pormenorizados de fuentes e informes publicados, así como la realización de cuestionarios y entrevistas[5].

4 En junio de 2018 se realizó una consulta en una sesión presencial especial a las empresas patrono de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership para confirmar su viabilidad y actualidad.

5 Para una mayor precisión ver al respecto los informes publicados e indicados en la bibliografía final de este artículo.

El análisis cuenta con dos tipos de fuentes:

A. Fuentes primarias: Entrevistas en profundidad y *focus groups* a altos directivos, siendo el 54 % de ellos procedentes de empresas cotizadas españolas.

B. Fuentes secundarias: Revisión de informes, artículos y documentación profesional en aras de conocer el estado de la cuestión, así como contextualizar y actualizar el conjunto de preguntas que deberían contener las entrevistas.

Los criterios de selección para la investigación empírica han sido empresas miembros de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y empresas del IBEX 35, observándose aquellos puestos en sus directivas relacionados con la comunicación de la compañía y la gestión de intangibles. Asimismo, en la ronda de entrevistas también han participado las principales consultoras y agencias de comunicación seleccionadas según su nivel de facturación anual en base el *Informe PR 2017*.

Para la elaboración de las entrevistas en profundidad se desarrollaron dos guiones, uno para las empresas y otro para las agencias y consultoras de comunicación en torno, a los mismos tres ejes de contenido: (1) El origen de la transversalidad en las empresas grandes arranca en el DIRCOM a lo largo de los años 90; (2) Sobre la dirección de comunicación e intangibles; y (3) La coordinación entre los diferentes departamentos: las funciones. En la mayor parte de las entrevistas con empresas el guión fue autoadministrado. Se realizaron en las distintas sedes corporativas, en las oficinas de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership o por videoconferencia, y la duración media de las entrevistas fue de 45 minutos.

Por su parte, y con relación al análisis de las entrevistas se ha procedido de acuerdo a los modelos de análisis de discurso a partir de la observación y redundancia de los diversos elementos lingüísticos que la estructuran. Para ello, se han considerado los diversos enfoques de análisis del significado, como, por ejemplo: los análisis barthesianos del relato (1966, 1970), el estructuralismo lingüístico definido por Greimas y Valles Martínez y el rol del lenguaje en los posteriores enfoques construccionistas y pragmáticos de los significados. Se estima que el número de significados utilizados en la sociedad por las personas no es solo un número limitado sino un número identificable y estructuralmente organizado. En este contexto de producción de significados y sentidos es desde donde cabe comprender el origen y desarrollo de los discursos y textos (Van Dijk 1978, 1980) que se originan en el seno de la sociedad y en los procesos de interpretación de la realidad por parte de las personas.

De cara a validar la viabilidad de los resultados de las entrevistas y el análisis de fuentes secundarias, así como completar la base empírica del presente proyecto, se realizó una sesión de debate presencial con directivos de comunicación de empresas pertenecientes al IBEX 35[6].

El material utilizado en la presente investigación supone una muestra suficientemente representativa de un universo de personas bien definido y captado de acuerdo con unos criterios muy rigurosos, sujetos a rasgos delimitados por el cargo y la exigencia de la diversidad dentro de la propuesta de muestra: directivos y mandos intermedios de grandes empresas del IBEX 35[7].

6 Esta sesión fue dirigida por el investigador principal de la investigación junto a Ángel Alloza (CEO de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership).

7 De acuerdo a lo indicado, catorce de los directivos entrevistados o participantes en del grupo de debate proceden de empresas del IBEX 35.

Organizaciones participantes en la investigación

	Entrevistas en profundidad (20)	*Focus group* (6)
Empresas (14)	BBVA CaixaBank Cepsa Iberdrola Mapfre Nestlé Repsol Danone DKV Seguros El Corte Inglés Naturgy Santander Suez Telefónica	BBVA CaixaBank Iberdrola Naturgy Santander Telefónica
Agencias y consultoras de comunicación (6)	Atrevia Burson-Marsteller Estudio de Comunicación Hill&Knowlton Strategies Ketchum Llorente & Cuenca	
Total:	26 profesionales consultados entre entrevistas en profundidad y participantes en *focus group*.	

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de la información

A. El área de intangibles y el departamento de comunicación. Análisis de fuentes nacionales e internacionales

A continuación, se expondrán los apartados 1) la definición de la figura, 2) la responsabilidad y funciones y 3) la estructura del departamento que gestiona los intangibles a través del análisis de diversos informes internacionales.

Definición de la figura del gestor de intangibles

La falta de consenso sobre el nombre de la función del gestor de intangibles queda presente en diversos estudios (Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD, 2013; Korn Ferry Institute, 2015; USC Annenberg, 2017; Watson Helsby, 2017; Tisch, D. y Canadian Public Relations Society, 2017). Concretamente, y en el caso de las empresas del FTSE 100, los

directivos presentan en sus cargos nomenclaturas diferentes, como pueden ser: director de comunicación y marketing, director de asuntos corporativos y planificación estratégica, VP de asuntos públicos y sostenibilidad, director de relaciones corporativas, director de relaciones con inversores y comunicación, director de asuntos corporativos y legales y consejero general, vicepresidente ejecutivo y relaciones externas (Watson Helsby, 2017). En otros casos, como el de las empresas del Fortune 500, el nombre que se utiliza es el de CCO (22 %), aunque se observa el incremento del apartado «otros», donde se recogen nuevos nombres para denominar a la función, como es el de responsable de asuntos corporativos (Korn Ferry, 2015).

Otros cargos de puestos frecuentes para las funciones de comunicación en el comité ejecutivo son vicepresidente senior de comunicación corporativa y vicepresidente senior de asuntos públicos, así como: vicepresidente ejecutivo de comunicación, desarrollo sostenible y asuntos públicos; vicepresidente ejecutivo de sostenibilidad y corporativo; vicepresidente ejecutivo de comunicaciones y relaciones con grupos de interés, y vicepresidente de comunicaciones y filantropía (Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD, 2013).

Sin embargo, se observa cómo el título más utilizado para denominar al máximo responsable de comunicación (sobre el que los estudios señalan que recae principalmente la gestión de intangibles) es el de CCO o director de comunicación (Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD, 2013; Korn Ferry, 2015; Van Riel, 2013; Gregory et al., 2018). Es necesario destacar que, a nivel España, la práctica totalidad de las empresas del IBEX 35 (34 de 35) registran la figura de un director/a de comunicación (Rodríguez-Fernández, Saavedra Llamas y Perlado, 2018).

De la misma manera, se observa el desuso de algunos nombres. El 87 % de los responsables de comunicación y relaciones públicas creen que el término *relaciones públicas* no describe de forma precisa la labor que harán de aquí a unos años. La mitad de ellos creen que es necesario definir la comunicación y las relaciones públicas de forma más amplia, mientras que el resto piensa que el nombre debe cambiar (USC Annenberg, 2017).

Más allá de la denominación, la persona a la que reportan también es un dato valioso a la hora de determinar la importancia y labor del responsable de comunicación y gestor de intangibles. La mitad de los CCO europeos reportan directamente al CEO, y en torno al 45 % forma parte del comité directivo (Euprera y EACD, 2018). Un 43 % de los CCO a nivel global reportan directamente a los CEO, seguidos del presidente (21 %) (Spencer Stuart y Weber Shandwick, 2016). En el caso de las empresas del FTSE 100, más del 76 % de los directivos de asuntos públicos y de comunicación reportan al CEO; mientras que el 51 % son miembros formales de sus respectivos comités de dirección (Watson Helsby, 2017). Según Page, en la actualidad los CCO tienen un papel fundamental ayudando a los CEO a transformar sus compañías, reviviendo su identidad y su carácter. Al mismo tiempo, las nuevas capacidades digitales del CCO fidelizan a los *stakeholders* para construir reputación, ganar confianza y alcanzar resultados medibles en todos los aspectos (2019).

Responsabilidad y funciones del gestor

Entre las responsabilidades y funciones del CCO, las encuestas internacionales confirman que la mayor parte tienen responsabilidad sobre las relaciones con los medios y gestión de crisis o reputación, así como de la comunicación interna, de las redes sociales y la comunicación digital

(Spencer Stuart y Weber Shandwick, 2016), lo que coincide con las responsabilidades del 90 % de los CCO del Fortune 500, donde destacan la comunicación corporativa (100 %), la relación con medios (90 %), la gestión de crisis (98 %), la comunicación interna (91 %) y reputación corporativa (89 %), añadiéndose recientemente las responsabilidades de medios sociales (79 %), relaciones con grupos de interés (60 %) y RSC (54 %), entre otras (Korn Ferry, 2015).

Entre las funciones más relevantes para los directores de comunicación y asuntos públicos también figuran la estrategia de narrativa corporativa, la gestión de crisis, la gestión de los riesgos reputacionales, la reputación del CEO y las estrategias de marca, entre otras (Reputation Institute, 2016). Se prevé que la responsabilidad crecerá en varias funciones, especialmente en comunicación digital y gestión de la reputación, seguidas del *employee engagement* y de la gestión de la identidad corporativa (Spencer Stuart y Weber Shandwick, 2016).

Según el estudio *A Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management* (Gregory et al., 2018), donde se señalan las 11 capacidades que deben poseer los CCO[8], existen tres ejes clave de competencias para este perfil (CCO): comunicativo, organizacional y profesional. Cabe destacar que la principal competencia para el futuro de la función según los directivos de comunicación españoles pasa por ser capaces de analizar y leer el contexto social para identificar oportunidades y posibles riesgos reputacionales (Gregory y Willis, 2019).

Por su parte y en relación con los principales obstáculos identificados para la consolidación y evolución de la función de comunicación, los profesionales señalan (Gregory et al., 2018):

- Falta de comprensión entre los directivos del rol estratégico de la función.
- Falta de formación en gestión empresarial.
- Falta de estándares internacionales en la medición lo que dificulta la puesta en valor de la contribución a la generación de valor de la función.
- Falta de consenso sobre la terminología de las tareas, roles y responsabilidades de la función.

Entre los temas que deben manejar los responsables de comunicación y de relaciones públicas con más agilidad en los próximos años, figuran el *storytelling* digital, la escucha social, el propósito corporativo y el *big data* (USC Annenberg, 2017). Por su parte, los responsables de comunicación del FTSE 100 aseguran que entre las áreas o temáticas más importantes para la función son, por orden de preferencia: la marca corporativa, el riesgo geopolítico y regulatorio, la generación de confianza y el desarrollo de habilidades y sistemas digitales de *engagement* con los grupos de interés (Watson Helsby, 2017). Otros estudios señalan que los profesionales de la comunicación necesitan adquirir habilidades en materia de escritura (84 %), redes sociales (83 %), creación de contenido multimedia (79 %), así como en el manejo de datos y analítica (78 %). No obstante, las capacidades más críticas para su desempeño futuro

8 Estas capacidades son: Alinear las estrategias de comunicación con los objetivos y valores de la organización; Identificar y abordar los problemas de comunicación de forma proactiva; Llevar a cabo investigaciones formativas y evaluativas para apoyar las estrategias y tácticas de comunicación; Comunicar eficazmente a través de una amplia gama de plataformas y tecnologías; Facilitar las relaciones y fomentar la confianza con los grupos de interés y las comunidades, tanto internos como externos; Cultivar y mejorar la reputación de la organización; Proporcionar inteligencia contextual; Ofrecer consejos valiosos y convertirse en un asesor de confianza; Ofrecer liderazgo organizativo; Trabajar dentro de un marco ético en nombre de la organización, en línea con las expectativas profesionales y sociales; Crecer y ayudar a crecer a los demás, también a través del aprendizaje profesional continuo.

son la planificación estratégica (89 %) y el liderazgo (84 %) (Annenberg, 2017). Tener una visión estratégica definida, como anticipar el futuro y traducirlo en estrategias de éxito es la característica de liderazgo considerada más importante para los CCO en una mayoría de los casos (67 %). Entre las habilidades más demandadas a los perfiles del área de comunicación se mencionan medios sociales/digitales (75 %) y creación de contenido/*storytelling* (71 %) (Korn Ferry, 2015).

La mayoría de los CEO están de acuerdo en que la comunicación va a ser cada vez más estratégica y que deberá integrarse en mayor medida en el comité ejecutivo (Arthur W. Page Society, 2019). A escala internacional, cuando se les pregunta a los CEO sobre las responsabilidades que les exigen a sus directores de comunicación, estos enumeran los siguientes aspectos: el conocimiento del propio negocio más allá de sus competencias específicas, la atención a la estrategia corporativa como líderes, creación de valor social compartido poniendo en valor la contribución real de la empresa en los entornos en los que opera, la autenticidad y coherencia que persigue a contribuir a alinear lo que se dice con lo que se hace y la gestión de riesgos e implementación de sistemas de alerta temprana y de monitorización continua para prevenir y mitigar posibles riesgos reputacionales (Arthur W. Page Society, 2017).

Entre las razones mencionadas sobre la influencia creciente de la comunicación corporativa en la organización, los directores de comunicación destacan su papel crítico para la gestión de la reputación, su contribución al negocio y su influencia a nivel estratégico como parte del equipo directivo (Brunswick y European Association of Communication Directors, 2015). A su vez, y de acuerdo con los resultados de las distintas investigaciones consultadas, las principales habilidades y competencias con las que deberían contar los CCO para ser líderes en sus organizaciones son (Arthur W. Page Society, 2016; Van Riel y Corporate Excellence, 2013):

- Liderazgo a la hora de definir y concienciar sobre el propósito y los valores de la compañía.
- Liderazgo a la hora de crear y gestionar las relaciones entre los múltiples grupos de interés.
- Liderazgo a la hora de introducir en sus organizaciones nuevos medios, canales y herramientas.
- Liderazgo a la hora de crear y gestionar la confianza en todas sus dimensiones.
- Liderazgo en la medición e investigación social.

Asimismo, estos CCO deben tener un conocimiento detallado del negocio, capacidad para anticiparse al futuro y ver más allá, adelantándose a las reacciones potenciales de los grupos de interés y a la emergencia de posibles riesgos, principales requerimientos que buscan los CEO en esta función. También necesitan contar con credibilidad ante el resto de los directivos y tener relaciones consolidadas dentro de la organización; deben ser educadores e inspiradores del resto de empleados de la compañía, potenciando sus habilidades comunicativas y convirtiendo a los empleados en embajadores de los valores de la organización. En la actualidad, y según el *European Communication Monitor 2020*, las competencias profesionales de los comunicadores son un tema debatido en la mayoría de los países europeos; casi la mitad de los profesionales (43 %) subrayan la importancia para los comunicadores de este asunto (EUPRERA y EACD, 2020).

En resumen, el CCO debe concentrar sus esfuerzos alrededor los siguientes ejes: el propósito y los valores de la organización, que son clave

para la construcción de la identidad y la cultura corporativa; los grupos de interés para generar relaciones de valor; y las métricas e indicadores no financieros para demostrar la contribución de la gestión de los intangibles al negocio. No obstante, y de acuerdo con la opinión de los CEO, faltan perfiles adecuados para desempeñar con éxito estas funciones.

Estructura del departamento

En concreto, y para tener una referencia objetiva, según el análisis de las empresas del FTSE 100, se observan diferencias significativas entre las 20 primeras empresas del FTSE —que de media cuentan con equipos de 280 personas—, y las empresas en posiciones del 51 al 100, cuyos equipos ascienden a 28 personas de media (Watson Helsby, 2017). Se ha de tener en cuenta que la mayoría de las empresas del FTSE 20 disponen de estructuras globales que dan soporte a los asuntos corporativos y matrices locales para dar soporte a los asuntos de cada país miembro en el que están presentes.

Además de colaborar estrechamente con diversos departamentos, los CCO ven beneficios potenciales para sus organizaciones al colaborar con más áreas. Los datos revelan que casi todos se encuentran actualmente trabajando de forma cercana con el CEO y con el departamento de medios sociales/digital y marketing. En concreto, 8 de cada 10 CCO afirman que actualmente existe una amplia colaboración con las áreas de marketing y en torno a la mitad esperan que ambos departamentos estén plenamente integrados en los próximos años (Spencer Stuart y Weber Shandwick, 2016). Datos en consonancia con las tendencias globales que emergen anualmente de los estudios de la USC Annenberg, donde más de la mitad de los profesionales de la comunicación y de los directivos de marketing creen que estas disciplinas se alinearán en los próximos cinco años. Eso sí, cuando se les consulta sobre qué disciplina cobrará más importancia, cada colectivo destaca la suya frente a la otra (USC Annenberg, 2017a). Aun así, los resultados de esta investigación señalan que en el 6 % de los casos los CCO reportan al CMO, pero al mismo tiempo afirma que solo un tercio de los CCO globales tienen la responsabilidad de marketing. Cabe resaltar, no obstante, que los resultados para Europa y América Latina son más elevados en comparación a la media global y a los CCO de América del Norte. Asimismo, los CCO del Fortune 500 afirman que mantener un adecuado equilibrio entre la gestión de la marca y de la reputación como activos indivisibles es crucial para su puesto, y que esa es la principal razón que le ha llevado a la integración de las funciones de marketing y de comunicación corporativa bajo el liderazgo de su función (Korn Ferry, 2015).

B. La visión de los profesionales y expertos sobre las áreas de intangibles y el departamento de comunicación

La figura del gestor de intangibles

Las áreas de comunicación de la mayor parte de las empresas consultadas participan en el comité de dirección y, en muchas ocasiones, reportan directamente a presidencia. Las preguntas a los directivos desvelan que cuando estas áreas no reportan a un consejero delegado y/o presidencia, no solo pierden fuerza en la coalición de poder interna, sino que todos los proyectos e iniciativas relacionadas con la gestión de intangibles no suelen salir adelante. Su apoyo, por tanto, es necesario para la consolidación de esta función, sobre todo para la consecución de resultados en el largo plazo.

A su vez, y entre las funciones que debe liderar esta función, de acuerdo con los directivos con-

sultados, se engloba la comunicación corporativa y financiera, la relación con medios, la comunicación interna, el *reporting* corporativo, la gestión de crisis, la gestión de medios sociales y comunicación digital, la responsabilidad social y la marca corporativa, alcanzando esta última mayor importancia en los últimos años.

Se requiere de una mayor profesionalización de la función del CCO, sin la cual, las funciones de esta área pueden venir determinadas únicamente por el perfil de su director y por su visión particular (lo que lleva a personificar la función), y no por la función en sí misma. Esto evitaría el riesgo de que esta función perdiese áreas de gestión y recursos, así como dificultades para la gestión y mejora de la reputación de la compañía y de la propia marca corporativa. El crecimiento y la heterogeneidad de los intangibles dificulta su gestión integrada. En las empresas consultadas existe la necesidad de contar con especialistas que trabajen transversalmente reportando a la dirección de comunicación o que sean coordinados por esta área. Esta circunstancia explica que entre los profesionales no exista claridad y coincidencia en lo que significan, así como en la comprensión del propio alcance de la gestión de los intangibles para las compañías.

Contexto y estructura de la función de intangibles y comunicación

La gestión de intangibles se relaciona fundamentalmente con dos importantes y nuevas áreas de gestión en las empresas, organizaciones e instituciones: la construcción de confianza y la creación de valor para los *stakeholders*. Por ello, el CEO en las grandes compañías, al igual que otras nuevas figuras como el CCO o el director de negocio responsable, se han convertido en piezas claves en la gestión de la *compliance* de una empresa respecto a la sociedad donde opera.

La mayoría de las empresas trasnacionales consultadas disponen de estructuras globales que dan soporte a los asuntos corporativos y matrices locales de cada país en el que están presentes. Sin embargo, el tamaño del área de dicha función varía drásticamente según el sector de actividad, la capitalización de mercado, el número de empleados y la dimensión internacional de la compañía en cuestión. En las entrevistas en profundidad se han observado dos tipos de organizaciones: aquellas que centralizan todas las funciones de la gestión de intangibles en el CCO y aquellas otras en las que las distintas funciones de intangibles se lideran desde distintas áreas. Esta circunstancia puede explicar que, en algunas compañías, la comunicación relacionada con el área de marketing, medios, marca de producto —asociada directamente al modelo de negocio— y recursos humanos pueda distanciarse de las preocupaciones relacionadas con el propósito, la marca corporativa y la gestión de intangibles.

Funciones de los departamentos de comunicación e intangibles

Se observa que las empresas consultadas cada vez engloban más funciones bajo la dirección de comunicación, aunque no existen criterios comunes sobre las distintas responsabilidades que conlleva la misma. Así, se incluyen junto a la función de comunicación y la de relaciones institucionales las siguientes áreas: marca corporativa (propósito/visión/posicionamiento), reputación, marketing, publicidad, gestión y planificación de medios, gestión de redes sociales, comunicación digital, asuntos públicos, sostenibilidad y RSC.

Cada organización nombra al área de comunicación de forma diferente. No existe un consenso común sobre la nomenclatura para denominar a esta función, como señalaba la literatura antes citada. En algunas compañías, la gestión de

los intangibles queda repartida en diferentes departamentos que, en ocasiones, no están relacionados. Dependiendo del perfil (personal y profesional) de la persona que lidera el área de comunicación, las funciones que se engloban bajo esta área son muy distintas. Esta circunstancia puede explicar que no exista un consenso generalizado sobre cuáles son los activos y recursos intangibles a gestionar bajo estas direcciones.

Por otro lado, se observa que la gestión de los asuntos públicos y corporativos tiene cada vez más peso en las tareas del departamento de comunicación, en especial en aquellas compañías de sectores complejos, políticamente sensibles y fuertemente regulados.

Por ello, vamos a desarrollar un análisis sobre el organigrama de las grandes empresas y el lugar que ocupan los intangibles en la jerarquía de las organizaciones. Esto nos va a ayudar a esclarecer cuáles son los errores de gobernanza relacionados con la gestión de intangibles y a proponer un organigrama modelo para gestionar estos activos y recursos.

5. El organigrama de las grandes empresas

A. Organización de las áreas y departamentos

En las empresas consultadas, la preocupación de sus CEO por los intangibles, junto con el crecimiento de su importancia en el valor total de las organizaciones, elevan su rol estratégico ocupando un espacio de relevancia en la agenda de estos altos directivos. Se ha observado que crece la preocupación por la marca corporativa (largo plazo) pero al mismo tiempo se distancia esta preocupación de la gestión del negocio y la marca de producto (corto plazo). Cuando los directivos hablan de la importancia que está adquiriendo la marca corporativa entre sus funciones se refieren a su rol como plataforma de relación con todos los grupos de interés y a la definición y activación de comportamientos asociados con la identidad, valores y propósito corporativo, tanto en el ámbito interno como externo, a través de todos los puntos de contacto. Los profesionales aseguran que esta función corresponde más al área de comunicación y asuntos corporativos que a la de marketing, al entender la marca como el propósito de la organización: el eje vertebrador de la cultura corporativa y de la estrategia de narrativa de la compañía, algo que, en su opinión, tiene una relación directa con la reputación y que en consecuencia debe recaer entre las responsabilidades de esta área.

Se observa cómo, en los últimos años, los responsables de marketing y los de comunicación están tratado de establecer las líneas diferenciales entre ambos ámbitos de gestión. Mientras los primeros hablan de clientes, se centran en el producto y se acercan más al área de operaciones, el área de comunicación apuesta por un enfoque *multistakeholder*; por gestionar y fortalecer la reputación corporativa. Sin embargo, los profesionales consultados y estudios analizados aseguran que, en el contexto digital, las líneas entre ambas esferas se desdibujan y ambas áreas empiezan a trabajar cada vez de forma más integrada y alineada.

A continuación, se presentan los resultados del análisis sobre los organigramas mostrados en las entrevistas en profundidad por los directivos de las grandes empresas españolas en relación a la dirección y gestión de intangibles, que desvela que las empresas están tendiendo de forma creciente hacia una gestión integrada e integral de los intangibles. Está en su deseo dar pasos hacia la consolidación de una figura dependiente del CEO bajo la que se encuentren las áreas de comunicación, reputación corporativa, marca e identidad, innovación y generación de contenidos, sostenibilidad y RSC, asuntos corporativos,

marketing corporativo y publicidad, y relaciones con inversores; así como un área cercana al máximo responsable de comunicación relacionada con la estrategia, el control y los sistemas de inteligencia. Sobre esta última función, algunas organizaciones la denominan eficiencia operativa, mientras que otras hablan de investigación y estudios o prospectiva, inteligencia y métricas.

- En relación con el presidente de la compañía, los organigramas reflejan en ocasiones un área dependiente del presidente que gestiona su comunicación: gabinete de presidencia. En algunas compañías existe una secretaría general dependiente del CEO, que puede agrupar todos los aspectos relacionados con *public affairs*, relaciones institucionales y comunicación tanto externa como interna.
- Un rasgo general que se observa es el hecho de que la comunicación interna es una responsabilidad frecuentemente compartida entre las áreas de comunicación y recursos humanos, personas o cultura corporativa. En general, se aboga por que dependa del *Chief Communications Officer* o máxima responsabilidad de intangibles en la compañía, pero manteniendo la responsabilidad compartida con recursos humanos.
- La función de comunicación en muchas ocasiones lidera la estrategia de activación y redefinición del propósito corporativo de forma compartida con el área de marca y la de cultura corporativa, de ahí que en algunas compañías marca y cultura o marca e identidad forme parte de la división de comunicación.
- Emerge también en la mayoría de los organigramas la función de canales y contenidos dentro de la división de marca o directamente en comunicación corporativa. Algunas organizaciones están creando comités editoriales transversales liderados desde el área de comunicación para producir y capturar contenido relevante interno y favorecer la conversión de las organizaciones hacia medios de comunicación en sí mismos.
- El área de reputación está asumiendo responsabilidades crecientes en riesgos, métricas y relaciones con los grupos de interés y, en ocasiones, también sobre patrocinios corporativos y responsabilidad social.
- El área de RSC puede aparecer dividida, con una parte con responsabilidad directa del CEO, otra parte dependiente del área de comunicación y, en ocasiones, una fundación a parte desde la que se realizan acciones sociales. También es posible que una parte de la RSC realizada por las compañías dependa directamente del presidente a través de la secretaría general y del consejo de administración. En este caso puede aparecer ligada a relaciones institucionales. Cuando RSC es entendida como negocio responsable y sostenibilidad global, y no solo como acción social, está más vinculada a la estrategia y al negocio de las organizaciones, pudiendo estar también vinculada a eficiencia. Existen compañías donde se consolida la figura y área de negocio responsable con acceso directo al CEO y presencia en comité directivo.
- El desarrollo de nuevos productos –que en ocasiones puede depender de marketing–, cuando está directamente relacionado con la sostenibilidad y viabilidad de la compañía, suele depender del CEO. No obstante, en sectores como el financiero o el eléctrico, el área de marketing, comunicación a clientes y publicidad depende generalmente –no siempre– de las áreas de negocio.

- Marketing es un área que en la mayoría de los organigramas analizados no aparece integrado bajo la función de comunicación. Esta área suele depender de negocio, con gran poder de influencia en la coalición de poder interna y presencia en comité directivo. La función de marketing asume en muchas ocasiones no solo la marca producto y relación con cliente sino el patrocinio, la publicidad y la comunicación y estrategia de marca.
- Relaciones con inversores o comunicación financiera es una función que no aparece de forma generalizada bajo comunicación, salvo en casos puntuales. Se trata de un área que suele depender del área financiera y que suele coliderarse con comunicación, al vincularse en ocasiones a las funciones de relaciones institucionales.
- Cabe resaltar también que la gestión de los asuntos públicos, asuntos corporativos y *public policy* tienen cada vez más peso en las tareas del departamento de comunicación, en especial en las compañías de sectores complejos, políticamente sensibles y fuertemente regulados. De ahí que en muchas ocasiones la función de *public affairs* esté muy consolidada en el área de intangibles, siendo en ocasión comunicación y asuntos públicos o llegando a recaer directamente en una función independiente al director de comunicación, pero con presencia en comité directivo. En los casos en los que existe un área de asuntos públicos o *public affairs,* el área de sostenibilidad suele integrarse bajo la misma.
- El área de métricas o inteligencia de negocio adquiere cada vez más protagonismo en los organigramas de las organizaciones. En la mayoría de los casos esta área se integra en comunicación bajo el nombre de eficiencia operativa, inteligencia o estudios e investigación. Se observa también la existencia de comités de métricas transversales donde participan las distintas unidades de negocio junto a comunicación para impulsar una visión más holística e integrada.
- Aunque funcionalmente no queda reflejado en los organigramas, salvo en casos excepcionales, los profesionales señalan la creciente relación existente entre las áreas de intangibles y las áreas de *complience*, gobierno corporativo y auditoría interna. Algunas organizaciones ya integran las funciones de *compliance* y gobierno corporativo bajo sostenibilidad y otras directamente como funciones de primer nivel dentro de la propia división de intangibles.

B. Funciones clave de la dirección de comunicación

Tanto los estudios internacionales analizados como la perspectiva que nos ofrecen los profesionales consultados coinciden en que el director de intangibles tiene entre sus principales prioridades fortalecer las relaciones con los grupos de interés de la organización, proteger e incrementar la reputación corporativa y alinear la comunicación de la organización alrededor de la identidad y valores, con un propósito trascendente que sirva de base a la estrategia.

Los resultados de esta investigación nos permiten concluir que los CCO que están fortaleciendo su liderazgo en las organizaciones son aquellos que van más allá de su función tradicional al enfocar su rol en los siguientes aspectos:

- Definir y activar el propósito corporativo.
- Proporcionar liderazgo sobre reputación, valores y cultura en toda la organización.

- Diseñar sistemas, como los que apoyan la estrategia de medios sociales de la compañía.
- Desarrollar y publicar contenido para los grupos de interés externos.
- Analizar datos para entender cómo los grupos de interés ven a la organización.

De esta forma, entre las funciones del responsable de comunicación se deberían encontrar las siguientes:

- **Marca, cultura, propósito e identidad corporativa:** Como responsable de marca se responsabiliza de la gestión de la identidad corporativa —lo que incluye la definición y activación del propósito corporativo, la visión, misión y los valores—, la cultura corporativa y alineamiento de los grupos de interés, la arquitectura de marca y su protección legal, la expresión visual y la experiencia de todos los puntos de contacto. Así, se ocupa de la identidad corporativa de la organización, que manifiesta lo que la organización es, su propósito y razón de ser, conectando el pasado, su historia y trayectoria, con el futuro, y aquello que la empresa aspira a ser, su visión. A su vez, y como responsable de la identidad y activación de la cultura corporativa, coordina la comunicación interna para potenciar el alineamiento y vinculación de los empleados en torno a comportamientos, valores y creencias compartidas.
- **Reputación corporativa:** Como gestor de la reputación se responsabiliza del plan de reputación de la organización, de las relaciones con los grupos de interés, contribuye —junto al resto del equipo directivo— a diseñar la estrategia de la organización y a asesorar al consejero delegado en todos los temas relativos a intangibles. Desde esta área, lidera modelos de gestión y las métricas de reputación: los mapas, gestión y compromiso de los grupos de interés, así como la gestión de los riesgos reputacionales.
- **Comunicación:** Incluye la gestión integrada de la comunicación con todos los grupos de interés (empleados; medios de comunicación; clientes y no clientes; prescriptores e *influencers*, administración, sociedad, etc.) a través de todas las plataformas y canales, destacando la gestión de las redes sociales y la comunicación digital. Bajo comunicación se desglosan las siguientes áreas: comunicación interna, externa y redes sociales o digital. Corresponde a esta área también la generación de contenidos, la innovación en formatos, técnicas de *storytelling* y *transmedia*, la producción audiovisual y la definición de la estrategia de narrativa corporativa.
- **Asuntos corporativos y relaciones institucionales:** La gestión de los asuntos públicos contribuye a la inteligencia reputacional de las organizaciones, ofrece mayor información para tomar mejores decisiones y favorece el conocimiento del entorno político, social y empresarial en el que operan, permitiendo el desarrollo de planes de acción estratégicos para defender sus intereses y los de los distintos grupos de interés con los que se relacionan. La gestión de los asuntos públicos incluye las relaciones institucionales, con el gobierno, los reguladores y otros actores sociales; herramientas y sistemas para el seguimiento del contexto social y geopolítico y mapas de identificación de asuntos relevantes.
- **Sostenibilidad, RSC y Gobierno Corporativo:** esta función vela por el comportamiento responsable en base a los compromisos asumidos con los distintos grupos de interés, la ética, la transparencia, la rendición de

cuentas o *reporting* no financiero, el buen gobierno, y la puesta en valor del impacto o contribución positiva de la organización. Desde esta área se lideran las políticas e iniciativas de sostenibilidad y negocio responsable; el diseño de productos y servicios sostenibles; programas de voluntariado corporativo; definición de políticas y proyectos de responsabilidad corporativa; código ético y de conducta; y la elaboración del informe integrado. Las tareas relacionadas con el gobierno corporativo suelen coliderarse con el área legal y reportan a comité y consejo de administración.

- **Marketing corporativo y publicidad:** bajo el área de comunicación deben englobarse las tareas de marketing corporativo que requiere de investigación de mercado para obtener *insights* para el desarrollo de productos, servicios, generar contenidos, segmentar a los públicos, etc. Entre las distintas tareas también se incluye la gestión y planificación de medios, publicidad y patrocinios.
- **Relaciones con inversores:** se trata de una función de alta especialización que coordina la comunicación financiera e identifica *insights* para el reporte integrado.
- **Estrategia, control e inteligencia:** función satélite y transversal a toda el área de comunicación e intangibles que se desglosa en las siguientes tareas:
  - *Estudios, investigación e inteligencia social* para hacer seguimiento del contexto, establecer sistemas de monitorización constante y escucha activa de todos los grupos de interés, conocer sus expectativas y demandas e identificar insights de valor.
  - *Métricas, cuadro de mando y data analytics* para medir y evaluar los esfuerzos de comunicación, pero principalmente para identificar riesgos y oportunidades, prever posibles escenarios de futuro y favorecer la toma de decisiones de alto nivel.
  - *Control y planificación* de los recursos y procesos del área de comunicación e intangibles.

Véase gráfico 1 en pág 59

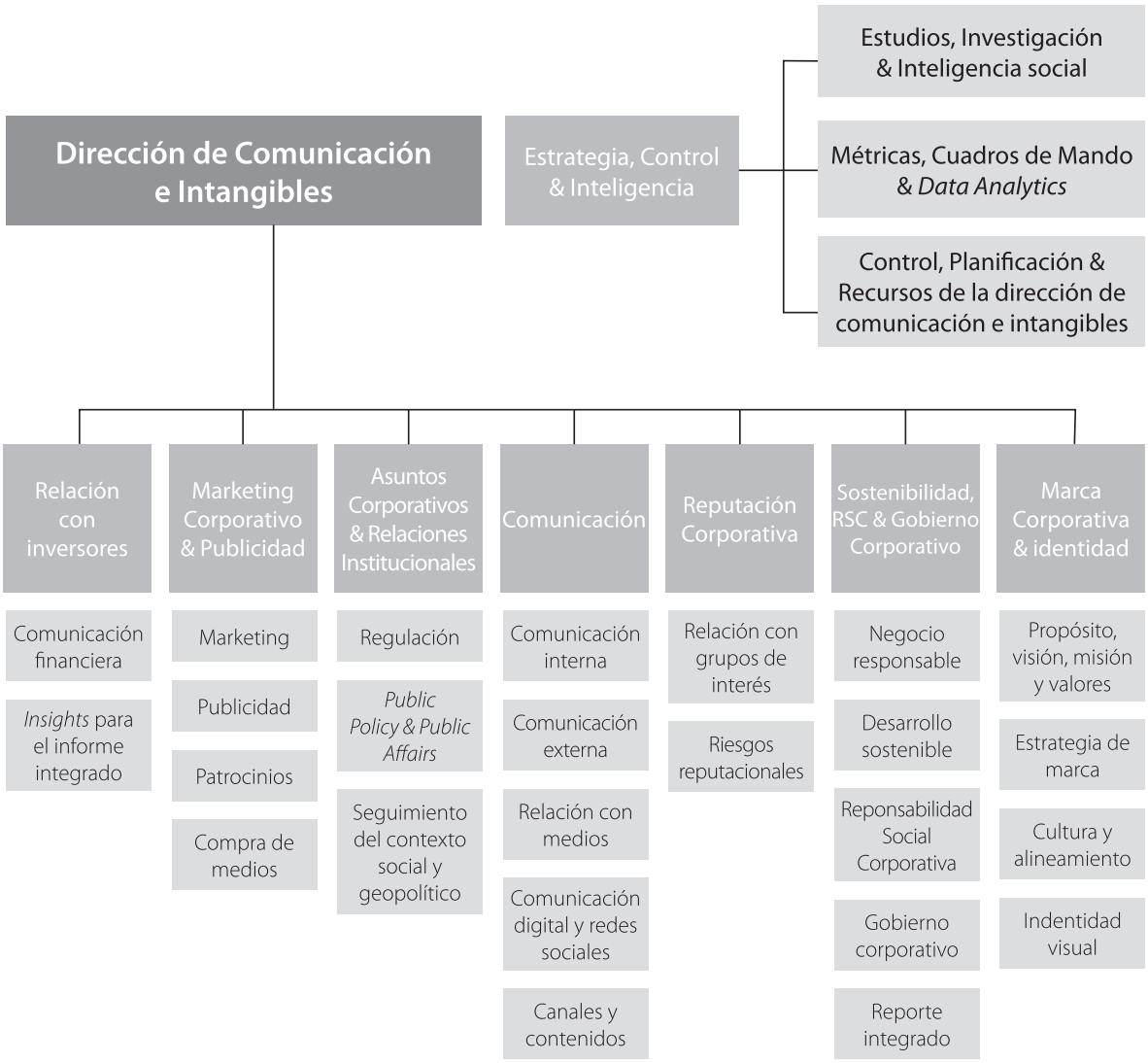
La investigación identifica, a su vez, las áreas potencialmente limitantes para el buen desarrollo de la dirección de comunicación e intangibles, y que si no se presentan integradas o coordinadas con órganos de gobiernos formales bajo esta área debilitan su posicionamiento, y que son las siguientes:

- Marketing corporativo
- Estrategia de marca y comunicación publicitaria
- Gestión de las redes sociales y la comunicación digital
- Presupuesto publicitario, gestión y planificación de medios
- Asuntos corporativos / *Public Affairs*
- Métricas, inteligencia, prospectiva, análisis de datos e indicadores de intangibles

Aquellas direcciones que no integren estos ámbitos irán poco a poco perdiendo influencia en la coalición interna de poder, ya que se observa cómo las funciones anteriormente citadas tienen la capacidad suficiente para ir incrementando su rol interno e ir adquiriendo nuevas funciones y competencias como la gestión de la marca corporativa, el presupuesto publicitario y la planificación de medios por parte de marketing; la comunicación interna por parte de recursos humanos; los asuntos corporativos por áreas legales, *compliance* o auditoría interna, etc.

Véase gráfico 2 en pág. 60

Gráfico 1. Organigrama tipo de las empresas más avanzadas

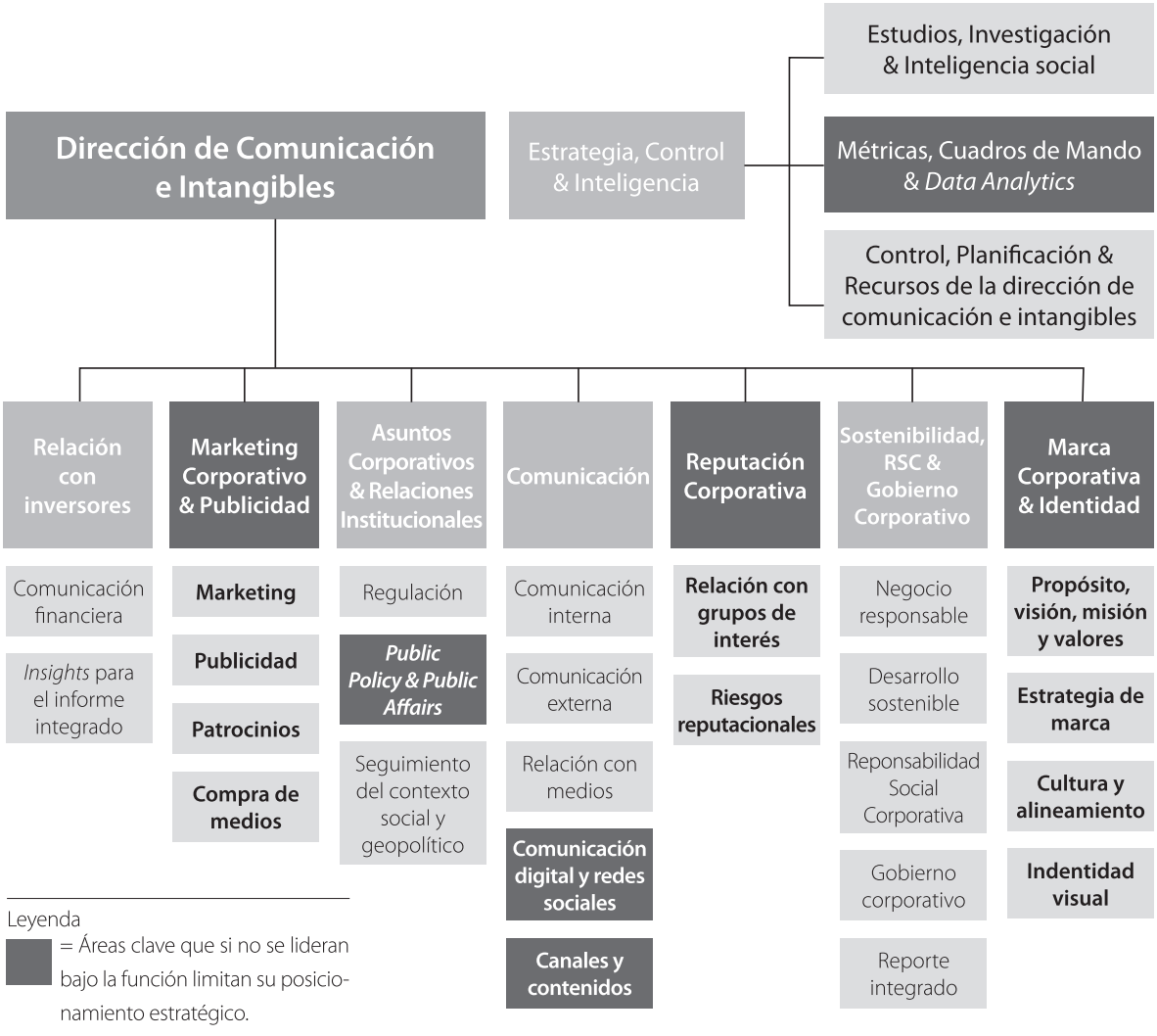


Fuente: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018

Puesto que tiene la capacidad de mitigar riesgos reputacionales, crear oportunidades de mejora y vertebrar a la organización, el director de intangibles debe estar en el comité directivo de la compañía, llegando a los distintos departamentos operativos (recursos humanos, marketing, finanzas, comercial, logística…); se trata de una posición transversal a toda la organización, con visión integradora que conecta a todos los grupos de interés.

Dado que el máximo responsable de los intangibles en la organización tiene entre manos funciones tan importantes para la supervivencia y sostenibilidad de la empresa, debe formar parte del máximo órgano ejecutivo de la compañía, teniendo voz y voto en las principales decisiones. La dependencia de la alta dirección debe ser directa, sin intermediarios que pudieran distorsionar el valor de dicha función.

Gráfico 2. Funciones que si no están integradas bajo una gestión transversal limitan el posicionamiento estratégico de la función



Fuente: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018.

Se observa cómo el director de intangibles debería situarse en el límite que separa a la organización de su contexto externo; es decir, el director de intangibles debe tener un pie dentro de la organización, para influir en la toma de decisiones mejor informadas, y el otro en su ámbito externo para estar al tanto de todo lo que ocurre fuera de la empresa y que podría impactarla. El director de intangibles conecta el interior de la empresa con su contexto externo. Desde esa posición, tiene la capacidad de vertebrar todos los mensajes de la organización, conocer las expectativas y tendencias, filtrar influencias, alimentar la confianza, actuar desde la empatía, y velar por la coherencia. Va progresivamente alimentando y coordinando la cultura corporativa, genera y clarifica conceptos y significados, articula percepciones y toma decisiones teniendo en cuenta expectativas. Vela por el compromiso y el alineamiento mientras construye reputación, notoriedad y fidelización. El rol del CCO tiene cada vez más influencia para el éxito de la organización en

esta era de hiperconectividad, transparencia y activismo de los grupos de interés.

Los estudios demuestran que la cultura organizacional es crucial para el desarrollo de la función de comunicación. Así el apoyo y compromiso del CEO y su comprensión sobre la contribución a la generación de valor de la función es determinante para su desarrollo y evolución interna. También lo es el entendimiento del valor de la comunicación por parte del resto de líderes corporativos que pueden convertirse en grandes obstáculos para el crecimiento y consolidación dentro de la coalición de poder organizacional, tal y como se extrae de los resultados del *ECM 2018* y de la investigación internacional *A Global Capability Framework*.

5. Conclusiones

El análisis empírico y textual permiten establecer las siguientes conclusiones:

- *Se incrementa la importancia estratégica de la gestión de intangibles*. El 50 % del valor de una organización reside en sus intangibles, alcanzado hasta el 80 % en algunos sectores de actividad. En este sentido y de acuerdo con los informes consultados, los intangibles esenciales en la gestión de las organizaciones se concretan fundamentalmente en la reputación, la fortaleza de marca, el talento, la sostenibilidad y RSC. A su vez, se observa cómo la gestión de los asuntos corporativos y políticos tienen cada vez más peso en las tareas del departamento de comunicación, en especial en las compañías de sectores complejos o hibridados, políticamente sensibles y fuertemente regulados.
- *Los intangibles se convierten en objeto relevante de estudio y en elementos estratégicos de las organizaciones*. A lo largo de estos últimos años se observa la aparición de nuevos intangibles —algunos reducidos a conceptos y otros de naturaleza más general—, que hace algunos años apenas tenían presencia: conocimiento, cultura, talento, innovación, colaboración, sostenibilidad, transparencia, entre otros. Estas nuevas preocupaciones se objetivan de modo diferente de acuerdo con el sector donde opera la empresa o la propia naturaleza de la organización.
- *La gestión de intangibles introduce valores transversales en la compañía*. La naturaleza del intangible dificulta su enclave y, por ello, el último *responsable* de su definición y tutela se proyecta a los más altos niveles de la dirección de la organización, quienes serán los encargados de definir el *propósito* de la compañía. La figura del CCO se ha convertido en un elemento clave tanto a la hora del control de la propia gestión y comunicación de la marca, cuanto, y especialmente, en la definición, activación, implementación y cumplimiento del propósito de la organización.
- *La dirección de comunicación es el* área o departamento especialmente ocupado en la gestión de intangibles. La gestión de los intangibles de una organización se enfoca principalmente bajo el ámbito de la comunicación, dando por hecho la naturaleza transversal de los propios intangibles.
  - Se consolida la función de comunicación: el 80 % de los profesionales asegura que ha incrementado su importancia dentro de la empresa. Como se ha señalado, la práctica totalidad de las empresas del IBEX 35 (34 de 35) registran la figura de un director o directora a de comunicación.
  - Las principales funciones para fortalecer área de comunicación se concentran en la

gestión de la marca, cultura, propósito corporativo, reputación, comunicación (todos los canales, grupos de interés y plataformas de relación), relaciones institucionales, sostenibilidad / RSC. Siendo clave para su influencia como miembro relevante de la alta dirección la gestión o no de las siguientes funciones: marketing corporativo, gestión de las redes sociales y la comunicación digital, Presupuesto publicitario, gestión y planificación de medios, asuntos corporativos, así como el establecimiento de m*étricas* de inteligencia, prospectiva, análisis de datos e indicadores de intangibles.

- Sin embargo, no existe un consenso común sobre la nomenclatura para denominar a esta función en las empresas y organizaciones y tampoco sobre las distintas responsabilidades que engloba la misma: departamento de comunicación y relaciones institucionales, dirección de comunicación, departamento de comunicación y negocio responsable, comunicación corporativa, negocio responsable, división de comunicación, marketing corporativo y estudios, comunicación corporativa y marketing institucional, secretaria general y del consejo, asuntos públicos y regulación, dirección general de comunicación y de presidencia, *corporate affairs & sustainability*, relación con inversores y comunicación; recursos, medios y coordinación institucional, dirección ejecutiva de comunicación, marca, relaciones institucionales, patrocinios y RSC.

Se identifican, a su vez, ciertas limitaciones en el presente estudio, abriéndose así la oportunidad de impulsar líneas futuras de investigación:

- *Existen ciertos obstáculos que limitan la consolidación de la gestión de intangibles en algunas compañías,* dificultando la aplicación y ejecución de las funciones transversales. Esta situación puede provocar ciertas tensiones entre algunos departamentos, especialmente referentes al liderazgo de las funciones de marketing y de recursos humanos.
- Asimismo, y como comentario final, se observa que los modelos que parecen asentarse en las grandes empresas españolas para la gestión de los intangibles son interesantes en la medida que destacan el rol transversal, integrador y holístico que requieren estas funciones. Sin embargo, si nos atenemos a las nuevas exigencias en el desarrollo de la Agenda 2030, -hoy por hoy menos o nada trabajada a nivel institucional-, queda mucho por hacer y redefinir en cuestión de objetivos, conceptos y modelos. Por todo ello, *deberían, además, poder contrastarse el desarrollo y aplicación de estas acciones en pequeñas empresas y microempresas,* que suponen prácticamente la gran mayoría del tejido industrial español y que expresan recursos y realidades muy distintas. Estas circunstancias revelan algunas importantes limitaciones de los modelos habituales y la urgente necesidad de desarrollar nuevos modelos de análisis corporativo, referidos a la propia gestión de intangibles en el conjunto de todas las organizaciones e instituciones.

Bibliografía

Aaker, D. (2008). *Spanning Silos*. Boston: Harvard Business School Press.

Anunciantes (2015). *La comunicación en cambio permanente. Observatorio de la publicidad en España*.

— (2016). *La comunicación en cambio permanente. Observatorio de la publicidad en España*.

— (2017). *La comunicación en cambio permanente. Observatorio de la publicidad en España*.

— (2018). *La comunicación en cambio permanente. Observatorio de la publicidad en España*.

Alloza, A. (2015). Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativa. En J. B. Delgado & A. Monfort (Coord.), *Comunicación y Empresa Responsable*. Barañáin (Navarra): EUNSA.

Alloza, A. (2015a). *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice RepTrakTM Pulse*. Tesis doctoral, Universidad Jaume I.

Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 44-53

Alloza, A. (2014). El nuevo paradigma de la marca y la reputación corporativas. Está naciendo un nuevo ciclo económico y un nuevo modelo de hacer empresa. *Investigación y Marketing*, 50-55.

AON (2017). Global Risk Management Survey.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Arthur W. Page Society (2012). Building Belief, a New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy.

Arthur W. Page Society (2016). The New CCO: Transforming enterprises in a changing world.

Arthur W. Page Society (2017). *The CEO View: Communication at the Centre of the Enterprise.*

Arthur W. Page Society (2019). *The CCO as Pacestter. What it means, Why it matters, How to get there.*

Barthes, R. (1966). L´analyse structurale du recit. *Communications*, 8.

Barthes, R. (1970). La linguistique du discours. *Signe, langage, culture*, 580-584.

Benavides Delgado, Juan, (2019) *Los problemas de los ODS, la RS y la comunicación* en Progreso, dificultades y propuestas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (A. Monfort de Bedoya & N. Villagra, eds.), Universidad P. Comillas, Madrid, (pp. 39-61).

Berger, P. & Luckmann, Th. (1967). *La construcción social de la realidad.* Buenos Aires: Amorrortu.

Brand Finance (2017). *Global Intangible Financial Tracker.*

Brand Finance (2019). *Global Intangible Financial Tracker.*

Brunswick y la European Association of Communication Directors (2015). *The Future of Corporate Communications: Cutting through the Noise*

Brunswick y la European Association of Communication Directors (2015). *The Future of Corporate Communications: Cutting through the Noise*

Carreras, E; Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.

Carrillo-Durán, M. V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*, *25*(2).

Castells, M. (2001). *La galaxia internet*. Plaza & Janés.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (3.ª ed.). SAGE Publications Ltd.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*, NJ, 2(4), 169-187.

Dircom (2013). *Manual de Comunicación.*

Dircom (2015). *El Estado de la Comunicación en España.*

ESIC (2016a). *Estudio de las variables utilizadas por los anunciantes en su relación con los medios*, ESIC, Madrid.

— (2016b), *Observatorio de la Publicidad en España*, ESIC, Madrid.

— (2017), *Observatorio de la Publicidad en España,* ESIC, Madrid.

— (2018) *Observatorio de la Publicidad en España*, ESIC, Madrid

— (2019) *Observatorio de la Publicidad en España*, ESIC, Madrid.

EUPRERA & EACD (2018). *European Communication Monitor 2018*

EUPRERA y EACD (2018) *Barómetro Europeo de la Comunicación 2018.*

EUPRERA y EACD (2020). *Eurpean Communication Monitor 2020.*

Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.

Fontán Gallardo, C. (2017). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

García, S., Dolan, S., Durán, P., & Soler, C. (1997). La dirección por valores (DpV). *Revista Alta Dirección*, (191).

Gregory et al., 2018. *A Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management*. UK: Universidad de Huddersfield.

Gregory, A., & Willis, P. (2019). Liderazgo estratégico y gestión de la reputación. EUNSA & Corporate Excellence.

Gutiérrez, E. & Virgili, J. (coords.) (2014). *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Han, B-C (2014). *En el enjambre*. Herder

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Korn Ferry Institute (2015). *The Chief Communications Officer: Survey and findings among the Fortune 500*

KPMG (2018). *CEO Outlook 2018. Crecer con esfuerzo.*

Ocean Tomo (2015). *Annual Study of Intangible Asset Market Value*

Oñate, C. G., & López, P. M. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa Comunicación*, (17).

Reputation Institute (2016). *Reputation Leaders Study.*

Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations*. Palgrave Macmillan.

Rodríguez-Fernández, L.; Saavedra Llamas, M. & Perlado, M. (2018). Aproximación al perfil del dircom español: Análisis de las empresas del IBEX 35 en VV.AA, *La nueva comunicación: realidad, noción y acción*. Madrid: ESIC Editorial.

Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD (2013). *The Chief Communications Officer and the C-Suite.*

Spencer Stuart & Weber Shandwick (2016). *The Rising CCO VI. Chief Communications Officers: Roles & Perspectives.*

Tisch, D. & Canadian Public Relations Society (2017). *The elevation of Public Relations. A discussion paper on a profession's present – and its possible future*.

USC Annenberg (2018). *Global Communication Report 2018.*

USC Annenberg (2017). *Global Communication Report 2017.*

USC Annenberg (2017a). *The Relevance Report.*

Van Riel, C. & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2013). *El CCO del futuro: factores y funciones que hacen de los CCO profesionales de éxito.*

Van Riel, C. B. (2012). *Alinear para ganar*. Lid Editorial.

Van Riel, C. B. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.

Van Dijk, T. A. (1978). *La ciencia del texto. Un enfoque interdiciplinario.* Buenos Aires: Paidós.

Van Dijk, T. A. (1980). *Studies in the pragmatics of discourse*. La Haya: Mouton.

Viana, M. R., & Gutiérrez-García, E. (2015). Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. Anàlisi, (52), 97-112.

Victoria-Mas, María; Lacasa-Mas, Iván (2015). "Ges ón del valor de marca en las empresas de prensa. El caso de La vanguardia". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 405-412. h p://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.07

VMAGroup (2016). *Beyond Communications: a CEO perspective of reputation leadership.*

Watson Helsby (2017). *FTSE 100 Corporate Communication / Affairs Director Survey 2016-2017.*