

**5º FORO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN  
LA COMUNICACIÓN: NUEVOS DISCURSOS Y PERSPECTIVAS  
Norberto Mínguez Arranz y Nuria Villagra García (Editores)**

# La gestión comunicativa del activo inmaterial de las organizaciones: funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa.

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Teresa Otero Alvarado. Universidad de Sevilla. [moa@us.es](mailto:moa@us.es)

## 1. INTRODUCCIÓN.

En los sectores más dinámicos de la sociedad de la comunicación, la valoración de los activos inmateriales de las organizaciones ha experimentado en las últimas décadas un alza considerable, ya que determinados elementos intangibles que apenas se tenían en cuenta en la sociedad post industrial han devenido en el tercer milenio en importantes recursos reputacionales, pese a la dificultad para apreciarlos y especialmente para cuantificarlos.

La gestión de este “capital inmaterial”, incorporado generalmente en prácticas o capacidades de los individuos y en las propias culturas organizacionales y con un fuerte peso en los procesos comunicativos, ha sido difícil de valorar y por tanto de incorporar a las prioridades en las políticas corporativas. Sin embargo, en los últimos años han aparecido numerosos estudios científicos sobre el tema<sup>1</sup>, ya que cada vez se manifiestan con más asiduidad cuando la organización cobra visibilidad o es puesta a prueba. Entre todos ellos nos referimos aquí a la reputación, un concepto emanado de la “fama” de Aristóteles (1990:27), *el ser tenido por todos como bueno, o poseer algo que desean todos o la mayoría o los buenos o los prudentes*.

Sin profundizar en los conceptos de identidad e imagen que tan profusamente han tratado entre otros Naples (1988: 20), Capriotti (1992: 108), Villafañe (1993: 36), Costa (1995: 70), Olins (1995: 3), Sanz de la Tajada (1996: 97), Fombrun (1996: 36, 277) o Mínguez (1999: 184), ambos términos parecen constituir junto a la opinión pública, los componentes básicos de la “reputación corporativa”. Para Mínguez (1999: 190) la reputación surge de la comparación entre la imagen de una empresa y de las características que se le atribuyen, y es un capital valioso elaborado gracias a una planificación y una gestión eficaz, resultado de la estimación de los públicos sobre las funciones de la organización, sus actuaciones pasadas y perspectivas futuras. En cuanto a la opinión pública, desde la perspectiva de las relaciones públicas (Bernays, 1998: 47) *es un agregado final de opiniones individuales —bien uniformes o bien conflictivas— de los hombres y mujeres que constituyen una sociedad o un grupo social*.

Villafañe (1993, 2000, 2001) ha abordado los conceptos de identidad, imagen y reputación a partir del *corporate* ([www.villafane.com](http://www.villafane.com)), *la gestión integral de la imagen de una organización integrando sistemáticamente su función de comunicación, su comportamiento y su cultura corporativa*, e incorporando una dimensión axiológica. Su característica principal es que si no se comunica no genera valor, vinculándose al capital reputacional, un activo intangible que mejora los resultados corporativos fidelizando emocionalmente a los clientes, es un poderoso escudo frente a las crisis y uno de los factores básicos del liderazgo empresarial.

La reputación corporativa es un elemento intangible que conforma una parte sustancial del capital inmaterial y que comienza a ser perfectamente cuantificable. Las organizaciones, públicas o privadas, necesitan estar posicionadas en el imaginario colectivo social como referentes teóricos, *en función de sus valores y misión en la sociedad, e independientemente de su capacidad económica, de modo que ocupen un lugar prestigioso en la comunidad, entre los ciudadanos, paralelo al que ocupan en el mercado, entre los consumidores*, (Otero, 2002: 141).

Este es el ámbito de la comunicación no comercial, del que se ocupan las relaciones públicas de hoy, bastante alejadas del enfoque tradicional de persuasión e inmersas en la gestión del consenso, una práctica más en consonancia con el concepto de reputación corporativa que manejamos. En este marco, ceremonial y protocolo son dos de los principales elementos conformadores de activos inmateriales y reputación organizacional desde la bidireccionalidad y la simetría.

## 2. EL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS ACTIVOS INMATERIALES.

La identidad organizacional puede transmitirse a través de la comunicación verbal, con manifestaciones orales o escritas de la propia cultura (un Código de Ética define la identidad de una asociación profesional como una Carta Magna está

identificando los valores y principios de una nación), pero también puede hacerlo a través de símbolos y otras representaciones no verbales, (gráficas: logotipos, banderas; auditivas: himnos; olfativas: aromas) ya que emitimos señales continuamente en la triple dimensión lenguaje-paralenguaje-kinésica.

Si hemos centrado en primer lugar el ámbito de este estudio en la comunicación institucional o corporativa *adversus* la comercial o de producto, acabamos de definir el segundo indicador, el de la comunicación no verbal frente a la oral o escrita, ya que sus elementos constitutivos determinantes son el espacio, el tiempo y la ubicación en ellos de personas y organismos. Nos referimos a la proxémica (Hall, 1974), a la que Poyatos (1994, I: 17) considera *las emisiones de signos activos o pasivos, constituyan o no comportamiento, a través de los sistemas no léxicos somáticos, objetuales y ambientales contenidos en una cultura, individualmente o en mutua co-estructuración* y a la cronémica: *el estudio de la conceptualización, estructuración y uso del tiempo, abarcando desde el alargamiento y acortamiento silábico hasta la duración de cualquier actividad interactiva o de todo un encuentro.* (Poyatos, 1994, I: 159). Una acertada gestión de la comunicación corporativa que optimice los activos inmateriales organizacionales ha de contar necesariamente con los indicadores espacio-temporales que la comunicación no verbal aporta sobre los discursos verbales.

En cuanto al tercer elemento definidor de la gestión de la reputación organizacional, es el tipo de interrelación establecida entre emisor/es y receptor/es, (interpersonal y colectiva no masiva *adversus* colectiva masiva), la relación directamente proporcional entre emisores y receptores que comparten un tiempo y un espacio común sin intermediarios y la eficacia de la comunicación, que nos hace decantarnos por contactos directos priorizando la vinculación del público afectado por la organización sobre la universalidad intermediada del mensaje mediático.

Y en cuarto lugar no podemos olvidar que valores ya asumidos en relaciones públicas de vanguardia como bidireccionalidad, transparencia y dimensión ética han de estar soportados directamente por conceptos de responsabilidad social<sup>III</sup> gestionada desde planteamientos de *issues management*<sup>III</sup>.

La gestión comunicativa de los activos intangibles organizacionales es una de las responsabilidades prioritarias de las relaciones públicas, *una disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones no comerciales de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos*<sup>IV</sup>. Son una disciplina que gestiona el capital inmaterial soporte de la reputación corporativa en función de su papel de portavoz y mediador de la organización, responsable de comunicar su identidad y misión social para que la imagen percibida por sus públicos se corresponda con el ideal perseguido. Las organizaciones se desenvuelven en este marco conceptual comunicativo generando valor o contra valor, de forma que una adecuada o inadecuada gestión puede incrementar o hundir la reputación corporativa.

### **3. CEREMONIAL Y PROTOCOLO, ACTIVOS INMATERIALES ORGANIZACIONALES.**

Hablar de reputación corporativa es hacerlo del reconocimiento que los públicos de una organización hacen de su comportamiento organizacional a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con la comunidad, ya que presenta una dimensión axiológica que forma parte de su comportamiento estratégico, y exige un posicionamiento en la mentalidad colectiva basado en haber generado confianza y logrado apoyos desde unas actuaciones continuadas y coherentes. Supone un *plus* en el activo inmaterial organizativo que conforma el “capital reputacional” e implica una gestión proactiva que posiciona a la organización entre los ciudadanos además de entre los consumidores.

Entre las distintas actuaciones que pueden incrementar la reputación corporativa podemos citar al ejercicio de la responsabilidad social y los comportamientos éticos; la búsqueda de la excelencia; la utilización de parámetros de calidad; el cumplimiento de los compromisos organizativos o la vinculación a proyectos “prestigiosos”, pero lo que nos sitúa en el núcleo central de este trabajo es la participación de la organización, emisora o receptora, en acontecimientos especiales, actos o eventos a través del ceremonial y el protocolo.

#### **3.1. El ceremonial.**

El ceremonial es un sistema de comunicación no verbal utilizado desde la antigüedad para dar culto a las manifestaciones sagradas y proporcionar honor a las profanas, con un doble sentido propiciatorio y de agradecimiento ante instancias superiores capaces de perjudicar o beneficiar al grupo. Aparece en cualquier organización humana, y bien gestionado incrementa la reputación corporativa de quienes convocan y asisten a los actos. En el ceremonial podemos distinguir tres tipos de elementos: espacio-temporales (materiales como la escenografía, la decoración, el mobiliario o los símbolos; e inmateriales como la música, los olores y otros efectos); personales (como la etiqueta en el vestido, la gestualidad, la ornamentación) y normativos, el protocolo básicamente. Pero todos ellos van encaminados a dotar a la organización de una apariencia fácilmente perceptible que la identifique ante sus públicos, individualizándola frente a otras similares y logrando su aceptación o rechazo al margen de planteamientos y motivaciones intelectuales o racionales.

#### **3.2. El protocolo.**

El protocolo es la ordenación del ámbito espacio-temporal en que se desenvuelve el poder establecido en forma de Estado y sus instituciones así como otras organizaciones supraestatales e interestatales. Frente al ceremonial, es una prerrogativa exclusivamente del ámbito de lo público, y sus únicos emisores pueden ser autoridades o instituciones, si bien cuando la fuente de la comunicación es privada y cuenta con receptores públicos puede aplicarse por analogía. El espacio y el tiempo son las dos coordenadas en que han de ubicarse, y su objetivo es configurar una adecuada proyección no verbal de la identidad organizacional y sus relaciones con su universo que conforme una determinada imagen. El ceremonial y el protocolo son instrumentos corporativos para difundir mensajes de un modo no verbal, del mismo modo que los estatutos de una corporación o la Carta Magna de un estado lo hacen verbalmente. Pero además, el protocolo es un elemento progresista de orden y justicia, que reconoce la necesidad de ordenar iguales con criterios consensuados de méritos y representación frente a la arbitrariedad del “*ius primo capiendi*”, y a través del cual se muestran las contradicciones existentes entre la comunicación no verbal y la verbal. La instantánea de un evento es la radiografía de la identidad de esa comunidad, sus relaciones y equilibrio de fuerzas.

#### 4. LA GESTIÓN DEL CEREMONIAL Y EL PROTOCOLO Y SUS FUNCIONES EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

Las funciones que el ceremonial y el protocolo ejercen en la conformación de la reputación corporativa son gestionadas por las relaciones públicas, transmitiendo la identidad organizacional con fidelidad para generar una imagen pública perceptible por la comunidad e identificable con los valores, cultura y misión establecidos. Estas son sus funciones principales:

4.1. Definición de la identidad no verbal de las organizaciones y reconocimiento de sus públicos. La proyección de la identidad organizacional se realiza a través de los elementos del ceremonial y de las normas de protocolo, de forma que la visualización del escenario en que la organización se manifiesta nos permite percibir la auto-imagen de su sistema social (Marín Calahorra, 1997: 19). Pero también el éxito de las organizaciones depende en gran medida de que puedan conformar una identidad de la que participen y con la que se identifiquen sus públicos, plasmándola en acciones de comunicación no verbal con los elementos ceremoniales y protocolarios pertinentes, constitutivos de su personalidad.

4.2. Legitimación de las organizaciones. El ceremonial se manifiesta en un mundo pre-lógico de motivaciones irracionales, previo a la realidad conceptual e inmerso en la realidad simbólica, que sólo se puede explicar a través del mito y en el que la única posibilidad de participar es el rito. Las ceremonias tienen una inmensa capacidad de proveer de respaldo social a reivindicaciones u opciones de poder, legitimando socialmente las normas jurídicas hasta el punto de convertirse en ocasiones en la propia norma. Para Nieto Soria (1993: 24) las ceremonias son *aquel conjunto de elementos solemnes que, sin ser esenciales para legitimizar una pretensión política, contribuyen y, muchas veces son necesarios, para captar solidaridades que favorezcan su consecución*. Este recurso retórico no verbal es más efectivo que cualquier manifestación verbal, ya que su carácter dramático es de percepción inmediata, y desarrolla su máxima capacidad persuasiva al simultanear motivaciones racionales e irracionales.

4.3. Ubicación espacio-temporal de los sujetos emisores y receptores protagonistas de las ceremonias y reconocimiento de su *status* en la sociedad. El protocolo es el elemento ritual que localiza en el imaginario comunitario a cada persona o institución presentes en el ámbito común compartido, en el lugar de confluencia consensuado entre emisor y receptor. El indicador “presencia” coloca al invitado ventajosamente frente al de “ausencia”, pero también en la categoría de anfitriones e invitados se producen diferentes graduaciones jerárquicas normativizadas por las normas protocolarias o propias (liturgia en la Iglesia Católica, manuales de ceremonial en empresas, organigramas institucionales, etc...)

Como si estuviera grabado en nuestro código genético y obedeciendo a conocimientos atávicos prácticamente universales, los jefes de protocolo y relacionistas públicos constituyen los escenarios en función de binomios *plus-minus* que contraponen dos criterios espacio-temporales positivo y negativo: dentro-fuera, centro-lados, derecha-izquierda, alto-bajo, arriba-abajo, primero-último, antes-después, etc... Pross (1984: 32) considera este proceso una forma de perpetuar modelos sociales, en los que todos los signos constituyen un ORDEN a través del cual podemos conocer los comportamientos de distancias, intervalos o rangos sociales. Participantes y espectadores no iniciados “comprenden” esa escala jerárquica visualizada sin cuestionarla siquiera.

4.4. Establecimiento de sistemas relacionales a partir de los participantes en las ceremonias. El ceremonial es un sub-sistema de las organizaciones<sup>V</sup>, en el que cada parte afecta al todo y es afectada a su vez por las demás, de forma que la ubicación corporativa en eventos públicos o privados no sólo establece la valoración que se le ha otorgado por sí misma, sino su posicionamiento en función de las otras, con las que se relaciona en condiciones de igualdad como miembro de la comunidad, pero junto a las que ha de conformar la radiografía del sistema de fuerzas existente en esa circunstancia concreta. Todas las personas son iguales ante la ley, pero es obvio que no todas pueden ocupar el mismo asiento ni clausurar a la vez un evento.

El protocolo es el elemento ordenador de la igualdad entre autoridades e instituciones del Estado, desiguales sin embargo por la representación que ostentan, unas diferencias que en los sistemas democráticos están identificadas, consensuadas, valoradas y ordenadas en normativas legales como el *R.D. 2099/1983 de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado*<sup>VI</sup>, de la misma manera que el ceremonial establece un orden de precedencias entre personalidades de la vida pública con arreglo a sus méritos propios o representación. Esta ordenación permite la percepción individual y colectiva del posicionamiento corporativo dentro del sistema y del equilibrio de fuerzas imperante.

4.5. Creación de las condiciones necesarias para el buen desarrollo de la actividad pública corporativa. Las organizaciones realizan continuamente actividades en las que su presencia pública se ve puesta a prueba comprobando si la imagen percibida es coherente con la identidad organizacional y chequeando su posicionamiento en el *ranking* reputacional respecto a instancias afines. Para ello es fundamental coordinar los distintos elementos que conforman el contenido semántico y el estético (Costa, 1995: 70) y precisar los componentes no verbales que van a permitir un normal desenvolvimiento del evento (logística, normas de precedencia, estética audiovisual, orden de intervenciones, ubicación de invitados, etiqueta en el vestir...)

Todas y cada una de estas peculiaridades del ceremonial y el protocolo aseguran a los participantes en un acto las condiciones idóneas para una coincidencia consensuada, estableciendo con precisión los *roles*, ubicaciones espaciales e intervenciones temporales de cada participante. El resultado es la configuración de un imaginario ideal, de un *locum in unum* común construido a partir de un proceso de negociación entre las entidades implicadas, que han buscado un acuerdo que beneficie a todos los intereses particulares y no perjudique a ninguno en especial. Encontramos aquí uno de los más expresivos ejemplos de la aplicación práctica a través del protocolo del quinto modelo de relaciones públicas propugnado por Dozier y los Grunig (1995), el modelo simétrico de motivación mixta, en el que las organizaciones se presentan como titulares de intereses contrapuestos a las que la negociación conduce a encontrar una zona de acuerdo fuera de la cual se siguen manteniendo las tensiones.

4.6. Difusión mediática de la imagen pública organizacional. Las relaciones públicas nos obligan a priorizar la confianza y el prestigio a la notoriedad, de forma que la aparición de imágenes corporativas en los medios de comunicación de masas no debe suponer en principio el objetivo prioritario a alcanzar, sino un valor añadido. La humanidad ha sobrevivido

do sin medios de comunicación de masas durante siglos, y las organizaciones han buscado la fama y la aceptación por otros métodos interpersonales y no masivos que continúan siendo prioritarios, ya que no dependen de la voluntad del intermediario, sino del control directo de su emisor. Sin embargo, en aquellos casos que la organización considere oportuno la difusión de su mensaje corporativo no verbal a través de los *mass media*, su aparición puede convertirse en un importante activo siempre que el poderoso amplificador mediático coincida con los intereses corporativos.

## 5. CONCLUSIONES.

El activo inmaterial o capital intangible de las organizaciones está basado tanto en las circunstancias por las que transcurre su vida corporativa como en la comunicación que de ellas realiza, constituyendo la transmisión de mensajes no verbales uno de los más potentes instrumentos a su servicio. El ceremonial es un elemento definidor de identidad e identificador de públicos propios y ajenos de primer orden, que suma motivaciones irracionales a otro tipo de análisis, conforma la imagen de su presencia pública y legitima las pretensiones organizacionales. El protocolo a su vez, aplica las reglas de ordenación que la colectividad ha aprobado previamente para dotar a cada persona o corporación de su lugar, en función de su propia personalidad y en relación al sistema en que se encuentra circunstancialmente ubicada.

La construcción de este imaginario espacio-temporal constituye la función principal que ceremonial y protocolo desempeñan en la conformación de la reputación corporativa, que se ve afectada por un mejor o peor posicionamiento respecto a otras instancias también establecidas en el *ranking* reputacional a partir de los criterios de proximidad, lejanía, simultaneidad o precedencia espacio-temporal, escala jerárquica o utilización de símbolos propios en igualdad de circunstancias o subordinados a otros. No hay mejor indicador de reputación corporativa que la ubicación de los patrocinadores de un evento cultural respecto a SS.MM. los Reyes que acuden a la inauguración y la disposición de sus escudos o logotipos en las apariciones públicas y documentos.

Todo ello nos lleva a abogar por la necesidad de contar con profesionales, investigadores y docentes en la materia que dispongan de los conocimientos y métodos no sólo para gestionar estos elementos conformantes de la reputación corporativa, sino para analizarlos científicamente desde planteamientos comunicativos que faciliten su comprensión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES (1990): *Retórica*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales.
- BERNAYS, E.L. (1998): *Cristalizando la opinión pública*, Barcelona, Gestión 2000.
- CAPRIOTTI, P. (1992): *La imagen de empresa*. Madrid, CSRPE.
- CHASE, W. Howard (1984): *Issue Management: Origins of the future*, Stamford, Issue Action Publications.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ciencias Sociales.
- DOZIER, D.M., GRUNIG, J.E., GRUNIG, L.A. (1995): *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- FOMBRUN, Ch. J. (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.
- GRUNIG, J.E. y HUNT, T. (2000): *Dirección de relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000.
- HALL, E. T. (1974): *Handbook of Proxemic Research*, Washington D.C., Society for the Anthropology of Visual Communication.
- MARÍN CALAHORRO, F. (1997): *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*, Madrid, Síntesis
- MÍNGUEZ, N. (1999): "Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial", en *ZER*, diciembre, págs. 181-192.
- NAPLES, V. (1988): *Corporate identity design*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- NIETO SORIA, J.M. (1993): *Ceremonias de la realeza. Propaganda y legitimación en la Castilla Trastámara*, Madrid, Nerea.
- OLINS, W. (1995): *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*, Aldershot, Gower Publishing Limited.
- OTERO ALVARADO, M.T. (2000): *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*. Sevilla, Mergablum.
- (2002): "Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa", en *Sphera Publica*, nº 2, 135-147.
- POYATOS, F. (1994): *La comunicación no verbal. I. Cultura, lenguaje y conversación*, Madrid, Istmo.
- PROSS, H. (1984): *La violencia de los símbolos sociales*, Barcelona, Gustavo Gili.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): "¿Identidad o imagen corporativa?", en *Anuario de Comunicación*, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación.
- VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- (2000): "La Reputación Corporativa", en *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Pirámide.
- (2001): "La gestión de la identidad corporativa", Madrid, DIRCOM.
- [www.villafane.com](http://www.villafane.com)
- XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*

<sup>i</sup> Son más de un centenar los denominados "monitores o índices de reputación", entre ellos y citando país y fecha de su primera edición: "Global Most Admired Companies" de *Fortune* (EE.UU., 1983); "Reputation Quotient" del *Wall Street Journal* (EE.UU. 1999); "World's Most Respected Companies" del *Financial Times* (Reino Unido, 1999) y el "Merco, Monitor Español de Reputación Corporativa" editado por *Cinco Días* (España, 2001) del profesor Villafañe.

<sup>ii</sup> Xifra (2003: 33) cita el paradigma intersubjetivo fundamentado en Habermas según el cual *el papel del profesional de las relaciones públicas es la práctica de la responsabilidad social al actuar comunicativamente como un ser humano, desarrollando un diálogo intersubjetivo en la esfera pública*.

<sup>iii</sup> Para el creador del concepto, W. Howard Chase (1984), se trata de las diferencias existentes entre las actividades o conductas de una compañía y las necesidades y expectativas del público o los accionistas.

<sup>iv</sup> Definición acordada en el *Foro de Vic* (julio 2003) por profesores de relaciones públicas de diversas universidades públicas y privadas españolas.

<sup>v</sup> Sobre la teoría general de los sistemas y su aplicación a las relaciones públicas consultar Grunig y Hunt (2000: 56)

<sup>vi</sup> BOE nº 188 de 8 de agosto de 1983, págs.567-572.

## **RESUMEN**

**El capital reputacional de empresas e instituciones públicas y privadas constituye uno de los principales activos inmateriales con que una organización puede contar en la sociedad del conocimiento y la información. Entre los elementos definidores de este valor intangible se encuentran el ceremonial y el protocolo, dos instrumentos de las relaciones públicas a través de los cuales los mensajes corporativos se transmiten de un modo no verbal. El ceremonial identifica y define la identidad organizacional, logra el reconocimiento de los públicos y la legitimación comunitaria, mientras que el protocolo ordena a emisores y receptores del mensaje en función de sus propios méritos y representación y del sistema relacional. El ámbito en que se conforma la presencia pública corporativa constituye el imaginario comunitario deseado cuando se establece a través de acuerdos con las demás instancias que lo comparten, y su posicionamiento espacio-temporal es uno de los mejores indicadores del valor otorgado a su reputación corporativa.**