Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Artes Plásticas
Posgrado en Artes Visuales


# Administración interdisciplinaria de identidad estratégica: Integración de la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial

Tesis que para obtener el grado de
maestro en artes visuales
(comunicación y diseño gráfico)


Presenta
Luis Francisco Montero Hernández

Director de tesis
Lic. Fermín Javier Ruiloba Ausin

Co-director
Mtro. Omar Lezama Galindo


México, D. F., abril de 2010

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**
**Tesis Digitales**
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Introducción .....3**

**1. La falta de integración entre las disciplinas estratégicas de gestión del diseño, gestión de marca y gestión de comunicación empresarial .....5**

1.1. La falta de integración en la gestión estratégica del diseño con la gestión estratégica de marca y la gestión estratégica de comunicación empresarial .....5

1.2. La falta de integración en la gestión estratégica de marca con la gestión estratégica del diseño y la gestión estratégica de comunicación empresarial .....6

1.3. La falta de integración en la gestión estratégica de comunicación empresarial con la gestión estratégica del diseño y la gestión estratégica de marca .....7

1.4. Desventajas de la falta de integración interdisciplinaria en la administración estratégica de identidad.....11

**2. La integración de la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial para la administración estratégica de identidad.....13**

2.1. Integración bibliográfica interdisciplinaria .....13

2.2. La administración estratégica de identidad empresarial .....13

**3. Análisis cualitativo-bibliográfico de la gestión estratégica en el diseño, la marca y la comunicación empresarial .....15**

3.1. Gestión estratégica del diseño.....15

3.2. Gestión estratégica de marca .....23

3.3. Gestión estratégica de comunicación empresarial .....27

**4. Revisión hemerográfica sobre la gestión estratégica interdisciplinaria de la identidad empresarial .....41**

4.1. Metodología y aclaraciones sobre la revisión hemerográfica.....41

4.2. Estrategia y liderazgo .....42

4.3. La identidad estratégica empresarial y su evolución histórica.....46

4.4. Interdisciplina de gestión estratégica: diseño, marca y comunicación empresarial.....49

4.5. La educación de los administradores de identidad.....51

**5. Integración de disciplinas estratégicas para la identidad de empresa .....55**

**Conclusiones .....57**

**Fuentes de consulta .....59**

# Introducción

La presente tesis trata sobre la falta de integración bibliográfica en los estudios sobre la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial.

Este problema de investigación surge tras revisar la literatura referente al diseño, las marcas y la comunicación como valores estratégicos, administrativos y/o directivos para las empresas. Estas tres disciplinas comparten algunos de los siguientes "valores estratégicos": a) abogar por una posición más privilegiada en la toma de decisiones empresariales, b) ser reconocidas como disciplinas con valor a largo plazo y c) la facultad de gestionar la integración interdisciplinaria para la planeación, implementación y evaluación de la identidad empresarial.

Tres disciplinas llamadas diseño, mercadotecnia y ciencias de la comunicación abogan en sus postulados a favor de algunas de las mismas tareas, en especial respecto a *la planeación estratégica de identidad empresarial*; el problema es que a pesar de la cercanía conceptual no se llevan a cabo suficientes esfuerzos individuales ni conjuntos para la vinculación interdisciplinaria; se podrá a veces desde alguna de las disciplinas mencionadas aludir a otra, pero raramente a sus intenciones de participación estratégica.

Este problema de falta de integración disciplinaria ya ha sido observado por Bruce (1997) y muchos otros autores (ver apartado 4.4.), partiendo del hecho de que departamentos empresariales separados, más que trabajar en sinergia y armonía, chocan y no tienen capacidad de trabajo en equipo. Por el contrario, departamentos que trabajan en conjunto desarrollan sinergía, eficiencia, eficacia y mejores resultados cualitativos.

El trabajo en equipo no es la meta última de la integración disciplinaria, sino sólo una parte del tema, además de ello, está la formación de administradores de identidad empresarial con un perfil interdisciplinario (apartado 4.5. y 5.), los cuales son más generales y de índole administrativo-estratégica, adecuándose así al modelo del *Design Management Institute* (DMI). En resumen: el perfil estratégico interdisciplinario ofrece las ventajas de facilitar el trabajo en equipo y la compenetración de las disciplinas de diseño, mercadotecnia, comunicación y administración de empresas, mediante profesionistas que agrupan en su formación todas estas disciplinas, los cuales están dotados como líderes *creativos-estrategas* (apartado 4.2., 4.4. y 4.5.).

Así pues, en diferentes revistas académicas (ver apartado 4.1., 4.4. y 4.5.) se puede documentar el gran interés por la integración interdisciplinaria (aunque a la administración de comunicación empresarial se le tome menos en cuenta), cosa que no se puede identificar en los libros.

En el primer apartado se explican las características del problema de investigación, es decir, se aborda el diagnóstico de la falta de integración interdisciplinaria. En el segundo apartado se describe la hipótesis preliminar, la cual es: *la integración interdisciplinaria para la administración estratégica de identidad empresarial*. En el tercer apartado se analizan y describen las tres materias estratégicas de gestión por separado para contrastar sus contenidos e identificar sus similitudes. En el cuarto apartado se hace una revisión hemerográfica y se desarrollan los temas esenciales del problema, como son: la administración estratégica, el lideraz-

go, la identidad estratégica, los aportes teóricos realizados hasta la fecha respecto a la integración interdisciplinaria y por último se comentan algunas propuestas para la educación de los diseñadores bajo un perfil interdisciplinario. En el quinto apartado se describe la propuesta de esta tesis y se da solución a la investigación considerando toda la información proveniente de las investigaciones bibliográfica y hemerográfica. En el apartado de las conclusiones se plantean nuevas hipótesis, ideas derivadas o periféricas y se establece una plataforma que permita el análisis de lo hasta aquí dicho y compilado.

# 1. La falta de integración entre las disciplinas estratégicas de gestión del diseño, gestión de marca y gestión de comunicación empresarial

El problema al que se enfrenta esta investigación es la falta de conciencia e integración entre los campos de gestión estratégica del diseño, gestión estratégica de marca y gestión estratégica de comunicación empresarial en la bibliografía contemporánea (ver apartado 3.).

Se entiende por falta de integración de los modelos estratégicos de gestión para la identidad empresarial el hecho de que las disciplinas de administración del diseño, mercadotecnia de marcas y ciencias de la comunicación no aluden ni consideran en sus procesos de gestión a las ideas y metodologías estratégicas de sus pares. Evidencia de esto se verá a continuación.

## 1.1. La falta de integración en la gestión estratégica del diseño con la gestión estratégica de marca y la gestión estratégica de comunicación empresarial

Un primer ejemplo de falta moderada de integración interdisciplinaria se pueden encontrar en Borja (2003), donde es evidente una tendencia y preeminencia del concepto diseño (y aveces diseño industrial) sin aludir a la administración estratégica de marcas o a la dirección de comunicación empresarial; en las ocasiones en que si se menciona a las otras disciplinas, no se alude a su carácter estratégico.

Borja (*op. cit.*) presenta un gráfico donde se encuentran los conceptos *communication*, *brand*, *design* y *marketing* (ver gráfico 1.) y además menciona que (*op. cit.*: 13):

> Corporate communications: For everything that concerns the visual identity of the organization, on- or offline, creating events, or participating in profesional trade shows.
>
> Marketing: When the design charged with creating new packaging to improve product, crating or valorizing a brand, or organizing the promotion on a point of sale.

| FUNCTION/DESIGN | GRAPHIC DESIGN | PACKAGE DESIGN | PRODUCT DESIGN | ENVIRONMENTAL DESING |
|---|---|---|---|---|
| CEO | Corporate identity | | Innovation | Work spaces/Factory |
| CORPORATE COMMUNICATIONS | Corporate identity | | | Event/Trade Show/Welcome area |
| R&D PRODUCTION | Technical documentation | Logistics Packaging | Innovation | Factory |
| MARKETING | Brand graphics Web site | Packaging product/ Promotion | Product range | Trade Show/Store |

Gráfico 1. The Matrix of Design Integration in a Company (*op. cit.*: 12).

Con este ejemplo se puede observar un caso en donde se tienen en cuenta los conceptos de marca y comunicación empresarial pero sólo se les tiene consideración como funciones operativas al no aludir explícitamente su valor para la planeación estratégica de identidad, cosa que sí hacen los defensores de tales disciplinas como es de esperarse.

En este ejemplo, también es posible vislumbrar un "egocentrismo" de la disciplina debido a que el proceso de administración del diseño da una definición muy protagónica al llamar *Design Matrix* a este cuadro de interrelaciones, en el cual aparecen otros conceptos igual o más importantes como por ejemplo, *corporate identity*.

Tras revisar a Best (2006), Borja (2003), Bruce (1997), Philips (2005) y Viladàs (2008) se puede observar que la disciplina de gestión del diseño en general es consciente y a veces alude a la gestión de marca y a la gestión de comunicación empresarial, pero casi nunca a su nivel estratégico, sino solamente al nivel operativo tradicional y además subordinados al proceso de administración del diseño, por lo que no hay una integración equilibrada. Casos similares pero desde las otras disciplinas se verán a continuación.

### 1.2. La falta de integración en la gestión estratégica de marca con la gestión estratégica del diseño y la gestión estratégica de comunicación empresarial

Por el lado de la gestión de marca hay un problema similar. En esta ocasión, tomando como ejemplo a Gobé (2001: xxxvi), se tiene que ni siquiera reconoce al diseño o a las comunicaciones como un campo independiente y los maneja completamente absorbidos por la gestión de marca o *branding*. Al mencionar los diez mandamientos del *branding* emocional (de los cuales solo se enlistan seis por cuestiones prácticas) esto se hace evidente:

2. *De producto a experiencia*: Los productos satisfacen necesidades, las experiencias satisfacen deseos. Comprar sólo por necesidad se rige por el precio y la conveniencia. La experiencia y el deseo provienen del valor añadido y tienen una relevancia emocional que fideliza.
6. *De la identidad a la personalidad*: La identidad es reconocimiento y diferenciación. La personalidad es carisma que despierta respuestas emocionales.
9. *De la comunicación al diálogo*: De la emisión unidireccional al diálogo bidireccional.
10. *Del servicio a las relaciones*: El servicio se limita al ejercicio del comercio de una manera distante y básica, en cambio la relación establece vínculos de amistad entre empresa y consumidor.

Como puede verse, el mandamiento número dos está estrechamente relacionado con el diseño industrial o el *marketing* de servicios; el mandamiento seis con el diseño de identidad corporativa; el mandamiento nueve y el diez con las ciencias de la comunicación y las relaciones públicas. Es así como las ideas de Gobé (*op. cit.*) respecto al *branding* están constituidas por elementos de otras disciplinas.

Keller (2008: iv) considera que el gerente de marca debe gestionar un amplio espectro de disciplinas (interdisciplina) con miras al desarrollo, posicionamiento y evolución de las

marcas a largo plazo (factor estratégico). Los factores a gestionar por parte del gerente de marca son:

1. La marca.
2. La identificación y establecimiento del posicionamiento y valores de marca basados en el cliente.
3. El diseño de programas de *marketing* para construir el valor capital de marca.
4. La integración de las comunicaciones de *marketing* para construir el valor capital de marca.
5. El apalancamiento de las asociaciones de marcas secundarias para construir el valor capital de marca.
6. Medir e interpretar el desempeño de la marca.
7. La gestión del crecimiento y la sustentabilidad del valor capital de marca.

Como se puede observar en el punto cuatro, las *comunicaciones* de mercadotecnia se encuentran plenamente integradas a las responsabilidades del gerente de marca, por lo que surge la controversia debido a que el director de comunicación y el administrador del diseño también reclaman esa responsabilidad.

La administración estratégica de marca (*branding*) es una disciplina comercial con un fortísimo sentido de la identidad, el posicionamiento, las comunicaciones, las relaciones y todos los puntos de contacto entre una organización y sus públicos; donde el diseño y las comunicaciones empresariales están implícitas, a pesar de ello, Keller (*op. cit.*) y Gobé (*op. cit.*) dos de los autores *de libros* sobre esta disciplina no mencionan los modelos estratégicos de gestión del diseño y gestión de comunicación empresarial.

### 1.3. La falta de integración en la gestión estratégica de comunicación empresarial con la gestión estratégica del diseño y la gestión estratégica de marca

Por último se tiene el problema superlativo de que para los principales teóricos y consultores de comunicación empresarial (Benavides, 2001; Cortina, 2006; Costa, 2004; Losada, 2004 y Lennon, 2008), los principios de los gerentes de diseño y los gerentes de marca poco o nada figuran en sus modelos de trabajo, sino que sólo tienen conciencia de ellos en su forma tradicional no estratégica.

Por ejemplo, Benavides (2001) ni ninguno de los demás autores hacen alusión al término gestión del diseño, a pesar de que en términos estrictos ambas disciplinas trabajan en función de la identidad empresarial estratégica. Lo que sí se menciona en *Dirección de comunicación empresarial e institucional* son los conceptos innovación, *branding* y marca; a este último se le presta mayor interés pues le reconocen como “El activo más importante que tiene una compañía en términos de comunicación” (*op. cit.*: 93).

Un caso peculiar es el de Cortina (2006), quien abstrae la disciplina de las comunicaciones a los conceptos de identidad, imagen e identificadores; con ellas al autor le basta para visualizar y resumir un complejo proceso de gestión de relaciones entre organizaciones y públicos. Excluye los conceptos de administración del diseño y administración de marcas a pesar

de que están íntimamente ligados a la administración de identidad empresarial. Más bien el maneja sus propios términos y otro marco de referencia, como se verá más adelante.

Por otro lado, Costa (2004: 91, 92) al mencionar las responsabilidades del director de comunicación (DirCom) menciona lo siguiente:

1. Ámbito Institucional
    1.1. Definir la política y la estrategia general de comunicación.
    1.2. Conducir y reforzar el liderazgo del presidente. Ser el portavoz de la institución.
    1.3. Gestionar las relaciones con todos los públicos estratégicos (*stakeholders*).
    1.4. Consultor en materia de comunicación/imagen interna.
    1.5. Definir la misión, visión, valores, filosofía y el diseño corporativo.[1]
    1.6. Crear el modelo de la imagen para las acciones y planes de comunicación.
    1.7. Definir la identidad corporativa.[2]
    1.8. Definir la cultura corporativa y el sistema de comunicación interna.
    1.9. Diseñar el plan anual de comunicación.
    1.10. Definir estrategias de patrocinios e iniciativas sobre compromiso social.
    1.11. Formar parte del gabinete de crisis.
    1.12. Formar parte del buen gobierno corporativo.
    1.13. Encargar auditorias de imagen, investigaciones sociológicas y tener acceso a cualquier investigación de la organización.
2. Ámbito organizacional interno
    2.1. Planificar cambios culturales.
    2.2. Diseñar el sistema de comunicación interna.
    2.3. Colaborar en la comunicación interna con la Dirección de Recursos Humanos.
3. Ambito mercadológico y comercial
    3.1. Colaborar con la Dirección de Mercadotecnia/Publicidad en el modelo de la imagen y el sistema de identidad corporativa.[3]
    3.2. Supervisión de las campañas de publicidad y relaciones públicas, y las acciones comerciales para coordinar la imagen/producto y la imagen/servicio.[4]

Es importante destacar para los fines del presente apartado el punto 1.5. (referente al diseño), el 1.7. (referente a la imagen corporativa o marca), el 1.10. (referente a patrocinios y compromiso social), el 3.1 (referente a la imagen y la identidad corporativa) y el 3.2. (referente a la publicidad, la imagen/producto y la imagen/servicio), con esto se evidencia el hecho de que la dirección de comunicación acapara muchas de las funciones que también teóricamente se atri-

---

1. Es decir la planeación estratégica o identidad estratégica. Nótese como se incluye la palabra diseño.

2. Ésta tarea también la reclaman los administradores estratégicos, los mercadólogos estratégicos y los diseñadores estratégicos.

3. En este caso tan importante se considera a la mercadotecnia pero se ignora por completo al diseño gráfico y al diseño en general.

4. ¿Por qué en este caso el director de comunicación tiene que ser el supervisor y no un mercadólogo o un diseñador?

buyen los directores de diseño y los directores de marca, pero no se menciona nada de este fenómeno. Cabe dar crédito al punto 3.1 (referente a las colaboraciones con la dirección de mercadotecnia/publicidad) en el cual se especifica que la responsabilidad en esta tarea es de carácter colaborativo.

En el gráfico 2. se hace una tabla comparativa de las responsabilidades compartidas entre el director de comunicación según el modelo de Costa (*op. cit.*) con el director de diseño y el director de marca (ambas bajo el criterio del autor basado en la investigación de diversos autores).

| DIRECTOR DE COMUNICACIÓN | DIRECTOR DE DISEÑO | DIRECTOR DE MARCA |
|---|---|---|
| 1.1. Definir la política y la estrategia general de comunicación. | ● | ● |
| 1.3. Relaciones con todos los públicos estratégicos (stakeholders). | ● | ● |
| 1.4. Consultor en materia de comunicación/ imagen interna. | ● | ● |
| 1.5. Definir la misión, visión, valores, filosofía y el diseño corporativo. | ● | ● |
| 1.6. Crear el modelo de la imagen para las acciones y planes de comunicación. | ● | ● |
| 1.7. Definir la identidad corporativa. | ● | ● |
| 1.9. Diseñar el plan anual de comunicación. | ● | ● |
| 1.10. Definir estrategias de patrocinios e iniciativas sobre compromiso social. | | ● |
| 1.13. Encargar auditorias de imagen, investigaciones sociológicas y tener acceso a cualquier investigación de la organización. | ● | ● |
| 3.1. Colaborar con la Dirección de Mercadotecnia en imagen y el sistema de identidad corporativa. | ● | |
| 3.2. Supervisión de las campañas de publicidad, relaciones públicas y las acciones comerciales para coordinar la imagen/producto y la imagen/servicio. | ● | ● |

Gráfico 2. Las responsabilidades compartidas entre el dircom, el director de diseño y el director de marca.

Al principio de *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Losada *et al*., 2004: 35-56) se narra la historia de la gestión de la comunicación organizacional, ahí se menciona que esta profesión surge en las relaciones públicas (otros autores consideran ambos términos sinónimos) así como en la publicidad y el periodismo publicitario, disciplinas que por cierto también son asociadas al origen del diseño gráfico. Esto evidencia la inseparable relación entre

comunicación y diseño. Más adelante se menciona el llamado momento de "La aparición de nuevas doctrinas y prácticas: El modelo del DirCom o Dirección de Comunicación" (*op. cit.*: 52, 53) en donde se menciona "la idea de que en las empresas existiera un departamento de comunicación, del que dependiera la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación interna, al mando de un DirCom" (*id*.).

Los comunicólogos hispanohablantes le dedican un extenso apartado a las comunicaciones de *marketing* (*op. cit.*: 317-348) y a la administración de marca (*op. cit.*: 351-362), se menciona por ejemplo, que es "la política estratégica que convierte la marca en arma comercial" (*op. cit.* 360) y que al final deriva en un gran poder cultural en la sociedad. En contraste con esta consideración tan llamativa, a la administración del diseño no se le menciona en absoluto.

Rey Lennon (2008: 141) Trata de ser exhaustivo describiendo las características de la dirección de comunicación, las cuales resume en el epílogo, mencionando que "una buena gestión de las comunicaciones en una organización debe tender a la unidad de mando para que se concrete en la práctica la denominada "integración" de las comunicaciones o comunicación integral". El autor enlista las tareas que debería gestionar el director de comunicación como sigue (*id*.):

1. Información sobre el entorno.
2. Diseño y medios permanentes.
3. Comunicación interna.
4. Comunicación de *marketing.*
5. Relaciones institucionales y con la comunidad -responsabilidad social-.
6. Relaciones con los medios de difusión.
7. Cuidado de la figura de los máximos directivos de la organización.

Además de estos puntos, menciona aspectos relevantes como (*op. cit.* 142):

> la capacitación de los empleados o el diseño arquitectónico de una nueva sucursal son tareas de "comunicación" que deben estar sujetas al control de la dirección estratégica de comunicación corporativa; al igual que las nuevas políticas de ventas o la publicidad. ... Para ello debe poder establecer, coordinar y revisar ese marco común consistente que asegure una coherencia en la comunicación de la organización hacia todos los públicos.

Se puede observar en esta cita que Lennon (*op. cit.*) propone un director de comunicación multidisciplinario pues abarca tareas como, publicidad o diseño arquitectónico, pero no comenta ni remotamente el hecho de que los administradores de diseño y los administradores de marca reclaman las mismas responsabilidades.

Con este breve resumen respecto a la falta de integración bibliográfica en la gestión estratégica del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial queda evidenciada la realidad del problema que motiva la presente investigación y da pie a preguntar: ¿Cuál de estas tres disciplinas debe en realidad ser la administradora estratégica de identidad o de qué manera es posible conciliar e integrar las tres? A continuación se señalan los inconvenientes del problema encontrado para que quede clara la relevancia de estudiar este problema.

### 1.4. Desventajas de la falta de integración interdisciplinaria en la administración estratégica de identidad.

Como se ha repetido en numerosas ocasiones mediante ejemplos y citas, la gestión del diseño y sus pares de comunicación y marca comparten algunas tareas en común, incluida y por sobre todo la planeación estratégica de identidad empresarial.

Estas tres disciplinas al participar de tan importante tarea y compartir muchos de los medios con los que ejecutan sus procesos deberían tener motivos suficientes para estrechar los lazos interdisciplinarios en el material bibliográfico (como bien se evidencia en las revistas académicas) y estar más al tanto sobre el desarrollo que cada disciplina lleva a cabo por separado. El hecho de que en sus discursos no mencionen las labores estratégicas de sus colegas habla de una pobre comunicación entre diferentes disciplinas y académicos de diversas lenguas (véase los aparados 4.4., 4.5. y 5.).

Puede ser confuso para los interesados en estos temas el hecho de que estas disciplinas emparentadas tengan las deficiencias antes mencionadas siendo que: buscan un mismo objetivo, comparten muchos de los medios, juegan en el mismo terreno y reclaman ser las máximas responsables de la planeación y el manejo de la identidad e imagen empresarial.

Esta falta de conciencia en la integración bibliográfica imposibilita un desarrollo académico riguroso, cosa que en el mundo de las revistas arbitradas existe y está en constante desarrollo y mejoría.

Ante esta afirmación y esta crítica vale preguntarse el porqué y el para qué de una necesidad así. Los porqués de integrar el desarrollo teórico-bibliográfico de las disciplinas estratégicas de la administración del diseño, la administración de marcas y la administración de comunicación empresarial son:

1. Establecer códigos comunes (es decir convenciones) entre disciplinas estrechamente emparentadas. Esto hermana las disciplinas y favorece la claridad y simplificación en la organización de contenidos.
2. Favorecer la interacción de profesionistas y académicos. El mestizaje interdisciplinario propicia el enriquecimiento de la ciencia fundamental pues incrementa la probabilidad de evolución, maduración y descubrimiento de nuevos conocimientos.
3. Favorecer la retroalimentación interdisciplinaria. Seguido de un primer choque interdisciplinario es de esperarse una segunda etapa de interacción.
4. Multiplicar la riqueza de la disciplina de la identidad empresarial por la combinación y adición de conocimientos. Esto puede llevar a la sinergía, el debate y la retroalimentación.
5. Simplificar el marco conceptual. La suma de conocimientos debe llevar a una riqueza, pero la identificación de puntos comunes (aunque el léxico sea diferente) equivale a una simplificación.
6. Evitar pugnas de intereses al establecer los límites y las superposiciones interdisciplinarias. Lo cual es muy importante pues tres disciplinas que en la actualidad se consideran independientes y bien delimitadas podrían no serlo tanto. En donde realmente hay límites guardar el respeto a las capacidades ajenas.
7. Reflexionar y replantearse la teleología de las disciplinas individuales.

8. Así como reflexionar y replantear las interacciones entre las disciplinas y el producto de estas interacciones.

Habiendo comentado las desventajas que ocasiona el problema de investigación y enlistado los porqués de integrar las disciplinas en controversia, se explicará con detalle la propuesta hipotética del investigador.

# 2. La integración de la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial para la administración estratégica de identidad

## 2.1. Integración bibliográfica interdisciplinaria

Partiendo del problema mencionado en el apartado anterior, se propone que mediante una apropiada integración de las disciplinas estratégicas de gestión del diseño, gestión de marca y gestión de la comunicación empresarial se rompa con esta "pobreza de comunicación" (Balmer, 2001), pudiendo así *actualizar* y articular el material bibliográfico contemporáneo.

Se tiene entonces como principal aporte original de la presente investigación la afirmación de que *la bibliografía consultada en torno al tema de la administración estratégica de identidad empresarial posee ignorancia y desintegración interdisciplinaria (especialmente la dirección de comunicación empresarial).*

Por el contrario, el hecho de contar con una bibliografía abierta a la interdisciplina, poseedora de marcos teóricos más amplios, como en el caso de los artículos publicados en revistas académicas (Abimbola, 2009; Balmer, 2007 y 2001; Bickerton, 2000; Beverland, 2005; Brown *et al*., 2006; Cheston, 2001; Eikeland, 2006; Eppinger *et al*., 2002; George, 2006; Karaosmanoglu y Melewar, 2006; Lawrance y McAllister, 2005; Lockwood, 2008 a; Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Montague, 1999; Montaña *et al*., 2007; Nandan, 2005; Rice, 1991; Roscam *et al*., 2008; Sanchez, 2006; Sharma, 1999; Souder, 1988; Steyn, 2003; Stompff, 2008 y 2003; Stuart y Kerr, 1999 b y Svengren y Johansson, 2005) se podría no errar por omisión o ignorancia; especialmente en disciplinas con una evidente demanda de carácter interdisciplinario.

Según la propuesta de la presente investigación, lo único que se tendría que hacer para superar este problema es ampliar el marco teórico de la propia disciplina (ya sea administración del diseño, administración de marca y dirección de comunicación empresarial) al grado de incluir todas las disciplinas que intervienen en la administración de identidad empresarial. La ampliación de este marco teórico incluye mantenerse al día respecto a los tópicos publicados en los libros y las revistas arbitradas vinculadas con el tema de la identidad, la marca, las comunicaciones empresariales y el diseño. Posteriormente la construcción de conocimiento de manera interdisciplinaria se dará de forma natural según como dictan las normas académicas.

## 2.2. La administración estratégica de identidad empresarial

La identidad de empresa a la que tanto se alude juega un papel importantísimo en la prestación de servicios (de ahí su valor estratégico), esto se debe a que la identidad de empresa no se limita al sistema de identificadores (Cortina, 2006), sino que es el ser de la empresa en sí. La identidad es estratégica, esencial e inherente a la empresa. Es estratégica debido a que juega un papel de primer orden, sus objetivos son visionarios y de largo alcance, la forma y el contenido son al mismo tiempo los medios para alcanzar los objetivos y tales objetivos definen la

identidad de la empresa. Es esencial debido a que está relacionada con todas las manifestaciones y características de la empresa, ya sean internas o externas, públicas o privadas. Es inherente por que todo rasgo de la empresa, ya sea planificado o accidental, consciente o inconsciente la hace tal cual es.

Entendiendo esto, es innegable el valor estratégico de las disciplinas del diseño, la comunicación empresarial, la mercadotecnia de marcas y la administración estratégica en su papel de creación y gestión de la identidad. El problema es que todas estas disciplinas declaran la responsabilidad de gestionar la identidad empresarial pero no tocan el problema sobre la manera de como hacerlo cuando simultáneamente otras disciplinas reclaman la misma responsabilidad. Por eso es importante reflexionar, definir, replantear y delimitar responsabilidades.

Volviendo al tema de la identidad de empresa, actualmente hay un consenso en los círculos académicos consultados respecto a que la semilla y esencia de la identidad se encuentra en la planeación estratégica, es decir, la declaración de la misión, la visión, los objetivos, la cultura interna, la filosofía, los valores empresariales, las políticas y las características esenciales de su producto o servicio. Esta identidad (como ya se dijo) se manifiesta en todas las actividades de la organización, en todas sus expresiones sensibles y en la forma en que se relaciona con sus públicos. Es deseable que tales características de la empresa sean intencionales y planeadas es decir, controladas y orientadas a objetivos concretos.

Conociendo el papel tan importante y estratégico que desempeña la identidad empresarial con mayor razón es deseable que haya claridad en las responsabilidades reales y los límites de las disciplinas que contribuyen a su construcción.

Habiendo expuesto la propuesta de integración bibliográfica interdisciplinaria entre la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial bajo las razones antes mencionadas es importante analizar y comparar las fuentes de consulta donde se identifica el problema de estudio.

# 3. Análisis cualitativo-bibliográfico de la gestión estratégica en el diseño, la marca y la comunicación empresarial

Como se ha dicho, el problema de esta investigación radica en la falta de integración bibliográfica entre las disciplinas de gestión de comunicación empresarial, gestión de marca y gestión del diseño. El desarrollo aislado y la falta de integración provoca la incertidumbre respecto a las responsabilidades reales y los límites entre disciplinas que persiguen un mismo objetivo. A continuación se analiza el material bibliográfico de donde proviene el problema.

## 3.1. Gestión estratégica del diseño

Una parte de la gestión del diseño o *design management* es el *strategic design management* como lo denomina Borja (2003) o el *Managing the Design Strategy* como lo denomina Best (2006). Para ambos autores la gestión de diseño estratégico es una tercera parte de las responsabilidades de los gerentes de diseño y es la única que interesa en la presente investigación. Además de estos importantes académicos anglosajones se revisará las ideas de Viladàs (2008), la única autora de habla hispana de administración del diseño.

Borja (*op. cit.*) en primer lugar subdivide la gestión del diseño en tres partes principales que son:

1. Gestión operativa del diseño: Integrar el diseño a la empresa, definir las políticas de diseño para el producto y las comunicaciones, y definir una política de marca así como el rol que en ella desempeña el diseño.
2. Gestión funcional del diseño: Gestionar el departamento de diseño.
3. Gestión estratégica del diseño: El diseño en la transformación (y formación) de la visión de la empresa.

Para Borja (*op. cit.*) el diseño está directamente relacionado con la creación de las estrategias de empresas, es decir, lo que en administración se denomina planeación estratégica; de ahí su valor fundamental. Toda estrategia involucra competitividad, liderazgo, diferenciación y sustentabilidad.

La primera característica que Borja (*op. cit.*: 21-39) menciona respecto a los diseñadores es el emprendimiento, pues crean y detonan una variedad de organizaciones e instituciones, además son emprendedores en un sentido económico pues con nuevos diseños transforman y crean nuevos mercados, es decir, los diseñadores dan dinamismo a las empresas y por lo tanto al consumo y a las dinámicas sociales.

Siguiendo con el asunto del emprendimiento, Borja (*op. cit.*: 38) menciona que el diseñador es una autoridad en estética, partícipe tanto en la iniciación del cambio en la sociedad como en la gestión del cambio en las organizaciones. Para lograr esto, todo gerente de diseño

debe involucrar al diseño como proceso de ideación y visualización para la formulación de la estrategia general de la empresa.

Para obtener éxito en el mercado es necesario ofrecer valor e innovación, por lo que la planeación estratégica se entiende como visión de diseño, es decir, crear nuevas competencias, tener una manera diferente de contemplar la realidad futura: cuestionar las condiciones actuales para vislumbrar propuestas atípicas. Borja (*op. cit.*: 147) concluye diciendo que la visión estratégica se parece al proceso divergente de diseño.

Ahí mismo, para ejemplificar los alcances del diseño la autora menciona que Lee Green, el director de identidad corporativa y diseño de IBM es el responsable mundial de diseño industrial, de producto, identidad, programas, gráficos, empaques y diseño de internet, tiene un papel primordial en el desarrollo de *branding* e iniciativas de diseño, incluyendo el lanzamiento de los programas de identidad de nuevos negocios electrónicos. Con este ejemplo se puede observar que los alcances de un gerente de diseño puede ser interdisciplinario y generalista.

Borja (*op. cit.*: 148) cita a Green donde dice que "The last principle has to do with *visión.* Thinking big Shifts. ... And creating visions of the future". Con esto, subraya el valor de la visión y los grandes cambios futuros en el planteamiento del diseño estratégico.

Avanzando con la descripción de diseño estratégico menciona el valor de la estética en relación a la visión de la empresa, la retórica del diseño y la importancia de la identidad, a la cual denomina "the dreamed identity (the strategic intent)" (*op. cit.*: 151). Respecto a la identidad visual menciona que ésta debe fundamentarse en objetivos estratégicos, valores explícitos y una declaración de misión. En este punto remarca la labor de los administradores-diseñadores como intermediarios entre los conceptualizadores visuales de las escuelas de diseño y los conceptualizadores verbales de las escuelas de negocios. Desglosa las variables de la administración de identidad corporativa como sigue (*op. cit.*: 151-152):

1. Strategy, formulation and implementation.
    1.1. Corporate personality: Philosophy, values, and mission.
    1.2. Corporate strategy: Visión, products and services, organizational structure, and identity structure.
    1.3. Corporate identity: Behavior, style of communications, and use of symbols.

2. Evaluation and quality control.
    2.1. Corporate image.
    2.2. Corporate reputation.

Sobre la relación entre gestión del diseño e identidad Borja (*op. cit.*: 153) menciona que el "Design management must participate in the management of both graphic and architectural identity in the building of a collective identity-an organizational identity that is either focused on an activity, on a style or behavior, or on a leader". Con este enunciado queda expuesta la integración de disciplinas del diseño y la importancia del líder.

Entrando en materia de identidad empresarial, al igual que Costa (2004) y Gobé (2001), Borja (*op. cit.*: 153) remarca las estrechas relaciones entre cultura corporativa, identidad y diseño, desde los cuales se expresan y proyectan los símbolos, los valores, las creencias,

los comportamientos, las ideologías, las historias, los mitos, las ceremonias y los rituales para crear el clima organizacional del día a día.

Sobre la relación interdisciplinaria entre comunicación y diseño, Borja (*op. cit.*: 158) cree que las comunicaciones organizacionales consideran al diseño como una de las técnicas profesionales para emplear en los patrocinios, las relaciones de prensa y las relaciones públicas, las cuales aunadas a las formas de diseño clásicas como el empaque y el aspecto del producto generan la "comunicación global". Para destacar la simbiótica relación de las disciplinas, habla del *diseño de comunicaciones* y señala que esto incluye todas las disciplinas del diseño (no sólo a las comunicaciones de *marketing* o al diseño gráfico) a fin de evitar la dispersión de esfuerzos comunicativos, es decir, "look for coherence between the verbal, graphic, or architectural signs" (*id.*). Al mencionar todo esto, Borja (*op. cit.*) coincide plenamente con la gran mayoría de los autores revisados.

Borja (*op. cit.*: 161) argumenta que el diseño es una ventaja competitiva de primer orden debido a su participación en la formulación de la estrategia general de una empresa, la cual es producida por la tensión creativa entre los recursos actuales y las aspiraciones a largo plazo, así, el diseño al influir en la proyección de una empresa tiene la responsabilidad de desarrollar los productos del futuro.[5]

Borja (*op. cit.*: 163-164) menciona la necesidad de *integración* de equipos de trabajo y la necesidad de que los diseñadores estén abiertos a trabajar en cooperación externa, pues así se favorece la búsqueda de innovación y el aprendizaje gracias al intercambio de información en el trabajo en equipo. Estas colaboraciones incluyen el trabajo con gerentes de marca y gerentes de comunicación empresarial. Con estas declaraciones, la autora reconoce la necesidad de trabajo interdisciplinario, aunque no menciona el papel estratégico de los asociados.

Respecto al proceso metodológico de la gestión del diseño estratégico, Borja (*op. cit.*: 238-257) menciona que en este nivel de gestión el gerente debe crear la relación entre diseño, estrategia, identidad y cultura organizacional. El objetivo es controlar la consistencia del trabajo de diseño e infundirlo dentro del proceso de formulación estratégica. En resumen, el gerente de diseño es un consultor estratégico que presta sus habilidades de producción de diseño a la planeación de la misión y la visión de la empresa.

Seidel citado por Borja (*op. cit.*: 238) enlista los cuatro roles esenciales de la gestión del diseño que son: 1)*visualización* de la estrategia. 2) *investigación* de las principales competencias propias. 3) *recolección* de información del mercado. 4) *innovación*.

Para terminar con Borja se enuncian los factores de creación de valor mediante el diseño (*op. cit.*: 258-260): 1) creating value through difference in aesthetics and perception (diferenciación). 2) creating value through coherence with "gestalt" (coherencia). 3) creating value through metamorphosis in systems (cambio).

Así pues, la administración estratégica del diseño es administración-diseño orientado a construir una identidad única e ideal, buscando la coherencia entre la expresión y el contenido en todos los niveles de la organización y poseyendo una filosofía de innovación.

Otro autor importante del *design management* es Kathryn Best (2006) la cual de manera similar a Borja (2003) subdivide a la gestión del diseño en tres grupos principales que son:

---

[5] Al igual que la mercadotecnia de producto o la administración de marca de producto.

1. La gestión de la estrategia de diseño: Identificar oportunidades de diseño, implementar una cultura de diseño, construir relaciones y entender al cliente, a la audiencia y al mercado, auditar el uso del diseño, establecer la estrategia de diseño, promover y vender la estrategia de diseño y planear el crecimiento a largo plazo.
2. La gestión del proceso de diseño: Diseñar la estrategia de negocio, expresar la marca a través del diseño, arrancar los proyectos de diseño, gestionar los equipos creativos, facilitar el proceso de diseño, gestionar las agendas y desarrollar una cultura de colaboración.
3. La gestión de la implementación del diseño: Responsabilidad social y ambiental, políticas de diseño, procedimientos y manuales, traslado del diseño global al diseño local y viceversa, medición del éxito del diseño, mantenimiento, evolución, y revisión de la estrategia de diseño.

Un esquema que clarifica y simplifica todo lo anterior es (*op. cit.*: 17):

1. Design leader: Visión
2. Design manager: process
3. Designer: content

Para Best (*op. cit.*: 12-14) la gestión del diseño es una actividad centrada en el usuario donde se administran eficazmente todos los aspectos del diseño para la consecución de los objetivos empresariales. Es decir, el diseñador como mediador entre los intereses del consumidor y los intereses de la empresa.

La persona responsable de gestionar el diseño puede ser llamada *brand manager*, *project manager*, *client-account handler*, *account director*, *design consultant* o *advertising planner* (*op. cit.*: 12).[6]

Independientemente de la denominación del puesto, la autora considera que lo más importante es entender las metas estratégicas de la empresa e idear como el diseño puede contribuir a ella.

Las principales categorías de *diseño* que pueden ser empleadas para apoyar y soportar las metas de la empresa son (*op. cit.*):

1. Producto: Valor agregado, gestión de la categoría, innovación, alcances, desarrollo y calidad.
2. Entorno: Fábricas, oficinas, tiendas, equipo y mobiliario.
3. Información y comunicación: Mercadotecnia, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y comunicación interna.
4. Identidad: Engloba las tres categorías anteriores y se refiere a *la estrategia corporativa* y al programa de identidad.

6. Obsérvese como identifica como sinónimos al gerente de diseño con el gerente de marca.

Best (*op. cit.*: 14) en su explicación sobre la gestión del diseño afirma que el *design management* es un modelo organizacional horizontal y flexible que alienta la iniciativa, la independencia y la toma de riesgos; es un modelo informal de gestión orientado al usuario, basado en la gestión de proyectos y la calidad total, que busca familiarizar a los administradores con el diseño y a los diseñadores con la administración.

Para la autora el diseño es una disciplina activa en *el pensamiento estratégico*, el desarrollo del proceso, la implementación de los proyectos y la forma en que las organizaciones se comunican y tienen relaciones con sus usuarios y públicos principales.

Best (*op. cit.*: 16) da luces sobre las relaciones diseño-marca-comunicaciones al comentar que "Within an organization, design management is present in the brand communications, the product and/or service design". La autora evidencia las interrelaciones interdisciplinarias, aunque le falta mencionar a la administración de comunicación empresarial.

Por último, Best (*op. cit.*: 198-203) compila en el apéndice de su libro las visiones sobre el *design management* de diversos gerentes de diseño, las cuales evidencian una variedad de definiciones. A fin de enriquecer las nociones sobre está disciplina se resumen a continuación:

Helen Atkinson menciona que el papel de la gestión del diseño radica en asegurarse que cada expresión de la marca que se experimenta tenga un sentido. Se trata de hacer que las cosas sucedan, considerando tiempos, contenidos, estructuras, materiales, procesos, costos y el retorno de la inversión. Cree que el gerente de diseño debe ser un cazador de talentos e ideas.

Clay Burns le da un sentido ético a la materia al mencionar la responsabilidad centrada en las personas y no únicamente en los consumidores. Cree que el diseño debe esmerarse en crear una vida mas fácil y sustentable mediante soluciones llenas de significado.

El *diseñador de marca* Inyoung Choi menciona que el diseño expresa la marca y que los diseñadores deben ser estrategas de marca, tener empatía por los consumidores y ser capaces de traducir las estrategias de mercadotecnia en aplicaciones de diseño.

Joe Ferry de Virgin Atlantic Airways habla sobre el optimismo y la energía que el gerente de diseño debe inspirar a la empresa. Remarca la importancia de como un nuevo desarrollo de producto afecta todos los aspectos de la compañía. Exhorta a los diseñadores a ser campeones en innovación y los guardianes del diseño, así como asegurar la salud de la marca a largo plazo. Cree que el diseñador de marca debe ser un visionario y un líder.

Rudolf Greger declara que "The primary task of the design management in this case is to capture the corporate identity, the philosophy of a corporation, and to visualise and communicate this through the product and product experience" (*op. cit.*: 199).[7]

David Griffiths menciona la relación entre la administración del diseño, la identidad corporativa y el *branding*, así como la idea de que *el liderazgo* (ver el apartado 4.2.) es el nuevo "mantra" de la administración del diseño estratégico.

Bill Hollins enfoca sus comentarios en la manera en que *la gestión del diseño* organiza el proceso para el desarrollo de nuevos productos y servicios mediante *la coordinación y dirección de un amplio número de especialistas* (interdisciplina).

---

7. Obsérvese la estrecha relación entre diseño, identidad corporativa, filosofía, visualización y comunicación.

Mary McBride menciona que *la gestión del diseño* es con frecuencia malentendida y que *ha evolucionado en significado*. Al igual que otros autores considera que es el vínculo entre el diseño y los negocios mediante una peculiar *inteligencia creativa*.

Sanjeev Malhorta emparienta pero no considera lo mismo a la gestión del diseño y a la gestión de marca pues se refiere a ellas como conceptos independientes.

Stefano Marzano Director general y director creativo de *Philips Design* además de repetir lo que en general se entiende como gestión del diseño destaca el papel de la tradición humanista de la disciplina y remarca la necesidad de la creación de un mundo más civilizado y sustentable.

Samantha Selby, Victoria Walton y Sarah Schlingman Administradoras de empresas en gestión del diseño mencionan el carácter generalista y polivalente (cfr. Costa, 2004) del gerente de diseño.

RitaSue Siegel investigadora ejecutiva de diseño invita a olvidar los términos *design manager* y a emplear mejor el de *design leader*, pues según ella este concepto implica innovación, estrategia y una búsqueda continua para mejorar productos, comunicaciones, servicios, experiencias y procesos.

José Manuel dos Santos al igual que Rita no gusta mucho de la denominación de gerente de diseño y prefiere ser llamado *innovation manager,* considera que su labor primordial es liderar el proceso de cambio.

Michael Thomson observa que la gestión del diseño usualmente utiliza varias de las más importantes formas de liderazgo corporativo para el mantenimiento de la competitividad y el crecimiento.

Edo Van Dijk confirma a la gestión del diseño como el arte de sinergizar todos los campos del diseño y menciona que es una disciplina orientada a definir y realizar cambios.

Thierry Van Kerm reflexiona entorno al hecho de que en Europa la gran mayoría de las empresas son micros y que para ellas muchas de las definiciones de gestión del diseño carecen de sentido y por eso simplemente no lo consideran importante, es así como destaca de esta disciplina su capacidad para ser tomada en cuenta mediante la generación de conciencia de la utilidad del diseño.

Bettina von Stamm fundadora de *Innovation Leadership Forum* considera a la innovación como el tópico más importante, lo describe como un estado de ánimo que persigue el cambio de la existencia, la mejoría y la creación de valor. Al diseño lo considera como la clave para la innovación y afirma que el *design manager* debe inyectar la forma de pensar del diseño en su organización.

Por último, Cameron Watt denuncia lo confuso que puede llegar a ser el término gestión del diseño, pues cree que se le puede relacionar con denominaciones usuales como gerente de cuenta, gerente de proyecto o algo más ligado a la mercadotecnia o a la gestión de marca. Considera que las principales características del gerente de diseño son facilitar el proceso creativo, incrementar la calidad y cantidad de ideas generadas y luchar por conseguir su implementación.

Pasando a revisar a Xènia Viladàs (2008), quien por licenciatura no es ni diseñadora ni administradora sino economista y además tiene un *Master in Business Administration in Design Management*, es una maravillosa académica de la gestión del diseño quien en su libro menciona las siguientes reflexiones:

El diseño es un recurso productivo que emplea la creatividad para el cambio, pero esto implica riesgos, debido a esto, en una economía empresarial es necesario desarrollar modelos de administración del diseño con un riesgo controlable (*op. cit.*: 11).

Debido a esto, todo administrador debe orientarse según un modelo de gestión. Viladás (*op. cit.*: 12) se fundamenta en "una definición clásica de lo que es gestión (análisis, planificación, implementación y evaluación)". La autora ordena su exposición en diez subtemas y cinco categorías que son (*op. cit.*: 13-15):

I. Fase de análisis:
   1. Diseño: grado en que el diseño se emplea en la empresa.
   2. El diseño como función estratégica: intervención del diseño en la concepción y configuración de la empresa y su proposición de valor.
   3. La política de diseño de la empresa: visión y metodología empresarial mediante diseño para alcanzar objetivos estratégicos.

II. Fase de planificación:
   4. La dirección de diseño: posición jerárquica del diseño en la empresa y la relación con las demás áreas.
   5. La organización del diseño: estructura, características y dimensiones del departamento de diseño.
   6. Medios necesarios para el diseño: recursos humanos y materiales para la maximización del potencial del diseño.

III. Fase de implementación:
   7. El *brief* de diseño: pautas generales para el proceso de diseño.
   8. El proyecto de diseño: ejecución de la política de diseño.

IV. Fase de evacuación:
   9. La evaluación del diseño: examen del retorno de las expectativas y del retorno de la inversión.

V. Proyección de futuro:
   10. El *design thinking*: el diseño como la habilidad de gestión del futuro.

Viladàs (*op. cit.*: 24-25) define al producto como el conjunto de bienes y servicios producidos por una organización, es decir un "sistema producto"; por lo tanto, el papel del diseño es global, sin especializaciones tradicionales como: "diseño gráfico, industrial o de interiores ... diseño de producto, de comunicación y del espacio" (*id.*). Dentro de esta concepción la comunicación organizacional es considerada parte del diseño.

El diseño es un término que puede tener y ambicionar muchos significados. Viladàs, en concreto, aboga por la definición de "diseño como estrategia" y "como modelo de gestión" (*op. cit.*: 29). Antes de ahondar en las principales ideas de Viladàs es importante explicar los dos conceptos antes mencionados.

Respecto al diseño como estrategia, la autora considera que "Las empresas que se encuentran en este peldaño no sólo confían en el diseño para el desarrollo de nuevos productos, sino que el diseño es lo que da forma y vertebra la estrategia corporativa. Se basan normal-

mente en una fuerte identidad de marca,[8] que se proyecta de forma impecable en todos los soportes de su visibilidad hacia el mercado" (*op. cit.*: 32).[9]

Sobre el diseño como modelo de gestión menciona que "Esta idea, que apenas empieza a despuntar en Estados Unidos, sugiere que la formación que tienen los diseñadores es la que tienen que tener los empresarios hoy día" (*id.*).

Con la sentencia que se cita a continuación, se da una definición clara de diseño estratégico y su carácter interdisciplinario: "El diseño tiene un papel clave en la concepción[10] y la configuración de los "vectores de visibilidad" de la empresa (producto,[11] comunicación[12] y espacio), esto es, lo que proyecta su identidad hacia el mercado. En este sentido, el diseño es una función estratégica y su implantación tiene que anclarse a la proposición de valor de la empresa" (*op. cit.*: 36).

El diseño estratégico participa en la formulación de una proposición estratégica y emplea sus recursos disciplinarios para dar valor a la empresa, a su vez, la proposición estratégica sirve de pauta para la materialización del diseño, es decir, el diseño participa en la formación de la filosofía empresarial y la filosofía empresarial participa en la formación de la filosofía de diseño y los productos de diseño.

Viladàs (*op. cit.*: 57) menciona algo muy importante para la presente investigación, ya que implica una relación entre comunicación organizacional interna y diseño, ella sugiere que la empresa tenga una "inteligencia de diseño", es decir, que el administrador-diseñador facilite una buena comunicación organizacional interna, la cual, pueda empapar a todos los miembros de la empresa con una filosofía de diseño. En términos de otros autores esto se denomina promoción del diseño o *design champion activity.*

Enterados de las bases del pensamiento de Viladàs (*op. cit.*) se revisarán sus ideas más avanzadas y originales: "La posición de la función diseño en la empresa depende de su consideración estratégica: cuanto mayor peso tenga en la definición de la empresa, más cerca estará del nivel máximo de toma de decisiones" (*op. cit.*: 68). Y va más lejos al decir que:

> Cuanto más cerca estén el gerente y el responsable de diseño más fácil resultará armonizar los "vectores de visibilidad" para que proyecten adecuadamente los valores de la organización hacia el mercado. Esto, llevado al límite, consiste en que el nivel más alto de toma de decisiones en la empresa (el gerente o el propietario, en su caso) sea a la vez el máximo responsable de la toma de decisiones en diseño (*op. cit.*: 69).

Éste último punto es el más revelador pues propone al diseñador como gerente general o al gerente general como diseñador. "Los llamados *design managers* tienen una formación específica que aúna diseño y gestión" (*op. cit.*: 89), es decir, un administrador del diseño bien puede

---

8. Gestión estratégica de identidad y de marca.

9. Gestión de comunicación empresarial.

10. Planeación estratégica del diseño.

11. Mercadotecnia.

12. Dirección de comunicación organizacional.

ser un diseñador o un administrador, es indistinto, lo importante es unificar ambas disciplinas. A su vez, un administrador del diseño facilita el diálogo y la interrelación de ambas disciplinas (cfr. Best, 2006 y Borja, 2003).

Más adelante pero en relación con lo anterior, Viladàs (*op. cit.*: 114) hace una importante observación que se torna recomendación: equilibrar cuidadosamente la amalgama de diseñador con administrador, esto debido a que los diseñadores especialistas no son precisamente los más adecuados para hacer auditorías de identidad global, pues "la especialización les conduce a ver lo que conocen y por lo tanto, aunque sea inconscientemente, prestan más atención a lo que ellos mismos pueden solucionar", en otras palabras, recomienda que un administrador del diseño proveniente del campo del diseño sea más bien un generalista y no un especialista.

"La última frontera de la disciplina hoy es la de una gestión basada en el diseño" (*op. cit.*: 144), es decir, el diseño como modelo de administración y como filosofía empresarial. El diseñador con mentalidad de administrador y el administrador con mentalidad de diseñador, juntos en una sola persona. "No hay mucho más que decir en cuanto al *design thinking*: es un guión que se está escribiendo en este momento, que suena bien por ahora, y tenemos que ver a donde nos lleva" (*op. cit.*: 148).

Habiendo revisado a estos tres autores se tienen los datos bibliográficos más importantes sobre la administración del diseño, a continuación se procederá de igual manera con la segunda disciplina.

### 3.2. Gestión estratégica de marca

Este apartado será abordado por dos autores. Primeramente Kevin Lane Keller (2008), el cual permitirá tener una visión panorámica de la materia, en segundo lugar Marc Gobé (2001) el cual se centra en la relevancia del aspecto emocional en la gestión de marcas y que a su parecer es la manera más efectiva de llevar a cabo esta tarea.

Keller (2008) define a la marca como un producto o servicio con *identidad*. Las marcas pueden ser bienes físicos, servicios, minoristas, distribuidores, servicios, productos web, personas, empresas, organizaciones, deportes, arte, entretenimiento, ubicaciones geográficas, ideas y causas. La importancia de las marcas radica en el hecho de ser identificadores y poseer un valor simbólico y emocional.

La tesis principal de Keller (*op. cit.*) afirma que las marcas conservan y acrecientan su valor capital por estar basadas en los consumidores e incluirlos en su proceso de gestión. El modelo de Keller (*op. cit.*) incluyen los siguientes cuatro pasos fundamentales:

1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de marca
    a. Valor capital de marca basado en el cliente
    b. Asociaciones mentales de los consumidores
    c. Marco competitivo
    d. Puntos de paridad y puntos de referencia
    e. Asociaciones básicas de carácter
    f. Esencia o promesa básica
    g. Prominencia, desempeño, imaginería y sintonía de la marca.

h. Opiniones y sentimientos que genera la marca.
i. Administración de las relaciones con el cliente.

2. Planeación e implementación de los programas de *marketing* de la marca
   a. Elección de los elementos de marca: nombre, logotipo, símbolo, empaque, etc.
   b. Integración de los elementos de marca.
   c. Significado de marca por sus actividades de *marketing*: producto, precio, comunicación, distribución.
   d. Integración de las comunicaciones de *marketing* para construir el valor capital de la marca: medios de comunicación, publicidad, promoción, patrocinios, eventos, relaciones públicas, propaganda y ventas personales.
   e. Apalancamiento por asociaciones: empresa, región geográfica, distribuidor, otras marcas, personajes y personalidades, patrocinios, eventos y premios.
3. Medición e interpretación del desempeño de marca
   a. Investigación basada en el cliente: cualitativa, cuantitativa.
   b. Evaluación de la rentabilidad y retorno de inversión de la marca.
   c. Seguimiento de la marca: conciencia y uso, juicios, desempeño, imaginería, sentimientos, sintonía.
4. Crecimiento y sustentabilidad del valor capital de marca
   a. Definición de la estrategia de desarrollo de marca: nuevos productos, extensiones de marca, matriz marca-producto, jerarquía de marcas.
   b. *Marketing* de causas
   c. *Marketing* verde
   d. Visión de largo plazo en la administración del valor capital de marca: Reforzamiento, consistencia, protección, apalancamiento y asociaciones, revitalización, expansión de posicionamiento, mejoría, diferenciación, migración y retiro.
   e. Expansión del valor capital de marca: geográfica, demográfica y cultural; estandarización y adaptación; global y local.

Como se puede observar, estos llamados cuatro pasos fundamentales en realidad es una extensa metodología que mezcla planeación estratégica, mercadotecnia, administración y comunicación empresarial. Muchos de los puntos antes mencionados no tienen gran presencia en el cuerpo teórico de los libros consultados sobre administración del diseño o sobre dirección de comunicación empresarial.

Al final de su libro, Keller (*op. cit.*: 673) menciona lo siguiente, lo cual es muy importante para toda investigación debido al carácter abierto de su pensamiento:

> El negocio que triunfe en el siglo XXI será aquel cuyos mercadólogos construyan, midan y administren el valor capital de la marca con éxito. ... La administración eficaz de las marcas requiere acciones y aplicaciones consistentes ... *en todos los aspectos* del programa de *marketing*. ... y estos lineamientos se deben ver sólo como un punto de partida ... Los mercadólogos hábiles aprovecharán todas las herramientas a su disposición y diseñarán las faltantes.

Teniendo esta visión panorámica de lo que implica la gestión de una marca, se revisará una doctrina de *brand management* que pasa por alto muchos de los aspectos acá mencionados pero hace mucho énfasis en uno de ellos.

Gobé (2004) es un destacado y experimentado mercadólogo que comparte sus experiencias en *branding*, materia que define como "la pasión de crear las identidades de marca más innovadoras, sensoriales y emocionales" (*op. cit.*: xv), el objetivo, dice, es crear diseños de marcas basados en los deseos emocionales más profundos.

La gestión de marcas emocionales se empeña por acceder al poder de las emociones humanas, esto implica credibilidad, personalidad, confianza, deseo, compromiso, orgullo de posesión, satisfacción, inspiración, calidad y prestigio. Es la evolución de las relaciones públicas[13] a las conexiones emocionales entre empresas y consumidores.

La gestión estratégica de marcas emocionales es un modelo de gestión con énfasis en la producción de emociones humanas en una economía emocional (*op. cit.*: xvi). Este *branding* sentimental es una forma de comunicación empresarial donde se hace hincapié en el diálogo y las relaciones afectivas entre marcas y consumidores.

Gobé (*op. cit.*) está tan convencido de su postura que considera que en el mercado hipercompetitivo el aspecto emocional será la diferencia clave en la última elección de los clientes y que por eso las marcas deben buscar forjar una conexión profunda y duradera con sus consumidores.

En palabras del autor, el "*Branding* emocional, un coctel dinámico de *antropología, imaginación, experiencias sensoriales y visión adelantada de los cambios.* ... Se centra en ... el deseo de trascender a la satisfacción material y experimentar la realización emocional" (*op. cit.*: xxi).

Con esta visión el autor se adhiere a la famosa estrategia del "ganar-ganar" al decir que es el estándar en el mundo de los negocios contemporáneos, la cual consiste en crear una relación entre las empresas y sus diferentes públicos mutuamente benéfica, favoreciendo así un mejor conocimiento de los consumidores, la creación de un diálogo directo y una mayor sensibilidad a las demandas individuales: "escuchar es lo más importante que pueden hacer las empresas" (*op. cit.*: xxiii).

"Para alcanzar esta proeza de la conectividad emocional, las empresas deben empezar "en su propia casa" desarrollando una cultura más humanista e imaginativa en términos de como gestionan su negocio y como dirigen a sus empleados" (*op. cit.*: xxiv).[14]

"Las compañías que triunfan ... lo hacen por que saben desarrollar una cultura innovadora[15] que sirve de base para establecer una conexión real ... con clientes y consumidores" (*op. cit.*: xxv). El enfoque centrado en el cliente (cfr. Keller, 2008) es para Gobé (*op. cit.*: xxx) vital debido a que la conectividad, la intimidad y la comunicación con el mercado son la mejor manera de conocer y predecir sus expectativas, ofreciendo así productos innovadores, relevantes,

---

13. Hay que recordar que para muchos autores relaciones públicas es lo mismo que comunicación empresarial, para otros, las relaciones públicas son parte de las ciencias de la comunicación.

14. Comunicación organizacional o interna.

15. Obsérvese el uso del término "cultura" tan importante en comunicación organizacional, identidad empresarial y recursos humanos, así como el termino "innovación" tan importante en gestión del diseño.

sensibles y fácilmente adoptables. “El *branding* ... se basa en la confianza y en el dialogo. El *branding* emocional potente se obtiene con una buena comunicación” (*op*. *cit*. xxxv).[16]

Conociendo lo más posible a los usuarios entonces es posible ofrecerles experiencias sensoriales de identidad de marca que les fascinen, las cuales se deben emplear en los diferentes puntos de contacto entre marca y cliente y aludir a la mayor cantidad de sentidos. Ésta estimulación sensorial debe ser parte del programa de identidad de las empresas y es recomendable emplearlos con moderación y retroalimentación de los clientes.

Para resumir todas estas ideas, Gobé (*op*. *cit*.: xxxvi) menciona los siguientes “diez mandamientos” del *branding* emocional:

1. Sensibilidad
2. Experiencia global y satisfacción
3. Comodidad y confianza
4. Fidelización
5. Atractivo
6. Carisma
7. Sensualidad
8. Relevancia y prestigio.
9. Diálogo
10. Amistad

Además de todas estas sugerencias y “mandamientos” para la gestión de marca, Gobé (*op*. *cit*.: 303-323) añade una mezcla de observaciones respecto a las “tendencias de mercadotecnia” y las características de la prestación de servicios contemporáneas, las cuales son: 1) El factor tiempo como ventaja competitiva, (ya sea ofreciendo rapidez o la sensación de tiempo bien aprovechado). 2) Facilidad, tranquilidad y simplificación en la prestación de servicios. 3) Paz, belleza, nostalgia, ocio y salud como valores importantes del mercado. 4) Personalización masiva de los productos, responsabilidad social y filantropía.

Gobé (*op*. *cit*.: 325-326) recuerda que las marcas deben tener cualidades humanas y valores emocionales, es decir, una personalidad que exprese la cultura de la empresa a través de imágenes atractivas para crear y mantener la conexión emocional.

Cierra expresando dos cosas muy importantes: la primera es el hecho de que todas las características de una marca deben ser auténticas y sinceras, la segunda el hecho de que las respuestas a toda vanguardia y anticipación se encuentran en los usuarios.

Habiendo terminado el resumen del pensamiento del autor y no habiendo encontrando mayor referencia a la administración del diseño o a la dirección de comunicación empresarial resta analizar lo que significa la gestión estratégica para los comunicólogos.

16. La relevancia de la comunicación organizacional para la gestión de marca.

### 3.3. Gestión estratégica de comunicación empresarial

Según se encontró en los autores revisados para este apartado de la investigación (Benavides, 2001; Cortina, 2006; Costa, 2004 y 2005; Losada, 2004; y Rey, 2008) la gestión de las comunicaciones empresariales puede ser tan compleja, extensa y sofisticada o tan sencilla como se desee. Los que parten de un modelo complejo, analítico y exhaustivo parecieran tener la ventaja de abarcar todos los aspectos que intervienen en comunicación empresarial, ya que son libros escritos por varios autores (Benavides *et al.*, 2001 y Losada *et al.*, 2004), estos tratados son una guía para identificar todas las tareas potenciales de los directores de comunicación. Por otro lado, los libros menos voluminosos (Cortina, 2006; Costa, 2004 y 2005; y Rey, 2008) que sin necesariamente mermar el proceso de gestión de los directores de comunicación y partiendo de esquemas más generales y sencillos abundan en su materia pero dejan buena parte del trabajo a consideración de sus lectores.

Entrando en materia con Cortina Izeta (2006: 19) y gracias a la manera en que aborda su disciplina se puede recordar el objetivo general de la investigación: "la globalización de los conocimientos y *eliminar las barreras entre las diversas disciplinas* ... las áreas del conocimiento, antaño separadas, hoy día se sobreponen, y no solamente se sobreponen sino que se fecundan sinérgicamente". Aranguren citado por Cortina (*op. cit.*: 21) habla de "una época interdisciplinaria, reacción natural frente a los excesos del especialismo, ... aspiramos hoy a tener visiones de conjunto por aventuradas y meramente hipotéticas que a veces sean y sentimos la necesidad de situar nuestro parcial saber en amplios contextos", siguiendo con esta idea, Cortina (*id.*) afirma que "La comunicación no podía ser la excepción a esa regla de convergencias de conocimientos y vemos hoy como se integra con la administración de empresas, la psicología, la política, la mercadotecnia, la medicina y todas las demás".

Otra declaratoria importante de Cortina (*op. cit.*: 21-22) sobre la globalización de los conocimientos dice que:

> Este trabajo pretende ser una pequeña muestra de la manera en que la ciencia de la comunicación, tratando de conocer más a fondo la imagen mental, estudiando la forma de mejorarla con la adecuada comunicación, puede colaborar con ... la administración de empresas, ... la mercadotecnia, ... y muchas disciplinas más.
> ... Resultaría obvio decir que esta aproximación entre comunicación, política, administración de empresas, sociología, etc., no es, ni con mucho, algo nuevo.

Después de comentar esta integración entre disciplinas, que bien sirve de prueba para reafirmar la intención de esta investigación, Cortina (*op. cit.*: 35-56) entra en materia al mencionar el valor de *la imagen*, la cual considera como la aportación más importante de la ciencias de la comunicación a otras disciplinas como la política, la administración de empresas, la mercadotecnia, la psicología social, la publicidad, entre otras. Posteriormente continúa argumentando a favor de la importancia de la imagen *mental* hasta llegar a la ecuación imagen + estímulos = conducta, es decir, persuasión.

Posteriormente menciona las interrelaciones operativas entre identidad, identificación e imagen (lo que sería el tema central del libro), para luego explicar individualmente estos conceptos.

Al llegar al capítulo XI de su libro introduce el concepto marca[17] y lo asocia a los términos identificador e identificación (previamente expuestos).

Al aterrizar sus ideas en la práctica, explica la manera de mejorar una imagen y obtener una actitud determinada por parte de los públicos. Esto se resume en la siguiente metodología del programa de comunicación e imagen (*op. cit.*: 155-170):

1. Determinación de los factores constitutivos de la imagen ideal y del público objetivo.
2. Investigación del estado actual de los factores de la imagen ideal en la mente del público objetivo.
3. Comparación entre el estado actual de los factores de la imagen ideal y su estado en la imagen real.
4. Identificación de las áreas de deterioro de los factores de imagen ideal en la imagen real.
5. Planeación del programa integral de comunicación e imagen.
6. Definición de la matriz de comunicación:
    a. Estado del factor.
    b. Porcentaje de deterioro.
    c. Objetivo institucional para mejorar la imagen.
    d. Objetivo de persuasión.
    e. Destinatario.
    f. Contenido del mensaje.
    g. Medio.
    h. Frecuencia.
    i. Prioridad.
    j. Piezas concretas de comunicación.
7. Definición de la submatriz de las piezas:
    a. Factor a abordar.
    b. Objetivo de la pieza.
    c. Contenido de la pieza.
    d. Medio de comunicación para la pieza.
    e. Frecuencia.
    f. Fecha final de elaboración.
    g. Fecha de aplicación.
    h. Persona responsable de la pieza.
    i. Observaciones.
8. Calendarización y aplicación de las piezas.
9. Constatación de resultados.
10. Auditoría de imagen ideal.

Expuesto este resumen metodológico, es importante citar lo que Cortina (*op. cit.*: 156-157) menciona respecto al primer paso de la metodología debido a la relevancia que tiene para la presente investigación: “la determinación de los factores constitutivos de la imagen ideal y del

17. Nunca administración estratégica de marca.

público objetivo", es decir, delinear los factores de identidad e identificación (planeación estratégica) y fijar el blanco de la comunicación (segmentación de mercados):

> ... ésta es una de las principales funciones de quien o quienes tengan la responsabilidad, personal o colegiada[18] del éxito de la empresa.
>
> Hay veces que esta responsabilidad se delega en una sola persona. No creemos que éste sea el mejor método, pues este paso es bastante complicado y demasiado importante en el éxito como para que pueda ser atendido por una sola persona, sea ésta el director general, el gerente de relaciones públicas o el gerente de mercadotecnia o el de comunicación.[19]
>
> La experiencia nos ha demostrado que el método mejor, si bien nada fácil, es convocar a varias reuniones con las personas involucradas en el tema y en sesiones de grupo, discutir y definir ... cuáles han de ser los factores de identidad que a través de las comunicaciones sean ofrecidos al mercado.[20]

Expuesto este punto, en donde el autor da pistas para resolver la hipótesis inicial y no teniendo nada más que citar se procede a revisar la de más bibliografía.

Federico Rey Lennon (2008) destaca la figura del director de comunicación (DirCom) como asesor estratégico de la alta dirección en materia de comunicación. Las funciones de esta figura gerencial, se resumen en "dos grandes conceptos: la función reflejo y la función resonancia, y un tercero más que agregamos, la función protector" (*op. cit.*: 18).[21]

La función resonancia se refiere a la planeación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización. Se sintetiza esta función en la frase (sic)[22] de Edward Bernays citado por Rey (*op. cit.*: 19) "explicar la empresa a los públicos y los públicos a la empresa".

La función reflejo, "surgida de alguna manera por la segunda parte de la expresión *bernaysiana* ... hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la "anticipación" de sus consecuencias en las políticas, no sólo de comunicación, (sic)[23] de la empresa" (*id.*).

La última función esencial que describe la tarea del director de comunicación es la de "protector", la cual consiste en:

> evitar por todos los medios la comunicación fragmentada y asincrónica. ... los incidentes de comunicación que la fragmentación de los modos y los medios de comunicación puedan generar; ... no poner en riesgo la eficacia y eficiencia del esfuerzo de la comunicación integral. ...

---

18. Indirectamente se está mencionando que el responsable de una empresa no necesariamente debe de poseer un título oficial o un título específico.

19. Es muy importante observar los títulos que se mencionan. Por otro lado, se evidencia una desconfianza en el individuo y una confianza en el trabajo en grupo.

20. Nótese como el autor apuesta por el diseño de identidad empresarial interdisciplinario aunque a lo largo de su texto jamás mencione la existencia de la administración del diseño o la administración de marcas tal cual.

21. Las primeras dos funciones es una cita de Van Riel (1997), la tercera Rey Lennon se la atribuye a sí mismo.

22. En realidad Edward Bernays describe la función resonancia sólo en la primera parte de la frase, la segunda parte de la misma alude a la función reflejo.

23. Error de edición. Probablemente falta la palabra "sino".

> Se busca conseguir una mayor coherencia discursiva basada en una sólida comunicación interna y externa. ...
>
> El DirCom es el "protector" de la coherencia comunicacional de la organización, el garante de su imagen global ante los públicos. (*op*. *cit*.: 19-20).

Rey (*op*. *cit*.) menciona que la función reflejo del proceso metodológico significa captar la información del entorno y aclara que la pura información no es suficiente, por lo que además de ella se debe operar como una organización inteligente. Puede llegar a ser frecuente el hecho de acumular inmensa cantidad de datos del entorno, pero para Rey (*op*. *cit*.: 44-49) esto no sirve de nada si no se le saca provecho. El tener los datos a la mano y conocerlos no necesariamente implica la capacidad de pensar y procesarlos, lo importante es la manera en como la empresa se desenvuelve gracias a la información que tiene y como la capitaliza a su favor.

Rey (*op*. *cit*.) describe a la función resonancia como los esfuerzos de la empresa por comunicar y ponerse en contacto con sus públicos mediante las relaciones públicas, la gestión de los temas sociales, la gestión de la reputación corporativa, la identidad, la responsabilidad social y la comunicación interna.

La función resonancia y la función reflejo están encaminadas a la construcción de la identidad empresarial pues "El objetivo de un líder no es solamente explicar o clarificar algo, sino crear significado" (*op*. *cit*.: 133). En otras palabras, Rey (*id*.) citando a Drucker y a Covey señala que "el primer deber de un directivo es definir la realidad".[24]

En el epílogo del libro, Rey (*op*. *cit*.: 141-142) destaca nuevamente que la principal característica de una buena gestión de las comunicaciones organizacionales es mantener la unidad de mando para la integración de las comunicaciones y menciona las tareas que debe "gestionar y *coordinar* el director *o grupo operativo* (ya que podría tratarse de un cuerpo colegiado) de comunicación" (*id*.):

1. Información sobre el entorno.
2. Diseño y medios permanentes.
3. Comunicación interna.
4. Comunicación de *marketing.*
5. Relaciones institucionales y con la comunidad -responsabilidad social-.
6. Relaciones con los medios de difusión.
7. Cuidado de la figura de la alta dirección.
8. Participación activa en el comité de crisis.

Y cierra diciendo:

> Esta gestión integral de la comunicación en las organizaciones implica, ... tareas como la capacitación de los empleados o el diseño arquitectónico de una nueva sucursal ... al igual que las nuevas políticas de ventas o la publicidad.
>
> ... que el DirCom sea el "protector" de la imagen corporativa de la organización ...
>
> ... se debe entender que la comunicación es una función estratégica del management ... Esto significa que la función comunicación corporativa debe centrarse en una persona capaz de

24. No se especifica que clase de directivo.

> producir una imagen institucional coherente y la base de ello es una gran cohesión interna de la organización. (*op. cit.*: 142).

Pasando a otro autor, para Costa (2004: 7) la función última del director de comunicación, es la de contribuir a la realización de empresas más eficientes, reconocidas y valoradas, mediante la organización de sus relaciones internas y con la sociedad, su buena imagen pública y la coordinación eficaz de sus comunicaciones.

"Estructural y funcionalmente, lo que define a una empresa al margen de sus peculiaridades, es que: ella se guía por una misión y unos objetivos; supone una organización y una gestión; mueve recursos e implica riesgos; y está conectada a la sociedad" (*id.*). Esta planeación estratégica será mencionada más adelante como el DNA de la identidad de la empresa.

Para el afamado investigador y catedrático español la dirección de comunicación está fundamentada en las ciencias de la comunicación y además en la sociología de la comunicación, en la comunicología o comunicación aplicada, la praxeología o la ciencia de la práctica eficaz y por último sobre el pensamiento estratégico.

Costa (*op. cit.*) considera que la comunicación es un tipo de acción simbólica, complementaria a la acción factual, que llena la vida de significados y en sí es más poderosa que la acción debido a que le da el sentido final y connotaciones.

El director de comunicación debe "*coordinar* algo tan estratégico y vital como son las comunicaciones ... cuyo fin es la obtención de resultados y la construcción de la imagen corporativa" (*op. cit.*: 58), "El gran reto del DirCom consiste en que todo debe hacérselo él mismo. Nadie le ayudará ni le substituirá en su tarea" (*id.*).[25]

Para explicar esta figura supuestamente solitaria, Costa (*op. cit.*: 59) define primero el mapa mental del DirCom, el cual está fundamentado en los "valores que rigen nuestra economía de información, la cultura de servicio y la concepción cualitativa".

El paradigma de Costa (*op. cit.*: 62) está integrado por los llamados "cinco vectores estratégicos para la gestión de la Identidad/Reputación: Identidad (quien es la empresa). Acción (qué hace). Comunicación (qué comunica). Cultura (cómo lo hace y cómo lo comunica). Imagen (cómo los públicos imaginan y valoran la empresa, y como actúan en consecuencia)".

Respecto a la función del director de comunicación para gestionar las comunicaciones internas Costa (*op. cit.*: 73) menciona y argumenta a favor de la gestión en red, la descentralización, los modelos orgánicos, libres, abiertos y flexibles.[26]

Desde un perfil humanista, el autor (*op. cit.*: 85-107) describe con las siguientes características lo que para él sería la figura idónea del DirCom: carácter abierto, curioso, organizado, intuitivo, con buena disposición para comunicar y relacionarse, riguroso, creativo, poseedor de una visión general, una intuición holística y una visión de conjunto, independiente y sociable, líder, diplomático, buen interlocutor, resoluto, participativo y convincente.

Sobre la formación académica de este personaje, Costa (*op. cit.*) menciona la necesidad de poseer una base humanista, una formación empresarial y una actitud autodidacta: "El DirCom como estratega y generalista polivalente, necesita una formación amplia y diversa. Su

---

25. Esta idea es muy debatible debido a que niega el trabajo en equipo.

26. Lo que parece no ser tan flexible es el hecho del carácter "solitario" del DirCom.

personalidad de tendencia humanista, su concepción global de las cosas y su mente organizada, así como su espíritu creativo y su sensibilidad para los negocios" (*op. cit.*: 86).

Continuando con la descripción del director de comunicación se enlistan las "ocho principales valencias" (*op. cit.*: 88):

1. *Estratega*: concebir y planificar estrategias de comunicación, coordinadas con la estrategia general de la empresa y los objetivos económicos.
2. *Asesor*: en materia de estrategia, gestión de las comunicaciones y de la imagen.
3. *Político*: por su condición de portavoz institucional.
4. *Planificador*: de políticas, acciones de comunicación, modelos, programas y procesos.
5. *Defensor*: de las conductas éticas, del negocio y de los activos intangibles.
6. *Animador*: de grupos entre los que introducirá la didáctica de la comunicación y la cultura transdisciplinar.
7. *Abogado*: de los públicos de la empresa y las demandas sociales.
8. *Ingeniero en emociones*: conceptualizador y promotor permanente de la imagen de la empresa.

Las responsabilidades del DirCom están subdivididas en tres grandes áreas, que son: el ámbito institucional, el ámbito organizacional interno y el ámbito mercadológico comercial. Estas responsabilidades son configuradas y determinadas de esta manera debido a los tipos de comunicaciones: institucional, organizacional y mercadológica.

Costa (*op. cit.*: 93) identifica a la comunicación institucional principalmente con la presidencia de la organización, la comunicación organizacional con los recursos humanos y la comunicación mercadológica con mercadotecnia. Es por estas razones que el autor considera que la posición del director de comunicaciones en el organigrama debe de ubicarse justo entre estas tres de la siguiente manera (*id.*):

Gráfico 3. Posición del DirCom en el organigrama

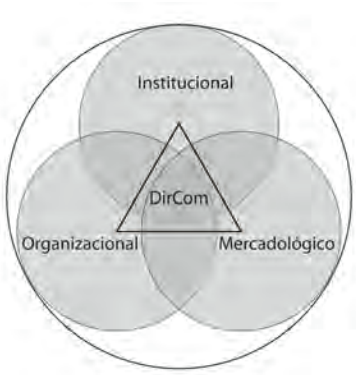


Gráfico 4. Responsabilidades comunicativas del DirCom.

En esta posición el DirCom tiene una función de integración de todas las comunicaciones organizacionales: las relaciones públicas, la comunicación interna, las comunicaciones de *marketing* y la imagen corporativa.

Sobre la construcción de la imagen corporativa Costa (*op. cit.*: 111-118) menciona que ésta se realiza mediante la definición de un Punto Omega del modelo de la imagen (imagen ideal) al cual hay que llegar a partir de la situación actual. Los atributos que se deben tomar en cuanta para construir la imagen son: Identidad, credibilidad, confianza, calidad, servicio, empatía, satisfacción, calidad de la comunicación, valor de la información y ética (*op. cit.*: 122).

Costa (*op. cit.*: 128) al igual que otros autores de comunicación (Benavides, 2001; Cortina, 2006; Losada, 2004 y Rey, 2008) considera que "comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen. Y este es el *primer reto* del DirCom y *el más permanente*".

Para lograr este objetivo, Costa (*op. cit.*:) considera que el director de comunicación debe construir la identidad verbal (el nombre de la organización o de las marcas), la identidad visual, la identidad de la cultura organizacional, la identidad objetual[27] (cosas, productos, instrumentos, mobiliario) y la identidad ambiental (lugares, arquitectura, sucursales, franquicias).[28]

La cultura organizacional mencionada en el párrafo anterior es "un componente de la identidad de empresa y, por eso mismo, un factor de cambio y de diferenciación" (*op. cit.*: 141), está integrada por la ética, la calidad, la personalidad, los valores identitarios, la cohesión y el estilo empresarial (*id.*), su forma la definen los estatutos generales, las políticas de recursos humanos y las políticas de comunicación organizacional. Por eso es responsabilidad de un comunicólogo el definir las formas, los mecanismos, los canales, los objetivos y los estilos para la comunicación interna.

Habiendo señalado estas líneas generales de administración de comunicación empresarial interna y externa quedan revisadas las principales ideas de Costa (*op. cit.*) para así

27. Al ser responsable del diseño y el estilo de los objetos tridimensionales, se coincide con una de las principales responsabilidades del gerente de diseño propuesto por Best (2006) y Borja (2003).

28. Para realizar todas estas tareas necesariamente se necesita una visión interdisciplinaria y un trabajo en equipo.

poder continuar con el estudio de numerosos autores (incluido Costa) por medio de dos publicaciones importantes[29] en el ámbito de la comunicación empresarial.

En la obra de Benavides y otros (2001) se menciona a la gestión de la comunicación como gestión estratégica de la imagen corporativa. Se indica el hecho de que algunos directivos tienen "una sobrevaloración casi mitómana, abrazando la comunicación como una especie de bálsamo que todo puede resolver" (*op. cit.*: 13) y en seguida se dice: "Bienvenida sea dicha evolución porque ha puesto las cosas en su sitio" (*id.*), es decir, celebran esta nueva importancia que toman la ciencias de la comunicación en el ámbito empresarial.

Algunos de los primeros retos de esta disciplina son el hecho de caer en "la inmadurez de planteamientos profesionales" (*id.*) "simplificando banalmente la gestión de la imagen y la comunicación de las organizaciones" (*op. cit.* 14).

Justo Villafañe (Benavides *et al*., 2001) añade que "La gestión profesional de la imagen y la comunicación debe ser, en tal sentido, una reivindicación firme por parte de todos los sectores implicados; desde los directores de comunicación -los auténticos protagonistas de esa gestión- hasta los profesionales del corporate" (*id.*).

Continuando con los retos de esta disciplina se encuentran el "definir con mayor finura el estatuto profesional del director de comunicación ... No se trata de reverdecer el estéril debate sobre que licenciatura debe estudiar un director de comunicación -periodismo, publicidad o *marketing*-" (*id.*).

Una aportación muy importante dice que "una fantasía peligrosa en función de la cual la imagen de una organización sería el resultado, casi exclusivo, de su comunicación. ... la imagen corporativa es un estado de opinión que los públicos de una organización adquieren a partir de numerosos *inputs* que reciben de ella" (*id.*). Para Villafañe (*id.*) "la imagen corporativa es una consecuencia del *management* empresarial[30] antes que una variable comunicativa. Esto significa que la imagen será el resultado de la cultura y el comportamiento globales y no sólo de su acción comunicativa".

Otra debilidad del *corporate* español (*op. cit.*: 15) "es la insuficiente integración de la función comunicación ... Las tres comunicaciones de la empresa -de producto, corporativa e interna- suelen responder, salvo excepciones ... a estrategias diferentes, son ejecutadas por órganos también distintos y las sinergías entre ellas son más bien escasas, imposibilitando de paso, la existencia de un "estilo de comunicación" que identifique y diferencie al emisor de la comunicación".

Esta debilidad es justificada debido a que "En la gestión de la imagen y la comunicación, ... lo más importante ... es la armonía de la función comunicativa en su conjunto" (*id.*), "La integración funcional, en la realidad española actual, tiene mucho que ver con la integración de esas tres comunicaciones -producto, corporativa e interna- y que, en la mayor parte de las corporaciones, dependen de las direcciones de *marketing*, comunicación y RRHH respectivamente" (*id.*).

---

29. Ambas editadas en Barcelona.

30. De la importancia de la administración general en la construcción de la imagen empresarial.

Para concluir su intervención, Villafañe (*op. cit.*: 16) menciona que "La reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas".

En éste libro los conceptos principales de la gestión de comunicación de las organizaciones son, imagen, identidad, cultura, discurso y comunicación (*op. cit.*: 31-41). La administración de estos conceptos recaen según Costa (*op. cit.*: 47-65) exclusivamente en el director de comunicación, al cual llega a llamar "la nueva figura central de la empresa del siglo XXI".[31]

El hecho de ser una profesionista central para la empresa equivale a tener una importancia estratégica para la identidad corporativa (*op. cit.*: 48). Esto se traduce en un "boom" de la comunicación, donde se necesita de un "director de orquesta" para coordinar todas las formas y recursos de comunicación y así proyectar un mensaje único y una imagen única, es decir, la "integración de las comunicaciones" (*op. cit.*: 49).

Un mensaje único (o integrado) significa no disociar la comunicación de la acción, comunicarse bien con el mercado, internamente y con la opinión pública, integrar el sentido de los hechos, la conducta y los mensajes de una manera total y sinérgica: "la comunicación es acción y la acción es comunicación" (*op. cit.*: 50).

A pesar de las equivalencias antes expresadas, Costa (*op. cit.*) considera a la comunicación más fuerte que la acción debido a que la comunicación además de representar una acción le da un sentido, la modifica y la estiliza.[32]

La comunicación es esencialmente estratégica por que se inserta en la estrategia general de la empresa y además contribuye a definirla, la hace realizable y controlable (*op. cit.* 51). Por tales razones, la comunicación es proyectual, "es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa" (*id.*).[33]

Este argumento refleja los esfuerzos de los académicos de la comunicación que abogan por el valor de la dirección de comunicación en el sentido de que no es "un simple martillo" (*op. cit.*: 52) sino que tiene un "genio estratégico de la visión global" (*id.*).

Otras argumentaciones respecto al valor de la comunicación empresarial mencionan que: todos los actos de la empresa necesitan ser comunicados para ganar popularidad, "Los hechos se socializan con la comunicación" (*op. cit.*: 53), además, como ya se mencionó con anterioridad, "la comunicación orienta el significado del acto. ... le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores" (*id.*), la comunicación es una caja de resonancia que difunde la acción en una dirección deseada, la acción desaparece y la comunicación permanece, da notoriedad (*op. cit.*: 53-54), además de esto, la comunicación puede ser diseñada de una forma interesante y seductora (*id.*).

Como ya se ha dicho, esta comunicación es tarea de un director de comunicación, el cual se define como un "generalista polivalente, ... estratega, comunicador ... gestor de las comunicaciones y ... guardián de la imagen corporativa" (*op. cit.*: 59), por tal razón, "Las responsabilidades del gestor, o el director, de las comunicaciones empiezan por comprender el

---

31. Recuérdese lo que dice Villafañe sobre que la gestión de las comunicaciones es una especie de bálsamo que todo puede resolver y que algunos de sus teóricos se expresan de una manera casi mitómana sobre ella.

32. La comunicación como retórica.

33. Este sentido de prospección, estrategia y creatividad se asemeja al *design entrepreneur.*

funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en el y hacerlo comunicable" (*op. cit.*: 60).

Costa (*op. cit.*: 60-61) expresa que la formación necesaria para realizar estas tareas radica en tres ejes principales: la ciencia de la comunicación, formación en gestión de empresa y el *marketing* estratégico.[34]

Los beneficios que proporciona el director de comunicación y la comunicación empresarial deben reconocerlos todos los miembros de la organización, especialmente los directivos, el problema es que esto no es algo que en la actualidad se de por hecho, por lo que muchas veces, esto es algo que se debe de ganar y negociar: "El director de comunicación será respecto a este punto, práctico, didáctico y arriesgado. Debe jugar fuerte" (*op. cit.*: 63).

A continuación se sintetizan las funciones del director de comunicación mencionadas en la presente obra (*op. cit.*: 63-66):

1. Entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo.
2. Extraer del plan estratégico los elementos que han de configurar la imagen global y su modelo.
3. Contribuir a la definición de la cultura corporativa
4. Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia de comunicación.
5. Diseñar el plan estratégico de comunicación en base a los puntos anteriores, considerando objetivos, descripciones, logística y estimaciones.
6. Diseñar el plan de comunicación por departamentos u objetivos.
7. Ser el portavoz de la institución y ser el asesor del director general en cuestiones de portavocía.
8. Liderar y coordinar la comunicación interna de asuntos estratégicos y creativos entre directivos.
9. Difundir los criterios de comunicación e imagen a los miembros de la organización.
10. Ejecutar, supervisar y controlar el plan estratégico de comunicación, la identidad y el estilo.
11. Supervisar y controlar las acciones de comunicación de toda la empresa y sus departamentos.
12. Ser el "guardián" de la imagen global.
13. Ser el abogado del público dentro de la empresa.
14. Obtener las metas de imagen global coordinando actos con comunicaciones.
15. Diseñar un plan de comunicación para situaciones de emergencia.
16. Ocupar un lugar en el consejo.
17. Personificar el espíritu de la empresa.
18. Diseñar la infraestructura y la interfaz entre todos los elementos de la organización que generan información o precisan de comunicaciones.
19. Promover una cultura de comunicación.
20. Administrar los presupuestos de comunicación.
21. Encargar, estudiar e interpretar las investigaciones de comunicación e imagen.

34. El *marketing* estratégico es la disciplina de la cual emana el *branding* o gestión estratégica de marca.

22. Dirigir las comunicaciones institucionales, las comunicaciones internas y las comunicaciones de *marketing*.

Después de este listado y para concluir la participación de Costa (*op*. *cit*.: 66) se tiene la siguientes sentencias: “no hay en la empresa otra área tan específicamente innovadora como el área de la comunicación y la gestión de las comunicaciones. ... la comunicación es hoy más fuerte que la acción. Porque el cómo se comunica la empresa es infinitamente más importante incluso que lo que hace y cómo lo hace”,[35] contrariamente, para Jordi Ventura (*op*. *cit*.: 187) “comunicar es más hacer que decir; la comunicación depende más de hechos que de palabras”.

Por último, Ángel Rodríguez (*op*. *cit*.: 395-415) cierra el libro invitando a emplear los métodos de investigación científica en los planes de comunicación organizacional, a dejar a un lado la intuición, las suposiciones y los prejuicios y abordar los problemas de comunicación de la siguiente manera (*op*. *cit*.: 400-401):

1. Planteamiento del problema.
2. Delimitación precisa del problema.
3. Estudio del estado de la cuestión.
4. Observación sistemática y diagnóstico del problema.
5. Desarrollo del tratamiento.
6. Testeo de los planes de comunicación posibles.
7. Desarrollo definitivo del plan de comunicación.
8. Evaluación, retroalimentación y mejoramiento (aplicación del método iterativo).

Pasando a otro libro, Losada Díaz y otros autores (2004) dedican de igual manera un amplio tratado al tema de la comunicación empresarial. Con subtemas diferentes y complementarios a los que maneja Benavides (*et al*., 2001). Esta obra empieza su exposición con un trabajo sobre la historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones y es seguida por temas como, la imagen corporativa y su planeación estratégica, la auditoría de comunicación, la comunicación corporativa, la comunicación financiera, la revolución de la transparencia del gobierno corporativo, la comunicación de crisis, las relaciones con los medios de comunicación, la función de portavocía, la comunicación interna, la creación de la cultura empresarial, el liderazgo, la escucha activa, la utilización de la intranet como soporte de comunicación interna, la gestión de la información para la dimensión intelectual de la empresa, la comunicación interna emotiva, la innovación, el aprendizaje corporativo, el capital intelectual en relación al posicionamiento estratégico, la documentación de la comunicación interna, la comunicación de *marketing*, la comunicación publicitaria, la marca como producto cultural, la gestión de medios publicitarios, la comunicación en el punto de venta, el diseño de la superficie comercial, la promoción de ventas, el *marketing* promocional, el *marketing* directo y para cerrar el libro, reaparece nuevamente el afamado Joan Costa (*op*. *cit*.: 543-556) en donde expone una visión sobre el futuro de la comunicación en las organizaciones.

35. Idea debatida.

Como se podrá observar, este tratado de comunicación organizacional maneja temas mucho más especializados y que parecen distantes a la gestión del diseño y la gestión de marca, sin embargo, otros temas parecen íntimamente ligados, como es el caso de la comunicación de *marketing*.

Después de este resumen de contenidos que contiene *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (*op. cit.*) pudiera parecer que la investigación en curso se expande demasiado y viola el criterio de restricción, por eso mismo es propio aclarar y recordar que esta visión panorámica de la dirección de la comunicación sirve para conocer sus elementos y así poder observar la interrelación con otras disciplinas emparentadas que también trabajan en pro de la administración de identidad empresarial.

En primer lugar es importante advertir que algunos de los directores de comunicación que proceden de escuelas de ciencias de la comunicación o periodismo ven a su labor como disciplinas periodísticas o informativas, al grado incluso de denominar a la disciplina dirección de información (cfr. *op. cit.*: 25-28). Esto puede suceder en profesionistas enamorados de una parcialidad de la materia, no concentrando su atención más allá de las notas de prensa, la labor noticiosa, los reportajes y las relaciones con los medios de comunicación; de parecida manera a cuando un académico considera que la dirección de comunicación empresarial debe ser un cargo exclusivo de periodistas o egresados de ciencias de la comunicación.[36]

Contrario a esta visión limitada y partidista de la comunicación de las organizaciones, Losada Díaz (*op. cit.*: 29) entiende a su materia como un "discurso plural" imprescindible para el funcionamiento interno y la proyección externa. Menciona por ejemplo, que la comunicación puramente comercial es únicamente una dimensión de la organización y no necesariamente la más importante, además, considera que se trata de superar las barreras impuestas por la dictadura del *marketing* clásico que ha impedido "desarrollar un concepto más amplio y más humano de los procesos comunicativos, ... una concepción mucho más amplia de la comunicación, una visión estratégica que obligue a un planteamiento más reflexivo y más científico" (*op. cit.*: 30). El autor cierra su participación diciendo algo siempre relevante de saber: "el espíritu mismo de estas páginas obligan a entender a la comunicación como un fenómeno en gran medida, todavía por explorar" (*op. cit.*: 32).

Gabriel Galdón (*op. cit.*) aborda el tema desde la ética y la responsabilidad social al agregar la opinión de que "una comunicación adecuada e idónea que vuelva a restablecer la confianza y la lealtad, necesarias para la convivencia social respetuosa y libre" (*op. cit.* 28), debido a que "actualmente la incomunicación, el exceso de información, la desinformación, la manipulación, el relativismo y el utilitarismo se están enseñoreando de la sociedad por diversas vías y bajo distintas formas" (*id.*).

Paul Capriotti (*op. cit.*: 57-71) es el encargado de exponer los temas de imagen y planificación estratégica de la identidad corporativa. Él remarca el interesante papel que significan estos temas para los comunicólogos. Con esto queda claro que al igual que diseñadores y mercadólogos, los comunicólogos buscan una mayor participación en la planeación estratégica.

---

36. En estos casos, más que hablar de dirección de comunicación empresarial (el cual es un asunto más general) se debería hablar de departamento de prensa.

Fernando Contreras (*op. cit.*: 103-125) explica "la fase de conceptualización en el diseño de la identidad corporativa: la cartografía de los signos corporativos"[37]. Esta fase incluye principalmente la construcción de la identidad corporativa y los signos de identidad considerando su valor e influencia social.

Italo Pizzolante (*op. cit.*: 175-190) es el encargado de incluir en el tema de comunicación empresarial el asunto del gobierno corporativo y la revolución de la trasparencia.

El término de transparencia significa que la empresa es abierta. Además de dejar ver lo que sucede en su interior se trata de estar abierto con los públicos y sus intereses, así, la empresa tiende canales de comunicación y fomenta la participación de sus públicos.

Sobre la documentación en la comunicación interna, Alameda (*op. cit.*: 311-316) describe las piezas de información y comunicación interna tales como: actas de reuniones, notas confidenciales, folletos, cartas personales, periódico general, boletín especializado, estudios de opinión, dossier de prensa, presentaciones ejecutivas, manual de bienvenida, anuario, directorio, informe de actividades especializado y folleto publicitario.[38]

Por el lado de la comunicación externa, Alameda (*op. cit.*: 317- 348) menciona que es responsabilidad del director de comunicación la comunicación de *marketing*, es por esto, que debe conocer y dominar las estrategias para la implementación de la publicidad, la selección de las empresas de publicidad, las agencias de medios y de *marketing* directo, el planteamiento de las estrategias creativas, la definición de los objetivos de publicidad, la selección del público objetivo, la determinación del presupuesto, el desarrollo del *brief* y la realización de la investigación.

Cesar San Nicolás (*op. cit.*: 351-362) presta interés en la marca, a la cual entiende como dispositivo comunicativo, producto cultural y símbolo de consumo, mediante las siguientes palabras: "La transformación económica de los modelos de relaciones y transacciones extendidos hacia el ámbito de la comunicación simbólico-cultural y de la conversión de aquellos mismos signos de representación en fetiches" (*op. cit.*: 362). Además dice: el consumo de símbolos o supersignos provocan diferentes reacciones sociales en el mercado económico-comunicativo, que a su vez condiciona y confecciona nuestra propia realidad cotidiana (*id.*).

Para terminar con esta revisión y así pasar a un nuevo apartado de la investigación, se mencionará lo que Costa (*op. cit.*: 543-555) expresa al final de este libro, sobre el futuro de la comunicación en las organizaciones.

Para este investigador, los pilares empresariales del pasado (capital, producción, organización y administración) han devenido genéricos y nadie compra ni prefiere un producto motivado por ellos (*op. cit.*: 545), por lo que "El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores ... son la Identidad, la Cultura, la Comunicación y la Imagen. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas *distintivas* ... Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, *valores*" (*id.*).

---

37. Obsérvese como los conceptos diseño, identidad corporativa y signos corporativos son empleados con la misma familiaridad entre diseñadores y comunicólogos.

38. Como se puede observar, estas tareas son específicas de la comunicación interna y raramente se encontrarían en los discursos de un gerente de diseño o de un gerente de marca.

La cultura del servicio está relacionada a la distinción, al valor y al significado, es decir, que la venta debe ir acompañada de valores paralelos: que la presencia humana esté siempre presente respaldando, acompañado y estimando al consumidor (*op. cit.*: 550). Gracias a esto, Costa (*op. cit.*: 551) afirma que las empresas son consideradas responsables directas de la calidad de la vida comunitaria y del entorno material.[39]

"De todo esto se deriva una nueva conclusión que es indicadora de futuro: la combinación de la cultura de servicio, el espíritu institucional y los principios éticos llevarán a una consecuencia importante en este paso de una cultura a otra. Será el desplazamiento de la mentalidad tecnológica de comunicación a la humanización de las comunicaciones en su forma suprema: la relación en el sentido de continuidad, compromiso y gestión del vínculo" (*op. cit.*: 554).

Con esta visión humanista y sensible se termina la revisión entorno a administración de comunicación empresarial, así también se da por concluida la descripción de las tres disciplinas principales que intervienen en la administración de identidad empresarial.

A continuación se revisará lo que se ha dicho sobre la administración interdisciplinaria de la identidad empresarial en las revistas arbitradas y algunas tesis o ponencias, para después poder aportar al tema ideas constructivas y originales.

39. Como no ser así si nuestra vida está llena de interacciones comerciales.

# 4. Revisión hemerográfica sobre la gestión estratégica interdisciplinaria de la identidad empresarial

## 4.1. Metodología y aclaraciones sobre la revisión hemerográfica

En el primer apartado se enunció y describió el problema de conocimiento, en el segundo se declaró la hipótesis, en el tercero se analizaron y describieron las referencias bibliográficas que dan pauta a la controversia sobre la administración de identidad estratégica, en este cuarto apartado se procede a revisar diversas revistas arbitradas sobre identidad, gestión del diseño, gestión de marca, gestión de comunicación, mercadotecnia y administración estratégica, para que con lo encontrado, se pueda tener un criterio más amplio al evaluar y contrastar lo documentado en la controversial bibliografía.

Las fuentes consultadas son: la *Academy of Marketing Science Review*, el *AIGA Journal of Business and Design*, el *Australasian Marketing Journal*, el *Corporate Communications: An International Journal*, la *Corporate Design Fundation @issue journal*, el *Corporate Reputation Review*, el *Design Management Journal*, el *Design Management Review*, el *European Journal of Marketing*, el *Journal of Brand Management*, el *Journal of Communication Management*, el *Journal of Marketing Management*, el *Journal of Strategic Marketing*, el *Journal of Marketing Communications*, el *Journal of Marketing Management*, el *Planning Review* y *The Journal of Product Innovation Management.*

Como ya se ha dicho, los primeros tres apartados de la investigación se fundamentan básicamente en libros novedosos que se pueden conseguir en las principales librerías mexicanas (Cortina, 2006; Costa, 2005 y 2004; Fishel, 2003; Gobé, 2001; Goldfarb, 2001; Keller, 2008; Philips, 2005; Rey, 2008 y Viladàs, 2008), libros importantes sobre gestión del diseño y gestión de marcas que no se comercializan en México (Best, 2006; Borja, 2003; Bruce, 1997; y Harvard Business School, 1999) o compendios importantes ubicados en biblioteca (Benavides *et al.*, 2001 y Losada *et al.*, 2004). Estos libros son en sí mismos el origen de la controversia bibliográfica, la cual por cierto encuentra su explicación en un artículo de Balmer (2001), el cual se comentará más adelante (ver apartado 5.).

Los documentos consultados los he clasificado principalmente en: 1) De la estrategia y el liderazgo. 2) De la identidad. 3) De la interdisciplina. 4) De la educación del administrador de identidad. Otros documentos importantes no clasificados tratan sobre la percepción de los *Journals* en los académicos experimentados (Sullivan *et al.*, 2004) y sobre diferentes temas de actualidad en la gestión del diseño, la gestión de marca y la gestión de comunicación empresarial.

Las revistas y artículos se han seleccionado después de una amplia revisión del historial de las publicaciones con la ayuda de la biblioteca digital de la UNAM y sus buscadores especializados. Como segundo recurso de investigación se ha utilizado un motor de búsqueda convencional de la internet además de los buscadores propios de las revistas consultadas. También se ha revisado con detalle los apartados de referencias de los artículos y libros paulatinamente consultados para estar enterado e investigar todas las referencias relacionadas con el tema.

Las revistas arbitradas (*journals*) son medios de divulgación serios que en la mayoría de los casos buscan constantemente su propia superación en calidad. La comunidad de articulistas son una red de investigadores que por lo general (ver apartado 5.) están enterados y actualizados sobre las diferentes revistas y los temas que en ellas se tratan, por lo que la construcción de conocimiento en la academia es por lo general ordenado y arbitrado. Aún así no se debe dejar de ser cuidadoso debido a que *no es posible garantizar una calidad homogénea en los artículos y revistas* (Sullivan *et al.*, 2004).

Por otro lado, no hay que olvidar que el propósito y los esfuerzos de la comunidad de académicos y articulistas tiene la intención de ser útil a los practicantes (Gregory, 2002), por lo que no se debe prejuzgar a las revistas de estar separadas del mundo práctico.

Hechas estas aclaraciones, se comentarán las ideas encontradas en la investigación.

### 4.2. Estrategia y liderazgo

La administración de empresas es la ciencia de la estrategia, es decir, la ciencia para la conducción de los asuntos de una manera exitosa. El liderazgo está íntimamente relacionado con la administración, más no es lo mismo, más bien, la administración contiene al liderazgo, así como a la visión, el emprendimiento, la organización y el control.

Por otro lado, los practicantes de la administración del diseño, la administración de marcas y la administración de la comunicación empresarial demandan una posición privilegiada en el organigrama de la empresa para la toma de decisiones (como ya se vio en el apartado 1.), esto lo hacen mediante la abogacía del valor estratégico de sus disciplinas. Es por esta demanda que los citados profesionistas se han definido a sí mismos como administradores, directores, estrategas y líderes.

Existen varias clase de administradores, una de ellas son los administradores estratégicos o de máximo nivel (Bateman, 2004), los cuales realizan la planeación estratégica a largo plazo.

En la búsqueda de modelos de administración y planeación estratégica, diseñadores, mercadólogos e incluso comunicólogos han visto la oportunidad de proyectar sus disciplinas como alternativas o complementos para la administración estratégica.

Por ejemplo, algunos consideran que la administración en sí no es autosuficiente y debe ser una tarea interdisciplinaria, así, los diseñadores se valen de palancas y asociaciones en forma de términos compuestos como: diseño empresarial, economía de la creatividad, innovación de empresa, innovación de mercados y filosofía de diseño para vincularse con la administración estratégica (Montan, 2006).

En este modelo interdisciplinario al diseñador-administrador estratégico se le exige empatía por otras disciplinas para facilitar la creación de equipos interdisciplinarios, abiertos y flexibles, los cuales se consideran como el modelo óptimo de la administración estratégica.

El *Design Management Institute* es el abogado por excelencia del diseño como estrategia y como forma de liderazgo, defiende y promueve constantemente las virtudes del perfil psicológico del diseñador, al grado incluso de apostar por la “obsesión del diseño” como metodología. También algunos consideran al diseñador como el economista del futuro en la sociedad de los sueños y la economía emocional (Walton, 2002).

El valor del diseñador (de comunicaciones, de marcas o de productos) es importante por que tiene un impacto estratégico en la sociedad, debido a que diseña el mundo del consumo en general. Es por esto, que a los diseñadores se les exige deleite, radicalidad, bondad, creatividad e innovación (Walton, 2008).

Lo antes mencionado es considerado por diversos autores como valores que envisten al líder de diseño. El liderazgo del diseño se puede ejercer en todos los campos que tradicional (o no tradicionalmente) competen al diseñador como son: comunicaciones, productos, entornos y servicios. El liderazgo debe ser ejercido por un "diseñador visionario", por un diseñador emprendedor.

PARK (2005) una "red de consultores en administración avanzada del diseño" (como ellos mismos se autodefinen) consideran que hay una clase de diseñador contraria al que se limita a concretizar ideas originadas dentro de la empresa o a mantener la coherencia en el diseño; éste es aquel que tiene énfasis en la innovación, es más ambicioso y autónomo, lo que se traduce en imaginar nuevas oportunidades de negocio y en la creación de identidades de marca diferentes mediante iniciativa personal.

El liderazgo en el diseño no se da por defecto. Cierto es que se argumenta a favor de que los diseñadores tienen potencial para ser líderes, pero eso no basta. Además de sus cualidades creativas el diseñador necesita convicción, autoanálisis, aprendizaje continuo, optimismo, renovación y proactividad (Robins, 2002).

Para Farson (2008) el liderazgo es un asunto que opera a largo plazo. El diseñador líder encabeza la prosperidad y la sustentabilidad hasta el limite que se proponga. El liderazgo tiene que ver con la decisión del rumbo a tomar, de las acciones en los asuntos importantes, de los asuntos "estratégicos". El diseñador líder es un metadiseñador, el liderazgo es un asunto de servir y dirigir. El liderazgo es pasión, es como estar enamorado.

Además, Farson (*op. cit.*) considera que el diseñador tiene una mejor preparación que otros profesionistas para asumir el liderazgo, pues posee un pensamiento creativo de alto nivel, es un líder y una autoridad en cuestiones estéticas, la cual por cierto, es una dimensión que juega un papel "estratégico" en el mundo en que vivimos.

Sin embargo Turner (citado por Roland, 2006) no comparte la misma idea con Farson (*op. cit.*) y hace el siguiente cuestionamiento: ¿son los profesionistas creativos realmente líderes o sólo contribuidores valiosos?, no vaya a ser que estos supuestos diseñadores-administradores resulten ser administradores fallidos debido a una pobreza en conocimiento de negocios. Turner (*op. cit.*) también cuestiona lo que motiva en el fondo a los diseñadores a buscar ser administradores estratégicos y especula: ¿no será el *glamour*?

Gracias a la intervención de Turner (*op. cit*) se puede observar que aún hay mucho que responder respecto a las motivaciones y alcances de la administración del diseño. Cuestionamientos como estos llevan a pensar que, para que el diseñador-administrador pueda ser plenamente un gerente estratégico es necesaria una seria formación en administración general y así alcanzar un equilibrio entre diseño y administración.[40]

40. Otros autores sugieren la idea de tomar al diseño de identidad como disciplina y licenciatura independiente.

Ante cuestionamientos de este tipo, orientados a fijar el verdadero valor del diseño, aflora una de las tareas esenciales promovidas por el *Design Management Institute*: la promoción del diseño como factor estratégico.

Una advertencia final de Roland (*op. cit.*) en torno a la administración del diseño menciona que así como los diseñadores se entrometen en la administración estratégica, de igual manera el administrador puede decidir liderar el diseño del siglo XXI.

De manera muy parecida al asunto anterior, Sanjay Sharma (1999) se pregunta si la interrelación entre la mercadotecnia estratégica y la administración estratégica es una intrusión o una simbiosis, a lo que responde que es posible que en una organización haya un mejor aprovechamiento de ambas materias mediante la interdisciplina, es decir, desarrollar estrategias holísticas y crear sinergia. Para lograr esto, Sharma (*op. cit.*) sugiere *fusionar* hasta donde sea posible las disciplinas, superar el dilema de la contraposición de las bases teóricas, desarrollar una interdisciplina en la educación administrativa y de esta manera, institucionalizar en la mercadotecnia una figura que conjunte al gerente general y al gerente de marca.

Volviendo al tema de la administración estratégica, ésta se caracteriza por pensar y promover continuamente la misión empresarial. La estrategia se ocupa de definir significados, objetivos y metas, siendo así, toda actividad realizada por creativos que buscan el liderazgo debe estar estar alineada con la estrategia general de la empresa, es decir, encaminada al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.

La estrategia general es de suma incumbencia para diseñadores, mercadólogos de marca y comunicólogos debido a que toda *identidad* incluye y supone una estrategia, de hecho, la identidad es en sí una estrategia. La identidad empresarial se manifiesta en la misión, los propósito, las prioridades, las políticas, los planes y las metas, de igual manera que la administración estratégica.

Para Steyn (2003) hay varios niveles en la administración estratégica, a saber: estrategia de empresa, estrategia corporativa, estrategia de unidades de negocio, estrategia funcional y estrategia operacional. La más importante de todas es la primera: la estrategia de empresa o estrategia de emprendimiento. Ella está definida como el valor de la empresa en el contexto social, es decir, trata sobre la “identidad” basada en el interés de los auditorios, en una “ciudadanía empresarial”, es una estrategia como ética social. Esto se asemeja mucho al llamado “valor capital de marca basado en el cliente” de Keller (2008).

En el siguiente nivel de estrategia, en *la estrategia corporativa*, se trata de la declaración de las tácticas, de la definición de los recursos empresariales, de las capacidades, del desempeño financiero y de los elementos económicos que intervienen en la empresa. Todo objetivo y toda táctica se puede entender como un perfil de identidad. El pensamiento estratégico además de ser una definición previa (planeación) es una definición constante, es decir, una auditoría periódica (supervisión y cambio).

La estrategia debe fundamentarse en las necesidades y los intereses de los auditorios, así se logra la relevancia y la responsabilidad social, en otras palabras, la identidad empresarial que respeta o sobrepasa las expectativas de sus auditorios, se forja una buena reputación al capitalizar a su favor los temas de interés.

Para Nussbaum (en Lawrence, 2009) el creativo líder debe velar por el crecimiento, la innovación y el cambio. El diseñador debe ser un tutor en innovación y diseño de productos.

La misión del diseñador a través del diseño es crear bondad, bienestar, felicidad y calidad. Las escuelas deben estar preparadas para formar a diseñadores con éstas características.

Para Liedtka (2000) el diseño es una forma de estrategia, una prospección de como las cosas pueden ser, un propósito. Un negocio se puede planear, es decir, diseñar. El diseño es una argumentación, una búsqueda de oportunidades, una hipótesis creativa, una invención, una visualización, "una forma de magia".

Gelder (2005) mezcla y emparienta términos provenientes tanto del diseño como de la administración, por ejemplo, conjunta estrategia, creatividad y liderazgo con visión, innovación y diseño. Todo esto no es otra cosa que el principio básico de la administración del diseño: administración (estrategia y liderazgo) y diseño (creatividad). La visión del líder debe ser creativa y el liderazgo debe de ser innovador. El administrador de marca y el administrador del diseño pueden ser la misma cosa: emprendedores, líderes y estrategas creativos.

Gelder (*op. cit.*) considera que el administrador de marcas puede ser líder de una marca mundial, es decir, proveer dirección, estructura, inspiración y oportunidad a las personas que administran una marca en diferentes partes del mundo. Este liderazgo debe ser creativo e innovador, propio de un diseñador ingenioso.

Para los comunicólogos Clutterbuck y Hirst (2002) el liderazgo de comunicación versa sobre la gestión continua de la visión así como de su promoción incesante en la empresa. Ellos creen que el liderazgo está inseparablemente ligado a la administración y estrechamente relacionado con la dirección, la supervisión y el control (cfr. Bateman, 2004). El liderazgo es saber administrar el equilibrio entre las ambiciones, las emociones y la imaginación del líder con los deseos de los diferentes auditorios. Tan es así, que los autores sugieren que la calidad del liderazgo sea evaluada al igual que toda tarea administrativa. Al conocer las percepciones del liderazgo en los diferentes auditorios se obtiene una retroalimentación para mejorar y renovar el desempeño.

El liderazgo de las disciplinas del diseño, la mercadotecnia y la comunicación llevada al límite recuerda la propuesta de desarrollar un gerente general con visión de diseño (Viladàs, 2008), pero en este caso únicamente visto desde la perspectiva de la comunicación empresarial como en el modelo propuesto por Murray y White (2005) que a continuación se menciona.

Bien es sabido que un gerente general tiene la responsabilidad total de una empresa, por lo que adjudicarle tareas de comunicación empresarial o diseño no es descabellado. De hecho general significa total o "que posee basta instrucción".[41] Murray y White (*op. cit.*) son precisamente de ésta opinión al considerar que ciertas responsabilidades de comunicación y reputación empresarial recaen o son resultado de las decisiones o actos del gerente general.

A propósito de la reputación hay que recordar que ella es un asunto de largo plazo, en cambio, la imagen empresarial es de corto plazo. Los asuntos de largo plazo son de máximo interés para los gerentes generales, por lo tanto, la reputación debe ser de máximo interés para un gerente general.

La reputación básicamente se trata de cumplir la palabra, de dar resultados acorde a una responsabilidad social y a unas comunicaciones consistentes, en otras palabras: una em-

41. Diccionario de la Real Academia Española.

presa bien desempeñada es la primera razón para gozar de una buena reputación. Esto coincide con la idea de Costa (2004) respecto a que la comunicación es acción.

La personalidad del gerente general influye en la personalidad de la empresa[42] (Murray, 2005), sin embargo, el hecho de que él juegue un papel primordial en la gestión de la reputación y la identidad de la empresa no necesariamente lo hace cualificado para realizar esta tarea con éxito, especialmente si desconoce de diseño, mercadotecnia o comunicación empresarial.

Para terminar el apartado del liderazgo y la estrategia se tratará el tema de las consultorías de diseño y administración de marca según lo describen Lim (2007) y O'Connor (1996).

Como se ha visto hasta este punto, el liderazgo es ejercido por un personaje interno a la empresas, sin embargo, también puede ser ejercido por un consultor externo. La consultoría puede ser entendida como una entidad estratégica que planea estrategias generales antes que desarrollar diseño, marcas o comunicaciones.

La visión estratégica a largo plazo es lo mismo que una visión de identidad. Para que esta visión se pueda llevar a cabo, cliente y consultor deben tenerse confianza, desarrollar una relación simbiótica y tener un entendimiento mutuo. Es por ello que el consultor debe saber que un problema o demanda de diseño aveces es sólo la punta del iceberg de una tarea mayor, por lo que debe tener la voluntad de resolver cualquier clase de problemas, sobre todo los relacionados con la identidad y las marcas.

El consultor provee servicios de innovación basados en la extensión, ampliación o modificación del producto de su cliente, ya sea mediante una estrategia de competitividad por producto, por imagen o mixta.

Por definición, el consultor-consejero debe poseer conocimiento nuevo, útil, apropiado y relevante para su socio (el cliente). Una consultoría debe ser una "súper agencia" multicultural e interdisciplinaria, poseedora de una red de expertos y colaboradores para que de este modo se puedan maximizar las soluciones creativas.

El consultor de diseño estratégico debe ser proactivo, emprendedor y un líder orientado a la creación de alto valor agregado, que como socio estratégico de su cliente debe desarrollar una relación comprometida y a largo plazo. El buen consultor debe tener la voluntad para participar de los riesgos (O'Connor, 1996) y ser un *diseñador-inversionista* donde "if the company makes profits and at the same time shares some responsibility for damage and proposes effective strategies according to the status and features of corporation, long-term relationship will be established and thereby mutual profits will be gained" (Lim, 2007), (cfr. Viladàs, 2008).

### 4.3. La identidad estratégica empresarial y su evolución histórica

La esencia de toda empresa radica en su identidad, la identidad es un asunto de carácter ontológico y teleológico; de ahí su gran importancia.

Multitud de autores se han dedicado a definir los conceptos esenciales de la identidad en los contextos de la empresa, el diseño, la mercadotecnia y las comunicaciones (Balmer,

42. Por esto es deseable que un gerente general posea cualidades como: creatividad, diseño, innovación, visión y originalidad, pues se cree que si el líder posee esas cualidades la empresa también las tendrá.

1998, 2001 y 2007; Brown *et al.*, 2006; Chernatony *et al.*, 1998; Jan Alsem *et al.*, 2008; Melewar y Karaosmanoglu, 2006; McEnally y Chernatony, 1999; Neumeier, 2004).

Los profesionistas creativos como, los diseñadores, los mercadólogos y los comunicadores empresariales son diseñadores de entidades e identidades, al igual que lo son los administradores estratégicos, los emprendedores y los líderes.

Para Balmer (1998: 990) la identidad es un tema tan importante y extenso que debe ser considerada como una disciplina independiente, o incluso, una licenciatura en sí misma.

La identidad es un tema multidisciplinario, por lo tanto se sugiere sea administrado por un profesionista multidisciplinario, un ejemplo de ello es la declaración de Ryder (2000: 23) donde dice que "The brand manager of the future will have to be marketer, scientis, psychologist, business person and anthropologist".

Balmer (1998) resume las responsabilidades de la identidad en las 10 P's de la mezcla de mercadotecnia empresarial que son: "philosophy, personality, people, product, price, place, promotion, performance, perception and positioning". Todas esas responsabilidades necesitan y son susceptibles a ser gestionadas de manera interdisciplinaria; el autor antes citado llama a eso fertilización cruzada o desarrollo holístico multidisciplinario.

Balmer (2001) y otros académicos han desarrollado investigaciones que tratan de documentar de manera extensa y desde diferentes ángulos disciplinarios a lo largo de la historia el tema del "strategic business identity management". Gracias a estas investigaciones se tienen los siguientes conceptos clave: identidad empresarial, identidad organizacional, comunicación empresarial, reputación, imagen, marca corporativa, comunicaciones empresariales totales y personalidad empresarial. Otros conceptos importantes son: misión, visión, objetivos, estructura, estrategia, giro, desempeño, historia, filosofía, cultura y comportamiento empresarial. Además de lo anterior, la identidad se relaciona con el diseño gráfico, el producto, el servicio, la responsabilidad social, la postura ante los temas político-sociales y las relaciones con los diferentes auditorios internos y externos. Como se puede observar, la complejidad de la identidad empresarial se distingue por los muchos elementos a gestionar cuando se tiene un cuidado minucioso.

Algunas de las responsabilidades del encargado de la identidad empresarial son: definición de la individualidad, diferenciación, coherencia en las comunicaciones empresariales, gestión de la reputación y la percepción empresarial, definición de las características de los productos y servicios, atracción y retención de empleados, consecución de alianzas empresariales y obtención del soporte financiero.

La estrategia de identidad es una estrategia de competitividad. La administración de identidad está orientada a obtener mayores y mejores ventajas competitivas mediante el valor agregado, así como a incrementar el margen de utilidad de los productos y la cuota de mercado, explotar nuevos nichos, desarrollar nuevas y mejores innovaciones empresariales, contar con mayores apoyos por parte de los diversos públicos estratégicos, incrementar el valor financiero de la empresa y mejorar la calidad de vida en la comunidad.

Tantas responsabilidades lleva a creer que el valor de la identidad es cada vez más importante. Rita Clifton (2002: 157) afirma que "brands ... are the most stable corporate assets" y que "Today, we can demonstrate that the brand - whether in the corporate, servcie, product or not-for-profit sector - is any organisation's most important asset" (*op. cit.*: 159). Además, hay que recordar que una identidad respetable y posicionada posee un valor financiero inmenso y

tiene la oportunidad de ser arrendada mediante licenciamiento o bien apoyar a otras marcas mediante apalancamiento (Pearson, 2004).

Como ya se ha dicho antes, la identidad empresarial está estrechamente ligada a la identidad de sus líderes. Lo mismo aplica en el caso del diseñador en jefe, por lo que la definición que éste tenga sobre el término identidad, así como todos sus conocimientos respecto al tema son muy importantes para los alcances y características de la identidad de empresa.

Diversos artículos consultados dan prueba de esta reveladora característica: *el alcance de la administración de una identidad empresarial depende del trasfondo cognoscitivo del administrador-diseñador y de los alcances y características de su definición de identidad.*

Por lo tanto, las formas de planear, diseñar y gestionar una identidad radican en el siguiente principio: pueden haber tantas maneras de administrar una identidad como definiciones de *identidad* existan. Toda visión limitada sobre la identidad de empresa no hace más que sofocar los posibles alcances de la misma. Valga esto para la búsqueda de una definición práctica y rica sobre la materia, una constante retroalimentación interdisciplinaria y la evasión de un único enfoque.

Las definiciones de las palabras, desde las más limitadas o primitivas hasta las más extensas y complejas fijan los alcances y las consecuencias de la administración estratégica de identidad. Esto se puede constatar en la constante evolución histórica de la naturaleza de la identidad empresarial (McEnally, 1999). El cambio en las teorías de administración de identidad o marca son relativas en parte a la evolución de sus conceptos y sus definiciones. Así mismo, no existe un modelo de administración de marca único debido a que cada producto o servicio demanda una definición o un modelo especial. En suma: los conceptos de identidad o marca son susceptibles a ser "diseñados" de manera tan extensa o profunda como se desee, así mismo, las características de los administradores de identidad son sensibles a ser diseñadas. Como ya se dijo, esto lo demuestra la historia.

Esto explica la dificultad de "describir" con exactitud científica una teoría de identidad empresarial: el diseñador de identidad no es un científico que descubre y describe, más bien es un creativo que inventa e innova (Stuart, 1999a).

De manera parecida, los alcances y características de la definición de identidad empresarial guardan una estrecha relación según la disciplina desde la cual se aborda, es decir, tiene diferentes peculiaridades o significados si la describe la administración estratégica, las ciencias de la comunicación o la mercadotecnia (Balmer, 2001).

De todo lo mencionado hasta aquí se deduce el papel tan importante de los académicos y articulistas: los modelos teórico-conceptuales son la cúspide de la jerarquía debido a que influyen profundamente en los modelos estratégicos desarrollados o implementados por los practicantes profesionales (Jan, 2008).

Como ya se ha dicho, toda identidad nace de una planeación estratégica, valga esto para recordar ahora que recién se ha mencionado la evolución teórica en torno a la identidad, la teoría del perfil de gerente general y gerente de identidad, la cual como dice Viladàs (2008: 144) es "La última frontera de la disciplina".

En términos de Bick (2003), el gerente general y gerente de identidad es un modelo de administración estratégica cuyas responsabilidades son: velar por el desempeño general de la empresa, visualizar la estrategia, cuidar las expresiones de la marca, el producto, las comuni-

caciones, las relaciones, la imagen y la reputación. Es decir, la tarea de tales administradores de identidad es planear y conducir a la empresa por su misión hacia *la visión estratégica* o *identidad ideal*.

Además de lo anterior, el gerente general es la persona que mayor influencia tiene en una empresa, ya sea hacia adentro o hacia afuera, pues es una figura de poder, una autoridad, un liderazgo en sí. En términos de Hatch y Schultz citados por Stuart (1999a: 203) se tiene que "top management as a symbol of corporate identity. ... top management influences employees as such as any other device".

Para terminar este apartado, vale redundar en el hecho de que el tema de la identidad se encuentra en constante desarrollo y evolución o como diría Viladàs (2008: 148) "es un guión que se está escribiendo en este momento". Por su parte, Melewar (2008) invita a seguir estimulando el desarrollo, el progreso, la madurez y el significado en la investigación sobre identidad y marcas, así como a seguir desarrollando significados más profundos sobre la relación de identidad y estrategia. De una manera parecida, Michael Tomas (2002) invita a los académicos y practicantes a innovar y a ser proactivos en cuanto a administración, mercadotecnia y diseño se refiere.

### 4.4. Interdisciplina de gestión estratégica: diseño, marca y comunicación empresarial

Éste es el punto más importante de la investigación: observar la manera en que interactúan tres disciplinas de campos relativamente diferentes, -diseño, mercadotecnia y ciencias de la comunicación- en relación a su razón de ser principal: la gestión de identidad empresarial.

De la revisión bibliográfica realizada al principio de la investigación y que se documenta en los primeros tres apartados se desprendió la interrogante sobre que disciplina es la más meritoria entre la administración del diseño, la administración de marcas y la administración de comunicación empresarial para ser la responsable de la administración de identidad empresarial. En la bibliografía se pudo observar una escasa o nula *integración disciplinaria* (pese a que estas disciplinas persiguen el mismo objetivo común). De esta curiosidad bibliográfica se deriva el problema esencial del tema de investigación.

Sin embargo, en el mundo de los articulistas académicos se compiló abundantes referencias que mencionan, incitan y defienden la interdisciplina (Eikeland, 2006; Stuart, 1999; Melewar, 2006; Stompff, 2008 y 2003; Roscam, 2005 y 2008; Karjalainen, 2005; Lawrance, 2005; George, 2006; Lockwood, 2008, Montague, 1999; Rice, 1991; Svengren, 2005; Montaña, 2007 y Beverland, 2005). Las ideas más relevantes se mencionan a continuación.

Existen dos formas de ver la interdisciplina: donde hay equilibrio de fuerzas o donde una de sus partes es imperante, todas las demás alternativas son grados intermedios de estos dos puntos. Un equilibrio de fuerzas interdisciplinarias son aquellas que abogan por una participación equitativa en el desarrollo de un proyecto o empresa. En contraparte, un desequilibrio de fuerzas, es aquel donde alguna de ellas impera.

Un ejemplo muy común donde se observa un intento desequilibrado por lograr la interdisciplina es cuando un administrador del diseño de marcas aboga por el holismo interdisciplinario pero "those design managers who are still secretly attached to their original design discipline, put it central" (Roscam, 2005: 63).

Respecto a este desequilibrio de fuerzas bien valdría rescatar un concepto mencionado en un apartado anterior: el liderazgo. Sobre este punto sirven como ejemplo Roscam y Gessel (*op. cit.*: 52-53) cuando dicen que "Design's funcion is to merge the various disciplines involved in the innovation proces into a synergetic team" y "design in a lead role as a source for meaningful ideas and linking force among disciplines".

Por otro lado, el extremo del equilibro interdisciplinario es fusionar dos disciplinas en una. Tal es el caso de los múltiples diseñadores que consideran que la administración del diseño es sinónimo de la administración de marcas o que administración estratégica es sinónimo de diseño.

Teniendo pues este preámbulo de posibilidades de integración interdisciplinaria, se verán los argumentos que sugieren el uso de este modo de trabajo en la administración de identidad estratégica empresarial.

Ejemplos de interdisciplina entre mercadotecnia de marcas y diseño industrial se pueden observar en Stompff (2008 y 2003), quien considera que la marca es el alma del desarrollo de productos y que es deber de los diseñadores traducir los valores de marca (emocionales y racionales) en diseño. De parecida manera, Karjalainen (2005) sugiere que las intenciones estratégicas de una empresa sean evidentes en el diseño del producto, es decir, que los diseños sean una manifestación de la identidad empresarial.

Lawrence (2005) considera que es necesaria la interdisciplina entre mercadotecnia, diseño y administración de marcas para el desarrollo exitoso de nuevos productos. Thomas Lockwood (2008: 5) presidente del *Design Management Institute* es fulminante al decir que "There is no doubt about the interrelation of design, brand building, and business strategy". Además, en su editorial menciona uno de los puntos álgidos del tema de la administración estratégica del diseño y el liderazgo diciendo que: "businesses need to do more than hire designers, they need to be designers" (*id.*),[43] y más adelante añade: "... business strategy, design strategy, and brand strategy may become cohesive; ... You will see evidence of the holistic approach to building brand by design, brand by products and services".[44]

Jordi Montaña, Francisco Guzmán e Isa Moll (2007) hablan de un *brand design management model*, que es la conjunción entre administración del diseño y administración de marcas. *El administrador de diseño de marcas* es *un emprendedor de diseño estratégico* que bien podría ser el gerente general de una empresa, en especial de una empresa orientada por el diseño y una cultura de diseño (cfr. Viladás, 2008). En términos de Montaña (*op. cit.*) "design oriented corporate must be adopted by the company's top management in order to be successful". De esta manera, el diseñador líder o emprendedor de innovación, realizará tareas de planeación estratégica, diseño, comunicación y gestión de marcas (*op. cit.*).

Todos los autores mencionados en esta sección consideran que la integración interdisciplinaria para la administración de identidad estratégica debe incluir diferentes clases de profesionistas como: especialistas en relaciones públicas, publicistas, diseñadores gráficos, mercadólogos, comunicólogos, administradores, diseñadores de producto, ingenieros y arquitec-

---

43. Alusión a la figura de gerente general y gerente de diseño, cfr. (Viladàs, 2008).

44. Cfr. (Roscam, 2005: 63).

tos. Nandan (2005: 274) denomina a esto "*cross-functional management*" la cual consiste en una "symbiotic relationship between different functional areas".

Ahora bien, no todas las empresas son grandes, ni todos los proyectos de diseño y marca demandan un equipo enorme, es por eso, que la interdisciplina debe estar presente no solo en los equipos, sino en un mismo sujeto que desempeñe al mismo tiempo varios roles.

Para finalizar, viene a bien revisar una cita de Bick, Jacobson y Abratt (2003: 850) en donde hablan de "A 21st Century Model of the Corporate Identity Management Process":

> The revised model highlights the importance of integrating all the management disciplines in the communications process ... Thus greater emphasis should be placed on the multi-disciplinary aspects of managing corporate identity in today's global economy (*id*.).

Habiendo pues tantos autores que traen a discusión la idea de una interdisciplina para la administración de la identidad estratégica se comentará lo que dicen los académicos sobre la educación de los futuros diseñadores.

### 4.5. La educación de los administradores de identidad

Este apartado está principalmente orientado a reflexionar en torno a cuatro artículos (Green, 2004; Conley, 2007; Eppinger, 2002 y Shiel, 2007) que tratan sobre la educación de los administradores del diseño desde una perspectiva que coincide con temas de la presente investigación.

En primer lugar se tienen unas "perspectivas de diseño de administradores del diseño" (Green *et al.*, 2004), ahí se menciona la importancia de las *actitudes* y el conocimiento en negocios para distinguir a un administrador del diseño de un diseñador tradicional.

Green observa que "In most companies, design managers evolve from the ranks of design practitioners" (*op. cit.*: 74) es decir, a falta de escuelas y títulos oficiales, los administradores del diseño se hacen en sus empresas.

Se desea que estos administradores del diseño del futuro sean "agentes del cambio", es decir, líderes. Cooper (*op. cit.*: 77) habla de un *design leader* que trascienda las capacidades tradicionales. Los también llamados *design champions* o promotores del diseño tienen la capacidad para difundir la filosofía y las virtudes del diseñador en su empresa, además de su capacidad para solucionar problemas creativos, ser pensadores reflexivos, aprendices activos, ciudadanos participativos, emprendedores sustentables y estrategas de negocios (*id*.), pero para alcanzar esto "design education will also need to change" (*id*.).

Chung (*op. cit*.) habla de un "generalista creativo" (cfr. Costa, 2004) o administrador del diseño que tiene en la mira el incrementar el valor de su empresa mediante el uso estratégico del diseño y una agenda de diseño: "A design manager should know everything about design and something about all the related disciplines - especialy management" (*op. cit.*: 78).

Maryann Fini (*op. cit.*) al igual que sus compañeros de artículo, cree que el administrador del diseño debe de estar bien desenvuelto en una cultura de la administración, los negocios y la empresa. Es decir, debe de estar orientado a resolver problemas de índole administrativo-empresarial mediante el diseño, además debe tener el léxico y la perspectiva de un administrador.

Conley (2007) considera que hablar de administración de empresas implica un espectro de temas como, la mercadotecnia, la estrategia, la administración de producto, la investigación

y el desarrollo. El administrador del diseño que conoce y se sirve de estos conceptos tiene mayor posibilidad de diseminar la filosofía y las habilidades del diseño a lo largo de la empresa.

El tema del diseñador como gerente general también aparece en las consideraciones sobre la educación de los futuros diseñadores: "There is actualy a huge opportunity for designers to become *general managers*" (*op. cit.*: 11). Ahora bien, ¿qué pueden hacer las academias mexicanas con un concepto tan propositivo como éste? Conley (2007) incita a que toda escuela o educación ambiciosa debe perseguir un ideal igualmente ambicioso.

"But before we declare victory in clearing the way for designers to become general managers, we need a similary useful framework for generalizing the business organization" (*op. cit.*: 12), es así como las escuelas de diseño tienen un papel primordial en la formación de los generales-diseñadores.

Conley (*op. cit.*) aboga por una nueva educación para un nuevo tipo de diseñador, menciona que el entendimiento del *amplio rol* que este profesionista creativo podría desempeñar en las empresas es el primer paso para conseguir el objetivo, el segundo paso es afrontar el pensamiento convencional y poner al diseñador a trabajar a lo largo de toda la empresa aplicando sus habilidades como diseñador en diversas clases de problemas y así descubrir nuevos usos a los talentos tradicionales del diseñador.

Este nuevo profesionista requiere una formación de *planeación estratégica*, es decir, diseño para la estrategia empresarial y la innovación. Ideas de este tipo son las que se necesitan para cambiar el paradigma mental de los estudiantes (*op. cit.*: 16) y hacer que los diseñadores estén al frente de iniciativas que demandan cambio (*id.*). Al final de su artículo, Conley (*op. cit.*: 17) va absolutamente más lejos al decir que "we find ourselves passionate about and dedicated to the broader role design can play in the world".

Por otro lado, Eppinger y Skressy (2002) refieren a un caso de estudio sobre la educación de diseñadores en el *Massachusetts Institute of Technology* (*MIT*) y el *Rhode Island School of Design* (*RISD*). Ambos autores creen que "the most appropiate educational setting in which to teach product development is an interdisciplinary one in which students from various backgrounds can experience the process" (*op. cit.*: 58).

Los cursos desarrollados en las escuelas antes mencionadas incluyen: formación en desarrollo, planeación de producto, necesidades del consumidor, desarrollo de conceptos, análisis financiero, manufactura, propiedad intelectual y administración de proyectos (*id.*).

Como podrá verse, en este caso, la administración del diseño tiene una fuerte carga de diseño industrial y diseño de productos, pero bajo la idea de que "interdisciplinary setting is the right one in which to train the next generation of product development professionals" (*op. cit.*: 61).

Por último, se considerarán algunas ideas para "Designing the MBA of tomorrow" (Shield, 2007). La idea principal de este artículo afirma que el diseño es una valiosa plataforma para la toma de decisiones administrativas y hace énfasis en la creatividad y la innovación para la administración y el diseño.

Esta maestría está enfocada en lo que denomina "asuntos estratégicos significativos" como son, la planeación de negocios, el liderazgo, el emprendimiento, la innovación y la mercadotecnia estratégica, las cuales se abordan desde la perspectiva de la creatividad y la forma de pensar del diseño o *design thinking*, también incluye el desarrollo y liderazgo de equipos multidisciplinarios a lo largo del proceso de diseño y la administración de proyectos.

La maestría comentada por Shield y Coughlan (*op*. *cit*.) no tiene un excesivo énfasis en el diseño industrial, abarca temas como, identidad de marca, administración de marcas, innovación, ventaja competitiva, visión estratégica, visión de diseño, estrategias de diseño e "issues that are top of mind in global business" (*op*. *cit*.: 58), todo ello orientado al desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

Es así como "the value of design thinking is changing perceptions and that some students who had never been exposed to the concepts are seeing new opportunities" (*op*. *cit*.: 61), oportunidades que sólo puede dar la conjunción entre diseño en general, administración de empresas, mercadotecnia de marcas y trabajo interdisciplinario.

Teniendo recapitulada la revisión hemerográfica con el objetivo de encontrar pautas para comprobar la hipótesis de integración multidisciplinaria para un modelo de administración de identidad empresarial y habiendo confirmado lo estrechas y necesarias que son las relaciones interdisciplinarias (entre otras ideas importantes), se continuará por dar orden y sentido a toda esta información.

# 5. Integración de disciplinas estratégicas para la identidad de empresa

Bajo el carácter bibliográfico-hemerográfico de la presente tesis se reflexionará ahora entorno a la hipótesis y la forma de resolver el problema inicial.

En los primeros apartados, se pudo documentar gracias a libros de reciente edición en los campos de administración del diseño, administración estratégica de marca y dirección de comunicación empresarial la inquietud general de estas disciplinas por una participación más estratégica en las empresas y el reclamo de todas ellas respecto a ser responsables (junto con la alta administración) de la planeación de identidad estratégica. El problema de conocimiento encontrado hasta este punto fue la incoherencia de que las tres disciplinas emparentadas abogaban por la misma responsabilidad pero no se citan mutuamente.

Al hacer la revisión hemerográfica queda claro el hecho de que el problema bibliográfico casi no se extiende a las revistas arbitradas, pues ahí se pudo recabar abundante información que incita a la interdisciplina para la administración de identidad estratégica y a numerosas referencias recíprocas entre ciencias de la comunicación, administración del diseño, administración de marcas, administración estratégica y mercadotecnia.

Este problema de insuficiencia interdisciplinaria en la divulgación bibliográfica se menciona y explica en el artículo de Balmer (2001) que trata sobre las "turbiedades" al momento de definir e interrelacionar las disciplinas de identidad, *branding* y mercadotecnia. Los factores que contribuyen a crear tales turbiedades en materia de identidad empresarial son (*op. cit.*: 251):

1. The terminology
2. The existence of different paradigmatic views *vis-à-vis* business identity's *raison d'ètre*
3. Multifarious disciplinary perspectives re business identity
4. A failure to make a distinction between the elements comprising a business identity and the elements to be considered in managing a business identity
5. Disagreement with regard to the objectives of business identity management
6. A traditional lack of dialogue between Anglophone and Non-Anglophone scholars and writers
7. The traditional lack of dialogue between researchers from different disciplines
8. The association with graphic design
9. The effect of fashion
10. The inappropriateness of the positivistic research paradigm in the initial stages of theory generation *vis-à-vis* business identity
11. The paucity of empirical academic research
12. Undue focus being accorded to the business identities of holding companies/parent organisation
13. The emphasis assigned to Anglo-Saxon forms of business structures

14. Weaknesses in traditional marketing models of corporate identity/corporate image management and formation
15. A failure to make a distinction between the actual, communicated, conceived, ideal and desired identities

Los factores 6 y 7, relativos a la pobreza de diálogo entre académicos de diferentes idiomas y/o disciplinas son los problemas de la bibliografía consultada.

En realidad, estos son los únicos problemas en la falta de integración entre la administración del diseño, la administración de marca y la dirección de comunicación empresarial, pues en las revistas académicas hay una intensa participación a favor de la interdisciplina o incluso, la fusión de disciplinas.

Debido a este aislamiento y pobreza de diálogo entre académicos, cada uno de ellos declara la responsabilidad de administrar la identidad empresarial, ignorando que otras disciplinas declaran lo mismo, evidenciando así un desconocimiento del marco conceptual.

Es duro decirlo, pero en una situación como ésta dan mal ejemplo los autores de libros (salvo sus excepciones) al no tratar su tema dentro de un marco de referencia más amplio, con unos antecedentes más completos y consultando y citando a las revistas académicas de otras lenguas y otras disciplinas hermanadas. Lo peor de todo es que los lectores pueden quedarse exclusivamente con lo consultado en los libros comerciales.

Regresando a la pregunta de investigación: ¿Qué disciplina entre administración del diseño, administración de marcas o dirección de comunicación empresarial debe ser la responsable de la administración de identidad de empresa?, se puede afirmar que es deseable sea un trabajo interdisciplinario y que debido al carácter estratégico de la identidad empresarial, el director general o administrador estratégico debe tomar partido en tal gestión.

Como consecuencia de la similitud entre planeación estratégica y diseño de identidad empresarial los osados administradores del diseño, los directores de marcas y los directores de comunicación empresarial han propuesto la figura del estratega creativo-administrativo interdisciplinario, el cual proyecta la identidad empresarial mediante la planeación estratégica y la gestiona a lo largo del tiempo con la finalidad de ganar ventajas competitivas basadas en sus auditorios para alcanzar la identidad ideal y el posicionamiento.

Tras resolver la pregunta de investigación con lo anteriormente enunciado se llega al final de la revisión bibliográfica-hemerográfica. A continuación se harán comentarios que favorezcan el análisis y el seguimiento de la tesis.

# Conclusiones

El problema de investigación se debió a una serie de declaraciones contrapuestas y aparentemente incompatibles entre los directores de diseño, los directores de marca y los directores de comunicación empresarial; todos ellos declaran ser los responsables de la proyección, supervisión y evaluación de la identidad empresarial. Siendo así, era lógico preguntarse ¿cuál de estos profesionistas y qué disciplina debe en realidad administrar la identidad empresarial? y ¿es posible una integración interdisciplinaria entre la administración del diseño, la administración de marca y la administración de comunicación empresarial?

Ante tales preguntas de investigación e inspirado en el perfil profesional tradicional del diseñador gráfico que incluye diseño, arte, mercadotecnia, identidad, marcas, ciencias de la comunicación, entre otras materias (es decir, ser una profesión esencialmente interdisciplinaria), surge la hipótesis de que el profesionista a gestionar la identidad empresarial debería ser interdisciplinario (al igual que el diseñador gráfico).

Como se podrá observar, las dos preguntas de investigación de alguna manera se excluyen mutuamente, pues plantean dos alternativas distintas: o el administrador de identidad es un profesionista proveniente de una disciplina concreta (diseño, mercadotecnia, ciencias de la comunicación, administración de empresas) o bien es un profesionista de carácter interdisciplinario.

Tales preguntas fueron resueltas al confirmar en diversos artículos procedentes de revistas arbitradas el hecho de que el profesionista responsable de la identidad empresarial puede ser un creativo-administrativo con formación interdisciplinaria que incluya: diseño, mercadotecnia de marcas, ciencias de la comunicación, administración y otras.

Además de responder a las preguntas iniciales, se pudo reafirmar el papel estratégico que se le designa a la identidad empresarial, al diseño, a la mercadotecnia de marcas y a la comunicación empresarial: Respecto a la identidad, se observó la analogía entre planeación estratégica y planeación de la identidad empresarial. En torno al diseño se observó la analogía entre diseño estratégico y administración estratégica; similitud de la cual se deriva el modelo de administrador del diseño como administrador general. En relación a la administración estratégica de marca se observo la diferencia cuantitativa entre marca de producto y marca corporativa, así como entre gerente de marca de producto y gerente de marca corporativa.

Mediante estas teorías se plantean nuevos alcances y posibilidades para los *diseñadores-mercadólogos-comunicólogos estratégicos* en su desarrollo profesional, los cuales mediante la combinación del ingenio cultivado y las capacidades directivo-estratégicas puedan alcanzar con éxito sus metas más visionarias.

Nuevas posibilidades de investigación cercanas a este tema podrían ser: estudiar la posibilidad de independizar al diseño de las escuelas de arte (sin dejar de tener conexión) para acercarlo más (sin perder su independencia) a las escuelas de administración, mercadotecnia, ciencias de la comunicación o ciencias político-sociales. Organizar el caos disciplinario en un sistema de relaciones, donde quede bien establecido y delimitado las responsabilidades y jerarquía de cada especialista y su manera de interacción con las demás disciplinas relacionadas

con la identidad empresarial. Proyectar planes de estudio de licenciatura o posgrado para una disciplina autónoma de administración de identidad empresarial o en su defecto, replantearse los objetivos, el perfil y los planes de estudio del diseñador integral.

Además de lo anterior, queda de tarea el cuestionar en lo general y lo particular lo expresado y citado, así como implementar el modelo “estratega-creativo interdisciplinario” tanto en el aula como en las diversas necesidades sociales para comprobar mediante estudios empíricos si en efecto es un buen prototipo de administrador para profesionistas y estudiantes.

# Fuentes de consulta


Aaker, David A., 1992. “Managing the Most Important Asset: Brand Equity”, *Planning Review*, septiembre-octubre, 20, 5, 56-58.

Abimbola, Temi, 2009. “Editorial: Brand, Organisation identity and reputation: Bold approaches to big challenges”, *Journal of Brand Management*, enero-febrero, 16, 4, 219-220.

Bachman, Timothy, *et al*., 1998. “18 views on the definition of Design Management”, *Design Management Journal*, verano, 14-19.

Balmer, John M. T., 2007. “Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brands and Corporate Image”, *The European Journal of Marketing*, junio, Working Paper No. 07/07.

Balmer, John M. T., 2001. “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog”, *The European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 248-291.

Balmer, John M. T., 1998. “Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing”, *Journal of Marketing Management*, 14, 963-996.

Baur, R. *et al*., 2008. *Area 2*. London: Phaidon.

Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell, 2004. *Administración - Una ventaja competitiva*. 4ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Beverland, Michael B., 2005. “Managing the Design Innovation-Brand Marketing Interfase: Resolving the Tension between Artistic Creation and Commercial Imperatives”, *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 193-207.

Benavides, J. *et al*., 2001. *Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Best, Kathryn, 2006. *Design Management – Managing design strategy, process and implementation.* Suiza: AVA Book Production.

Bick, Geoff, Marciene C. Jacobson y Russell Abratt, 2003. “The Corporate Identity Management Process Revisited”, *Journal of Marketing Management*, 19, 835-855.

Bickerton, David, 2000. “Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate”, *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 1, 42-48.

Borja de Mozota, Brigitte, 2003. *Design Management – Using design to build brand value and corporate innovation.* New York: Allworth Press.

Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt y David A. Whetten, 2006. “Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology”, *Journal of Academy of Marketing Science*, primavera, 34, 2, 99-106.

Bruce, Margaret y Rachel Cooper, 1997. *Marketing and design management.* London: International Thomson Publishing.

Centro, Universidad, 2008. *Licenciatura Mercadotecnia y diseño estratégico*. [En línea] disponible en: http://www.centro.org.mx/ [Consultado el día 02 de Diciembre de 2008].

Clifton, Rita, 2002. “Editorial: Brands and our times”, *Journal of Brand Management,* enero, 9, 3, 157-161.

Clutterbuck, David, 2002. “Leadership communication: A status report”, *Journal of Communication Management*, junio, 6, 4, 351-354.

Conley, Chris, 2007. “Educating Designers for Broad Roles in Organizations”, *Design Management Review*, verano, 18, 3, 10-17.

Cortina Izeta, Jesús María, 2006. *Identidad, Identificación, imagen.* México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Costa, Joan, ed., 2005. *Master DirCom – Los profesores tienen la palabra.* La paz: Grupo Editorial Design.

Costa, Joan, 2004. *DirCom on-line – El master de Dirección de Comunicación a distancia.* La paz: Grupo Editorial Design.

Cheston, Allison, 2001. “What’s next in corporate and brand identity design”, *Design Management Journal*, invierno, 12, 1, 63-65.

Chernatony, Leslie de y Francesca Dall’Olmo Riley, 1998. “Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Expert’s Interpretations”, *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.

Del Río Pérez, Jorge, 2007. *Gestión creativa de la agencia de publicidad.* Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

DMI, Design Management Institute, 2009. *Degree Programs.* [En línea] disponible en: http://www.dmi.org/dmi/html/education/grad_s.htm [Consultado el día 02 de Diciembre de 2008].

Eikeland Roald, Jo, 2006. *Design Leadership, Cross-pollinating design and management.* 5th NorthCode Seminar: Connecting fields. Oslo School of Architecture and Design (AHO), mayo (ponencia).

Eppinger, Steven D. y Matthew S. Kressy, 2002. “Interdisciplinary product development education at MIT and RISD”, *Design Management Journal*, verano, 13, 3, 58-61.

Farson, Richard, 2008. “Leadership Is THE Strategic Issue”, *AIGA Journal of Business and Design.* [En línea] disponible en: http://www.aiga.org/content.cfm/leadership-is-the-strategic-issue [Consultado el día 6 de septiembre de 2009].

Faust, William, 2007. “What’s the story? Aligning Mission, Vision, and Strategy with Your Brand”, *Design Management Review*, invierno, 18, 1, 76-81.

Fiell, Peter y Charlotte, 2007a. *Contemporary graphic design.* Köln: Taschen.

Fiell, Peter y Charlotte, 2007b. *Design Now!*. Köln: Taschen.

Fiell, Peter y Charlotte, 2003. *Graphic Design for the 21st Century.* Barcelona: Taschen.

Fishel, Catharine, 2003. *El negocio del diseño gráfico, una mirada al interior.* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Fleishman, Michael, 2001. *Tu carrera como freelance (ilustrador o diseñador gráfico).* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Gelder, Sicco van, 2005. “The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership”, *Journal of Brand Management*, junio, 12, 5, 395-404.

George, Alexandra, 2006. “Editorial: Brands™: Interdisciplinary perspectives on trade marks and branding”, *Journal of Brand Management*, febrero, 13, 3, 175-177.

Gobé, Marc, 2001. *Branding emocional.* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Goldfarb, Roz, 2001. *Carreras para diseñadores. Guía de negocios para diseñadores gráficos.* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Gorb, P. y A. Dumas, 1987. “Silent Design”. *Design Studies.* Oxford: Butterworth Heinemann.

Green, Lee D., *et al*. 2004. “Perspectives on designing design managers”, *Design Management Review*, primavera, 15, 2, 74-79.

Gregory, Anne, 2002. “Editorial: Future direction for Journal of Communication Management”, *Journal of Communication Management*, junio, 6, 4, 303-304.

Harvard Business School, 1999. *Harvard Business Review on Brand Management.* Boston: Harvard Business Shool Press.

Iberoamericana, Universidad, 2008. *Maestría en Diseño Estratégico e Innovación.* [En línea] disponible en: http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adAspirantes&seccion=MDisenoestrategico [Consultado el día 02 de Diciembre de 2008].

Iduarte Urbieta, Joaquin T. y Martha P. Zarza Delgado, 2009. *La administración del diseño en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas.* Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Autónoma del Estado de México. [En línea] disponible en:

http://www.dis.uia.mx/conference/HTMs-PDFs/AdmondelDisenoenEmpresas.pdf [Consultado el día 28 de septiembre de 2009].

Jan Alsem, Karel y Erik Kostelijk, 2008. “Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm”, *European Journal of Marketing*, 42, 9/10, 907-914.

Karaosmanoglu, Elif y T.C. Melewar, 2006. “Corporate communications, identity and image: A reserch agenda”, *Journal of Brand Management*, 14, 1/2, 196-206.

Karjalainen, Toni-Matti, 2005. *Safe Shoulders and personal faces: transforming brand strategy to product design.* 12th International Product Development Management Conference, Copenhage, (ponencia).

Keller, Kevin Lane, 2008. *Administración estratégica de marca – Branding.* México: Ed. Pearson Educación.

Keller, Kevin Lane, 2001. “Editorial: Brand research imperatives”, *Journal of Brand Management*, septiembre, 9, 1, 4-6.

Körver, Frank y Betteke van Ruler, 2003. “The relationship between corporate identity structures and communication structures”, *Journal of Communication Management*, 7, 3, 197-208.

Lawrence, Peter, 2009. “Business Week’s Bruce Nussbaum on Design”, *Corporate Design Fundation @issue journal*, 4, 1. [En línea] Disponible en: http://www.cdf.org/issue_journal/business_weeks_bruce_nussbaum_on_design.html [Consultado el día 28 de septiembre de 2009].

Lawrance, Peter y Leigh McAllister, 2005. “Marketing Meets Design: Core Necessities for Successful New Prodcut Development”, *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 107-108.

Liedtka, Jeanne, 2000. “In Defense of Strategy as Design”, *California Management Review*, primavera, 42, 3, 8-30.

Lim, Hyo-Seon y Jin-Ryeol Lee, 2007. *The characteristics of design consulting corporations.* International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Politechnic University, noviembre (ponencia).

Lockwood, Thomas, 2008a. “Design as the Catalyst for Business and Brands”, *Design Management Review*, primavera, 19, 2, 5.

Lockwood, Thomas, 2008b. “Design leadership? How cool is that?”, *Design Management Review*, verano, 19, 3, 5.

Losada Díaz, J. (coord.), *et al*., 2004. *Gestión de la comunicación en las organizaciones – Comunicación interna, corporativa y de marketing.* Barcelona: Ed. Ariel.

Martín, Martín Fernando, 1999. *Comunicación empresarial e Institucional - Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras.* Madrid: Ed. Universitas.

Mackoff, Barbara y Gary Wenetm, 2002. “Book notes: The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind”, *Design Management Journal*, invierno, 13, 1, 77.

Melewar, T. C., 2008. “Editorial: Development and progress in branding research”, *Journal of Brand Management*, 16, 3, 117-118.

Melewar, T. C. y Elif Karaosmanoglu, 2006. “Corporate branding, identity and communications: A contemporary perspective”, *Journal of Brand Management*, septiembre-noviembre, 14, 1/2, 1-4.

McEnally, M. y L. de Chernatony, 1999. “The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations”, *Academy of Marketing Science Review*, 2, 1-26. [En línea] disponible en: Http://www.amsreview.org/articles/mcenally02-1999.pdf. [Consultado el día 28 de septiembre de 2009].

Montague, Monty, 1999. “Integrating the Product + Brand Experience”, *Design Management Journal*, primavera, 10, 2, 17-23.

Montaña, Jordi, Francisco Guzman e Isa Moll, 2007. “Branding and design management: a brand design management model”, *Journal of Marketing Management*, 23, 9/10, 1-12.

Montan, Allan, *et al*., 2006. *Management is dead! The rise of the creative business developer, How Design Thinking will help you survive in the creative economy.* The 1st International Design Management Symposium, Shanghai, marzo (ponencia).

Murray, Kevin y Jon White, 2005. “CEO’s views on reputation management”, *Journal of Communication Management*, 9, 4, 348-358.

Nandan, Shiva, 2005. “An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective”, *Journal of Brand Management*, abril, 12, 4, 264-278.

Neumeier, Marty, 2004. *The dictionary of brand.* New York: The AIGA press.

Oejo Montalvo, Eduardo, 1998. *Dirección de arte*. Madrid: Editorial Eresma y celeste ediciones.

O’Connor, William J., 1996. “Consultants and Clients: Relationships, Branding, and the New Rules of Engagement”, *Design Management Journal*, primavera, 71-75.

PARK, 2005. “Innovation, Branding and Organization: What International Design Managers think about their Performance”, *DMI eBulletin*, [En línea] disponible en: http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/ebulletin/ebvjunepk.htm. [Consultado el día 28 de septiembre de 2009].

Pearson, David, 2004. “Editorial: Changes in brand management”, *Journal of Brand Management*, noviembre, 12, 2, 76-80.

Pelta, Raquel, 2004. *Diseñar hoy.* Barcelona: Ed. Paidos.

Piscopo, María, 2004. *Guía de Marketing y promoción para ilustradores y diseñadores gráficos.* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Proenza Segura, Rafael, 1999. *Diccionario de publicidad y diseño gráfico.* Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Philips, Peter L., 2005. *Cómo crear el Brief de diseño perfecto.* Barcelona: Divine egg publicaciones.

Rekom, Johan van, Kevin Corley y Davide Ravasi, 2008. "Guest Editorial: Extending and Advancing Theories of Organizational Identity", *Corporate Reputation Review*, 11, 3, 183-188.

Rey Lennon, Federico y Javier Bartoli Piñero, 2008. *Reflexiones sobre el management de la comunicación.* Buenos Aires: Ed. La Crujía.

Rice, Tracey, 1991. "Teaming Strategic Marketing with Design", *Design Management Journal*, primavera, 2, 2, 59-63.

Rijkenberg, Jan, 2002, "Concepting - Creating Successful Brands in a Communication-oriented Era", *Journal of Brand Management*, Enero, 9, 3, 215-223.

Roscam Abbing, Erick y Christa van Gessel, 2008. "Brand-Driven Innovation", *Design Management Review*, verano, 19, 3, 51-58.

Roscam Abbing, Erick, 2005. *Brand driven innovation: Fulfilling brand promise through new product development.* Reporte final de investigación de maestría. Paises Bajos: Nyenrode University.

Ryder, Ian, 2000. "Futurology of brand management", *Journal of Brand Management*, septiembre, 8, 1, 13-32.

Sanchez, Ron, 2006. "Integrating Design into Strategic Management Processes", *Design Management Review*, otoño, 10-17.

Sharma, Sanjay, 1999. "Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management", *Journal of Strategic Marketing*, 7, 73-88.

Shield, Sandra y Richard Coughlan, 2007. "Design the MBA of Tomorrow", *Design Management Review*, 18, 3, 55-62.

Souder, William E., 1988 "Managing relations between R&D and marketing in new product development projects", *Journal of Product Innovation Management*, 5, 6-19.

Steyn, Benita, 2003. "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation", *Journal of Communication Management*, 8, 2, 168-183.

Stompff, Guido, 2008. "Embedded Brand: The Soul of Product Development", *Design Management Review*, primavera, 19, 2, 38-46.

Stompff, Guido, 2003. “The forgotten bond: Brand identity and product design”, *Design Management Journal*, invierno, 14, 1, 26-32.

Stuart, Helen, 1999a. “Towards a definitive model of the corporate identity management process”, *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 4, 200-2007.

Stuart, Helen y Gayle Kerr, 1999b. “Marketing communication and corporate identity: are they integrated?”, *Journal of Marketing Communications*, 5, 169-179.

Sullivan Mort, Janet R. Gillian, Geoffrey Kiel McColl-Kennedy y Geofrey N. Soutar, 2004. “Perceptions of marketin journals by senior academics in Australia and New Zealand”, *Australasian Marketing Journal*, 12, 2, 51-61.

Svengren Holm, Lisbeth y Ulla Johansson, 2005. “Marketing and Design: Rivals or Partners?”, *Design Management Review*, primavera, 16, 2, 36-41.

Thomas, Michael, 2002. “Editorial: Brand management - Is there any more to be said?”, *Journal of Brand Management*, noviembre, 10, 2, 92-93.

Viladàs, Xènia, 2008. *Diseño rentable diez temas a debate.* Barcelona: Index Book.

Walton, Thomas, 2008a. “Insights on Brand and Business Succes”, *Design Management Review*, primavera, 19, 2, 6-9.

Walton, Thomas, 2008b. “The Many Models of Design Leadership”, *Design Management Review*, verano, 19, 3, 6-7.

Walton, Thomas, 2002. “Exploring the fundamental relationship between design and good business”, *Design Management Journal*, invierno, 13, 1, 6-9.

Wiedemann, Julius, 2006a. *Advertising now. On line.* Köln: Taschen.

Wiedemann, Julius, 2006b. *Advertising now. Print.* Köln: Taschen.

Wiedemann, Julius y Felipe Taborda, 2008. *Latin American Graphic Design.* Köln: Taschen.

Wiedemann, Julius y Gisela Kozak, 2008. *Package design now!.* Köln: Taschen.

Yu, Jenny, 2006. *Visual communication design strategies: Multidisciplinary human-centred approach in branding and marketing.* Tesis de maestría. Auckland Univeristy of Technology.