

***Dra. María Teresa Otero Alvarado***

Facultad de Ciencias de la Información  
Universidad de Sevilla  
moa@cica.es

## **Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa**

### **Resumen**

La gestión de la identidad, la imagen y la reputación de las organizaciones es una de las funciones principales de las relaciones públicas, y su vinculación directa a los procesos directivos está justificada por su incorporación a la cuenta de resultados como el principal activo inmaterial a considerar hoy. Realizamos una aproximación a cada uno de estos conceptos y a sus relaciones entre sí, así como a las funciones específicas que desarrollan el ceremonial y el protocolo en los acontecimientos especiales, una de las estrategias de relaciones públicas más utilizadas en las organizaciones.

### **Abstract**

The management of the identity, image and reputation of organisations is one of the principle functions of public relations. The direct relationship with management processes is justified by its inclusion in the balance sheet as the primary intangible to be considered today. This study attempts to cover each one of these concepts and the relationships among them. It also analyses the specific functions, which ceremony and protocol develop in special events, one of the most-used strategies of public relations in organizations.

### **I. Imagen, identidad y reputación corporativa**

El considerable crecimiento de la importancia de las relaciones públicas como función gestora de la presencia pública y sistemas de interrela-

ción de personas físicas y jurídicas, ha hecho que en los últimos años los profesionales e investigadores de esta disciplina hayan abordado estos conceptos, pero aún no aparecen siempre lo suficientemente explicitados como para constituir una teoría propia. Realizamos desde estas páginas una aproximación al respecto.

### I. 1. Imagen.

Utilizamos genéricamente el término "imagen" para referirnos al concepto o la visualización que el público percibe sobre algo, y como un elemento clave en la conformación de la opinión pública. Para el *Real Diccionario de la Lengua* (DRAE, 1992, I: 1142), imagen pública es "el conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad," y la polisemia e indefinición del concepto ha hecho que se aplique indiscriminadamente por igual al modelo que representa una bodega, al diseño corporativo o la fama de un político, con la consiguiente devaluación semántica.

La imagen corporativa de las organizaciones es la conceptualización más cotidiana de su representación, y el resultado que sus comportamientos producen en sus públicos a partir de las constantes de identidad gráfica y del conjunto de proyecciones al exterior, tanto verbales como no-verbales.

Villafañe (1993: 36) considera a la imagen un elemento estratégico y un principio de gestión; es un reflejo de la identidad y su objetivo es determinar la actitud de los públicos en un sentido positivo. Para el público no especializado, la imagen constituye la verdadera identidad. Dowling (1994) define imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente del público. Y Joan Costa (1995: 70) habla de dos dimensiones distintas de la imagen: el contenido "semántico", que se refiere a los mensajes, corresponde a la percepción-comprensión lógica y por él comprendemos qué dice cada imagen; y el contenido "estético", que se refiere a su riqueza expresiva, corresponde a la emotividad, la fascinación visual, y por él sentimos qué evoca.

Para Mínguez (1999: 189) la imagen es "el conjunto de significados que los públicos asocian a una organización", y deberíamos hablar de varias imágenes corporativas porque cree imposible su percepción total por su fragmentación en imagen de empresa, marca y producto. Si no son coherentes entre sí destruyen el valor y la credibilidad de la organización.

### I. 2. Identidad.

La identidad aparece como "3. Hecho de ser una persona o cosa la misma que se supone o busca" (DRAE, 1992: 1138) Verónica Nápoles (1988:

20) la considera el símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida, y Dowling (1994: 8) el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. Para Olins (1995: 3) se refiere a todos los modos en que la organización se presenta a sí misma en cuatro ámbitos (quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar)

Fombrun (1996: 36, 277-287) la define como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a su organización, los rasgos descriptores de su actividad, productos y clientes, así como lo que la organización piensa de sí misma, se refiere a la auto-imagen. Scheinsohn (1997:103) plantea que la identidad corporativa es el componente que menos varía en una organización, y "está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la corporación". Es el producto del juego dialéctico entre aquello con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que se ha convertido y sobre todo aquello que decide ser.

Podemos afirmar por tanto que no siempre existe correspondencia entre identidad e imagen, de modo que si superpusiéramos los dos perfiles no tendrían por qué coincidir. Esa desviación se debe a que son dos caras de una moneda cuyo nexo de unión es la comunicación. La personalidad del emisor se concreta en lo sónico, los rasgos físicos icónico-visuales y culturales de su identidad, y lo conceptual, el contenido de la misma que conforma el sustrato comunicable, fundamental para proyectar dicha personalidad hacia los públicos y formar la imagen pública como una percepción: un continente de atributos característicos asociados espontáneamente con el emisor de la comunicación en la mente del receptor (Otero, 2000: 303)

Si analizamos las diferencias entre identidad e imagen, vemos como Capriotti (1992: 108) distingue entre la personalidad de la organización, que respondería a la pregunta "cómo somos"; la identidad, su ser filosófico y su misión o "qué queremos ser"; y la imagen, su representación ante los perceptores, "cómo nos ven".

En esta misma línea, para Sanz de la Tajada (1996: 97) todas las organizaciones operan en tres dimensiones conceptuales relacionadas con lo que el sujeto "es", lo que "dice" que es, y lo que los públicos "creen" que es; identificables respectivamente con su identidad, la comunicación que hace de ella y el resultado de dicha comunicación como imagen percibida. Si la imagen es la impresión que los públicos tienen de la organización, la identidad es su personalidad, filosofía corporativa y estilo geren-

cial, se refiere a elementos simbólicos, y la convierte en única y diferente a las demás.

Mínguez (1999: 184) habla de dos conceptos de identidad corporativa:

–Identidad corporativa global, determinada por el comportamiento (punto de vista funcional); la cultura corporativa (valores compartidos); la identidad visual (elementos gráficos codificados) y la comunicación corporativa (formas de expresión) Posee una dimensión esencial, un conjunto de formas de ser y de hacer compartido por un grupo de individuos, con posible valor estratégico.

–Identidad corporativa interna: la percepción que de sí misma tiene la organización, una auto-conciencia subjetiva y heterogénea que deriva de su trayectoria, éxitos y fracasos. Rara vez coincide con la identidad corporativa global, pero ambas son proyectadas por la organización a través de la comunicación corporativa, que actúa como intermediaria y unión entre las dos.

En atención a lo expuesto, estableceríamos por tanto que la imagen no se transmite, sino que se obtiene a través de la percepción de una realidad. Lo único que se puede intentar transmitir es la identidad, con diferentes objetivos que van a hacer que el emisor de la comunicación, deliberadamente o no, la proyecte como igual o distinta a la real. La dimensión imagen aparece como el resultado de manipulación que el proceso comunicativo aporta necesariamente a la identidad, constituyera o no su objetivo la fidelidad a la misma.

La “retórica de lo no-verbal”, lo que hemos denominado lo icónico-visual o sígnico, junto a la “retórica de lo conceptual o cultural” de escritos, discursos y obras literarias conforman como hemos visto el sustrato comunicable, el elemento decisivo de las estrategias de comunicación. La concepción más actual de las relaciones públicas gestiona el sistema de vínculos y relaciones de las organizaciones dándolas a conocer y posicionándolas óptimamente, mediante la definición y transmisión de su identidad y la proyección de una imagen positiva que obtenga la confianza y el apoyo de su universo. El ejercicio profesional de las relaciones públicas en el tercer milenio plantea como objetivo básico velar por la correspondencia entre la identidad y la imagen de las organizaciones en la medida en que ambas son elementos conformantes del tercero de los elementos a analizar, la reputación corporativa.

### I. 3. Reputación corporativa.

El término “reputación”, en desuso durante los últimos tiempos, ha vuelto a presentarse con fuerza hoy día, y no es asimilable ni a “opinión públi-

ca" ni a "imagen" sino al resultado de la fusión de ambas con un valor añadido.

Para la Encyclopaedia Britannica (1988, 9: 779), opinión pública es "an aggregate of the individual views, attitudes, and beliefs about a particular topic as expressed by a significant proportion of a community." Podríamos considerarla como un fenómeno colectivo complejo basado en realidades individuales, y no se trata de la suma de las opiniones de los integrantes de un grupo, sino del producto de la reciprocidad de esas opiniones. No existe la opinión pública en abstracto, pueden darse tantas como temas concretos.

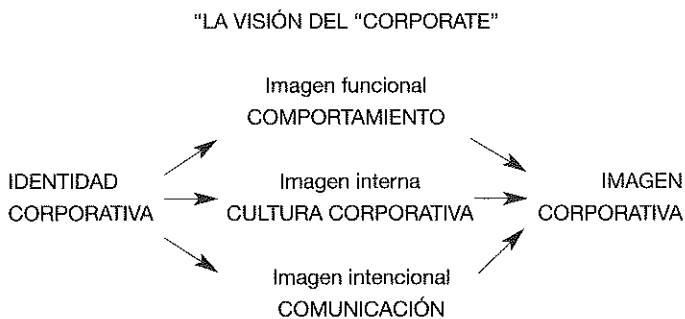
Si la imagen corporativa es la percepción que el público realiza de la organización, y la opinión pública el producto complejo de la reciprocidad de diversas opiniones sobre ella, hablar de reputación es hacerlo de la "opinión que las gentes tienen de una persona" (DRAE, 1992: 1777). ¿Cuáles son las diferencias por tanto entre imagen corporativa y reputación corporativa?

Atucha considera que (1997, 19: 47) la imagen es la representación o el reflejo de las organizaciones que tiene el colectivo a través de lo que ve, lee y/u oye y "hablar de reputación es ocuparse de la fama que dichas empresas tienen". Según esta afirmación, el verdadero significado de la comunicación no está tanto en el mensaje que se emite, como en los entes implicados en él. Si se habla de una organización con respeto es porque la suma de sus actuaciones la ha posicionado en la mente del público generando confianza, porque su mensaje y sus representantes son creíbles y dignos de ser apoyados. La reputación no se consigue de un día para el otro, es una suma de esfuerzos en una misma dirección que se mantienen a lo largo del tiempo, y sin la validación del público no podemos hablar de reputación, sino de imagen.

Para Mínguez (1999: 190) la reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa y de las características que le atribuye basándose en su experiencia y conocimiento. Es una valoración sobre la imagen, y un capital valioso que debe ser gestionado como otros activos, por tratarse de un valor construido en el proceso directivo a través de una planificación y una gestión eficaz. Es el resultado de la estimación de los distintos públicos sobre las funciones de la organización, la representación de sus actuaciones pasadas y de sus perspectivas de futuro.

Villafañe (1993, 2001) ha profundizado en los conceptos de identidad y reputación corporativas a partir del *corporate*, "la gestión integral de la imagen de una organización integrando sistemáticamente su función de

comunicación, su comportamiento y su cultura corporativa” (www.villafane.com):



En este esquema son tres los elementos a tener en cuenta:

- La comunicación, una herramienta de control y gestión de su imagen corporativa que proyecta la "imagen intencional" satisfactoria de sus metas.
- El comportamiento corporativo: las actuaciones de la organización en lo operativo (calidad, servicio, dividendos...) proyectan la "imagen funcional".
- La cultura corporativa: la construcción social de la identidad, ideología y valores de la organización, que proyecta la "imagen interna".

La reputación corporativa tiene una dimensión axiológica, está inmersa en el comportamiento estratégico y forma parte de la gestión, pero lo más importante a tener en cuenta es que si no se comunica no genera valor. Estas son las diferencias y similitudes entre imagen y reputación corporativa:

#### IMAGEN

- Asociada a la oferta
- Significa civilización, estética, venta
- Carácter coyuntural
- Proyecta personalidad corporativa
- Genera expectativas
- Resultado de la excelencia parcial
- Difícil de objetivar

#### REPUTACIÓN CORPORATIVA

- Asociada a la respuesta
- Significa cultura, ética, beneficio
- Carácter estructural
- Proyecta identidad corporativa
- Genera valor
- Reconoce el comportamiento
- Evaluable rigurosamente

Aparece el concepto de "capital reputacional", el mejor activo intangible de la organización, que mejora los resultados económicos y el valor comercial fidelizando emocionalmente a los clientes. Es un poderoso escudo frente a las crisis y se ha convertido en el factor básico del liderazgo

empresarial. Este capital reputacional se forma a partir de tres actitudes: la sensibilidad organizativa asimilando objetivos positivos de reputación y eliminando riesgos; la gestión proactiva de la organización introduciendo la reputación en el *management* y el comportamiento corporativo comprometido, con prácticas funcionales por encima del standard (Villafañe, 2001).

Una vez analizados estos términos –opinión pública, imagen y reputación– hemos de insistir en la importancia que tienen para cualquier organización. Son interdependientes, no existe imagen sin identidad ni reputación sin imagen, y pese a los planteamientos mediáticos tradicionales, no son el resultado únicamente de una buena comunicación. Se trata de tres elementos intangibles que constituyen el “activo inmaterial”, aunque actualmente son perfectamente cuantificables pese a que no tienen por qué estar relacionados con las ventas, el tamaño o el volumen del personal. Las organizaciones necesitan estar posicionadas en el imaginario colectivo como referentes teóricos, en función de sus valores y misión en la sociedad, e independientemente de su capacidad económica, de modo que ocupen un lugar prestigioso en la comunidad, entre los ciudadanos, paralelo al que ocupan en el mercado, entre los consumidores.

## II. Ceremonial y protocolo

Si hasta el momento nos hemos centrado en los tres elementos fundamentales que conforman la retórica conceptual, verbal y gráfica de la comunicación en relaciones públicas, analizamos seguidamente una categoría de acciones que configura la retórica no-verbal de las mismas:

### II. 1. Los acontecimientos especiales.

Denominados hoy “eventos” o “mega eventos”, los actos tradicionales son hechos de importancia y singularidad en la vida de las organizaciones, que contribuyen a definir su identidad y a que los públicos perciban su imagen, constituyendo una excelente ocasión de implementar la reputación corporativa. Para Arnaldi (1968: 61) se producen con carácter ocasional, y las relaciones públicas han de aprovecharlos para realizar acciones de reclamo. Baus y Lesly (1981: 76) consideran que los acontecimientos especiales son el *coup de maître* de las relaciones públicas, un elemento de difusión en gran escala habilidosamente diseñado, dramatizado y publicado para explicar una historia de relaciones públicas e incidir en la opinión pública. Barachini los considera excelentes marcos de negocios,

y para de la Torre (Stella, 1997: 26-28) proporcionan un halo de fortaleza a las organizaciones, un valor añadido.

Desde un punto de vista comunicativo-antropológico, Piñuel (1997: 10-11) los asocia a la capacidad de las organizaciones de garantizar la visibilidad colectiva de los atributos abstractos que conforman su representación simbólica. Se produce una interacción entre los actores que escenifican un relato (la organización), y otra distinta entre quienes diseñan y hacen ejecutar la puesta en escena (relacionistas y directores de ceremonial), y el público asistente. Frente a lo que sucede en el teatro –nivel del espectáculo–, la interacción aquí no es ficticia –nivel de la ceremonia–, sus efectos son reales y las organizaciones hacen públicos sus compromisos con los públicos presentes y la sociedad que reconoce esa ceremonia como válida.

Para Marín Calahorro (1997: 13-14) hoy domina un tipo de comunicación basada en gran medida en la imagen que se transmite en los actos, y de la perfección conseguida en su ejecución puede depender el efecto buscado. Se está gestionando el proceso no-verbal a través del ceremonial y el protocolo.

En nuestra opinión, el valor primordial de los acontecimientos especiales estriba en ser extraordinarios posibilitadores del contacto directo de la organización con sus públicos, sin intermediarios como los medios de comunicación y los líderes de opinión, y un marco idóneo para las relaciones interpersonales. Son una forma de ejercer la responsabilidad social con su universo, al que ofrece la posibilidad de participar de actividades concretas que tal vez no se realizarían sin su apoyo. Los acontecimientos especiales se mezclan con otras técnicas vanguardistas de relaciones públicas como el patrocinio, consiguiendo la máxima rentabilidad comunicativa al margen de su valoración como noticia, y se dan en lo privado y en lo público, si bien esta cuestión condiciona su desarrollo por el tipo de normas que han de aplicarse en ellos. Han de estar motivados por la propia dinámica de la identidad, proyectando su imagen y generando a través de ella credibilidad y confianza que se consolidan en reputación corporativa.

## II. 2. El ceremonial.

Retomando los conceptos de imagen e identidad, la legitimación de las organizaciones depende en gran medida de que consigan definir una determinada personalidad de la que participen sus públicos y que se plasme en una acción cotidiana. Han de emitir los mensajes adecuados para que los públicos se formen una imagen acorde con el diseño predeterminado, y son las relaciones públicas quienes formulan, planifican, comunican,



ejecutan y controlan esos mensajes para fijar la identidad y generar la imagen. Si una de las acciones más eficaces para "crear historias organizacionales" son los acontecimientos especiales, en ellos encuentra su lugar natural el ceremonial, un sistema de comunicación no verbal utilizado desde la antigüedad para dar culto a las manifestaciones sagradas y proporcionar reverencia y honor a las profanas, que hoy implementa la reputación corporativa organizacional.

Para Radic (1996: 41) es "la ciencia que estudia la conducta ritual humana, su naturaleza, significado y exteriorización; determinando en su caso, las normas a las que debe someterse su comportamiento y sus modos de ejecución". Lo vincula al griego *kairós*, la observación de la ocasión en que conviene hacer una cosa, así como al sánscrito *rita* (rta), orden, y surge como una forma interior de crear que nos lleva a la celebración (volver al tiempo de origen) frente a la conmemoración (volver a recordar), con un tiempo, un espacio y un ritmo propios que surgen del sentido de lo sagrado y que estarían regidos en ocasiones por el protocolo. Pero ante todo es un fenómeno cultural que afecta tanto a las macro-culturas nacionales, étnicas o religiosas como a las micro-culturas organizacionales, incluyendo valores, creencias, ritos y héroes.

Weil (1992: 49) afirma que "la única manera de constituir la verdadera identidad de la empresa es establecer el sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular del oficio, un saber hacer, una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte". Esta situación transforma al grupo en comunidad, planteándole la necesidad de exteriorizar su mensaje enarbolando los signos en los que cree (divisas, heráldica, logotipos, colores, emblemas, banderas, estandartes, etc.), que forjan su identidad y sus valores.

Interpretamos que el ceremonial está compuesto por elementos materiales como los constitutivos de la escenografía, la decoración o la vestimenta, pero también por otros inmateriales como la música, los olores, las manifestaciones verbales, la gestualidad y los movimientos de los participantes. Todos ellos contribuyen a crear un ámbito propio organizacional, un *locum in unum* o punto de encuentro en el que confluir en el que la comunicación no-verbal colectiva e interpersonal alcanza su máxima expresión para transmitir fidedignamente la propia identidad y el posicionamiento comunitario, elementos definidores que consolidan la reputación corporativa.

### II. 3. El protocolo.

El protocolo, la ordenación espacio-temporal de los ámbitos en que se

desenvuelve el poder establecido en forma de estado (Otero, 2000: 376) encuentra su ámbito natural de manifestación en el ceremonial desarrollado en los acontecimientos especiales organizados por entidades de carácter oficial o en aquellos de carácter no-oficial a los que asisten autoridades. El estado es una organización formal, de carácter público y oficial, sujeto y objeto, emisor y receptor de comunicación continua, sin la cual no le sería posible el logro de sus metas organizacionales. En el contexto de estado-organización aparece la función de relaciones públicas como portavoz del mensaje que ha de transmitir para comunicar su identidad, y los actos como lugares idóneos de encuentro.

Según Cazeneuve (1972: 16) los ritos crean un sentido de identidad y realización personal compartida en los participantes en las ceremonias, y legitiman el poder. Si los rituales son modelos para entender cómo se establecen combinaciones destinadas a asociar rasgos de acciones «significantes» con rasgos de representaciones o «significados» distintos, los ceremoniales son sistemas que regulan el uso, para su puesta en escena, de acciones significantes y representaciones significadas al objeto de que en una comunidad humana concreta se puedan componer relatos (Marín Calahorra, 1997: 11). El protocolo sería el conjunto de reglas ortográficas y estilísticas de la correcta presentación escénica de los ceremoniales.

Los ritos corresponden al nivel saussuriano o estructuralista del lenguaje, los ceremoniales al nivel de la lengua, y el protocolo al del habla, para la que existen criterios normativos vinculados a valores sociales y en democracias, consensuados. Es necesario un discurso icónico no verbal que ha de estructurarse como el verbal, y si la lengua se codifica con las normas de sintaxis, en los acontecimientos especiales el ceremonial lo hace a través de las normas de ordenación y protocolo.

El objetivo a alcanzar por el ceremonial y el protocolo es la determinación de la esencia de la organización, constituida por los símbolos fundacionales, y es en base a ello que el ceremonial introduce al mito de origen, a la historia corporativa, que a su vez construye un universo de reconocimiento institucional con unas características propias. Para Radic (1997: 15), “la posición de Relaciones Públicas o Comunicaciones es la que implementará los instrumentos necesarios para la creación de la identidad de la organización constituyéndose el protocolo y ceremonial –a través de la creación de la historia de la institución y de la persona del héroe– en el cimiento adecuado para permitir a los diversos públicos los modos de participación en esa identidad”.

### **III. Las funciones del ceremonial y el protocolo**

Los acontecimientos especiales están marcados por los valores de la historia institucional y realizados a través del rito, que indica el lugar del soberano, el presidente del consejo de administración o el cargo político, indicando el centro que refuerza el carácter perenne de la dinastía o la sucesión, ordenando y unificando la diversidad del cuerpo social (Augé, 1996: 67-68) El ritual instaura a través del ceremonial el *ónfalos* o centro del universo propio de reconocimiento espacio-temporal.

En los actos organizacionales se expresa una identidad compartida, se refuerza la estructura social y se validan las instituciones por parte de la sociedad. Las palabras no bastan, es necesario un discurso icónico y no-verbal, que ha de estructurarse como el verbal. Si la lengua se ordena con las normas de sintaxis, el ceremonial lo hace con las de protocolo, y éste se convierte en el elemento rector que define normas, usos y costumbres que regulan, coordina, ordena, articula y determina el orden jerárquico. La conclusión lógica de este discurso es que ritos y ceremonias no deben ser considerados elementos secundarios de un sistema político, económico o social, sino partes integrantes de ese sistema y una forma de poder en sí misma de valor inversamente proporcional a su identificación y descifrabilidad.

Ritos y ceremonias pueden interpretarse hoy como una forma de exponer el equilibrio del sistema organizacional. La visualización del espacio y la percepción del tiempo en que se desarrolla una ceremonia nos aporta la fotografía, o mejor aún, la radiografía, de las fuerzas que operan en dicho sistema. La proxémica, "el estudio del uso y percepción del espacio social y personal" (Knapp, 1995: 25) y la cronémica, "el estudio de la conceptualización, estructuración y uso del tiempo" (Poyatos, 1994, I: 159) constituyen dos poderosas herramientas de análisis del lenguaje silencioso de la comunicación no-verbal, útiles en la identificación y medición de la reputación corporativa.

A esa forma de ordenación de símbolos y signos que ejercen esa función ceremonial de carácter ritual y emblemático común, diferente y exclusiva en cada una de las estructuras del poder constituido, la llamamos "comunicación protocolaria". Tiene una configuración, un lenguaje y una semiótica propias, desarrolladas en el ámbito específico del estado y sus campos de influencia internos y externos, si bien puede estar emanada de la voluntad ilegítima del totalitarismo o de la voluntad legítima de la nación a través de sus representantes. El protocolo ocupa un lugar

preferente en este proceso como elemento definitorio y ordenador de las manifestaciones públicas del poder, ya que desde los primeros tiempos, hombres y pueblos han coexistido estableciendo relaciones de yuxtaposición o de superposición, y a este respecto, horizontal y vertical, derecha e izquierda, arriba y abajo, dentro y fuera, antes y después, delante y detrás son algo más que términos opuestos.

Si el dominio de unas personas y organizaciones sobre otras, se realizaba por la fuerza en la antigüedad, hoy se muestra simplemente colocándolas sobre una tarima, en el lugar central, invistiéndolas de púrpura o reservándoles la última intervención. En una sociedad en la que el refinamiento en las costumbres aumenta sin cesar, la sutileza extrema está en lo que oculta la apariencia, y el posicionamiento de personas y entidades en actos corporativos es el principal referente de su reputación, al indicarnos cuál es su identidad percibida en términos de imagen.

### Referencias bibliográficas

- ARNALDI, P. (1968): *Manual de relaciones públicas*. Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.
- ATUCHA, L. (1997): "Imagen vs. Reputación", *Imagen*, 18.
- AUGÉ, M., (1996): *El sentido de los otros*. Barcelona, Paidós.
- BAUS, H. M. y LESLY, PH. (1981): «Preparaciones para la comunicación», en *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, LESLY, PH., Barcelona, Martínez Roca.
- CAPRIOTTI, P. (1992): *La imagen de empresa*. Madrid, CSRPE.
- CAZENEUVE, J. (1972): *Sociología del rito*, Buenos Aires, Amorrortu.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid, Ciencias Sociales.
- DOWLING, G. (1994): *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
- FOMBRUN, Ch. (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.
- KNAPP, M. L. (1995): *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*, Barcelona, Paidós.
- MARÍN CALAHORRO, F. (1997): *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*, Madrid, Síntesis.
- MÍNGUEZ, N. (1999): "Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial", en *ZER*, diciembre, págs. 181-192.

- NÁPOLES, V. (1988): *Corporate identity design*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- OLINS, W. (1995): *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*, Aldershot, Gower Publishing Limited.
- OTERO ALVARADO, M.T. (2000): *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*. Sevilla, Mergablum.
- PIÑUEL, J.L., (1997): “Prólogo”, en *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*, MARÍN CALAHORRO, F., Madrid, Síntesis
- POYATOS, F.,(1994): *La comunicación no verbal. I. Cultura, lenguaje y conversación, II. Paralenguaje, kinésica e interacción, III. Nuevas perspectivas en novela y teatro y en su traducción*, Madrid, Ed. Istmo.
- RADIC, M. Á. (1996): «El ceremonial es una ciencia», en *Imagen*, nº 7. (1997): «Para guardianes de ritos», en *Imagen*, nº 14.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992): *Diccionario de la Lengua Española*, 21ª ed., Madrid, Ed. Espasa Calpe.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): “¿Identidad o imagen corporativa?”, en *Anuario de Comunicación*, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación.
- SCHEINSOHN, D. (1997): *Más allá de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Ed. Macchi.
- The New Encyclopaedia Britannica*,(1988), 15 th. Ed., Chicago, The University of Chicago.
- STELLA, José (1997): «La organización de eventos. La fiesta inolvidable», en *Imagen*, 14.
- VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- (2001): “La gestión de la identidad corporativa”, Madrid, DIRCOM.
- WEIL, P. (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós.

## Webs

[www.villafane.com](http://www.villafane.com)