



# COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Material docente aplicado

---

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Autoría docente: Carolina Bengochea

---



AMEC  
EDICIONES



# COMUNICACIÓN CORPORATIVA

---

## Material docente aplicado

*Modalidad docente: clases magistrales aplicadas, análisis visual y aprendizaje práctico y activo*

Carolina Bengochea González

Monografía en Acceso Abierto. Libre disponibilidad en Internet, permitiendo a cualquier usuario su lectura, descarga, copia, impresión, distribución o cualquier otro uso legal de la misma, sin ninguna barrera financiera, técnica o de otro tipo.

Comunicación Corporativa. Manual docente aplicado

Colección Ruta Directa a la Innovación Docente nº 93

2026 AMEC Ediciones Calle Emma Penella 6. 28055. Madrid. España.

ISBN: 978-84-10426-93-1

<https://doi.org/10.63083/lamec.2026.10.cbg>

Este documento está bajo licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0

Esta licencia permite a los reutilizadores copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato, únicamente sin adaptaciones, con fines no comerciales y siempre que se cite al creador.

## ÍNDICE

1. Presentación y alcance del material docente	4
2. Justificación académica y docente del enfoque aplicado	5
3. Objetivos formativos y resultados de aprendizaje	6
4. Competencias trabajadas	7
5. Metodología: clase magistral aplicada y aprendizaje activo	8
6. Evaluación, evidencias y trazabilidad	9
7. Mapa de unidades docentes	10
Unidad 1. Identidad e imagen visual corporativa	11
Unidad 2. Marca y cultura corporativa	15
Unidad 3. Comunicación corporativa, gobernanza y perfil profesional del DIRCOM	19
Unidad 4. Briefing, planificación y gestión de campañas corporativas	23
Unidad 5. Manual de comunicación corporativa y herramientas profesionales	26
Unidad 6. Comunicación interna en la comunicación corporativa	30
Unidad 7. Comunicación externa y relaciones con los medios	33
Unidad 8. Comunicación de crisis y responsabilidad social corporativa	37
8. Proyecto integrador de la asignatura	41
9. Portafolio del estudiante	42
10. Rúbricas específicas por unidad	43
11. Banco ampliado de actividades evaluables	50
12. Fichas de trabajo y análisis corporativo	51
13. Guía de uso docente del material	52
14. Glosario profesional de comunicación corporativa	53
15. Plantillas profesionales de trabajo	54
16. Casos integradores para evaluación aplicada	57
17. Bibliografía	61
18. Índice de figuras	64

## **1. Presentación y alcance del material docente**

Este material docente se concibe como un manual aplicado para la asignatura Comunicación Corporativa en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Su finalidad es ofrecer al alumnado herramientas conceptuales y prácticas para comprender cómo las organizaciones construyen identidad, gestionan marca, cultura, reputación y relaciones con sus públicos.

El enfoque del manual es profesionalizante. No se limita a definir conceptos, sino que muestra cómo se aplican en situaciones reales: auditorías de identidad, diagnóstico de cultura, mapas de stakeholders, elaboración de briefings, planificación de campañas, manuales de comunicación, relaciones con medios, comunicación interna, gestión de crisis y responsabilidad social corporativa.

Las unidades se han ordenado siguiendo la secuencia de trabajo de la asignatura: identidad e imagen visual; marca y cultura corporativa; gobernanza y DIRCOM; briefing, planificación y campañas; manual de comunicación y herramientas; comunicación interna; comunicación externa y relaciones con medios; y comunicación de crisis y responsabilidad social corporativa.

El resultado es un recurso autónomo y publicable, pensado para que el alumnado pueda consultar conceptos clave, revisar casos, preparar actividades, aplicar rúbricas y construir un portafolio de aprendizaje vinculado a la práctica profesional de la comunicación corporativa.

## 2. Justificación académica y docente del enfoque aplicado

La comunicación corporativa ocupa un lugar central en la gestión contemporánea de las organizaciones. En entornos de transparencia, hiperconectividad y vigilancia social permanente, las empresas e instituciones no solo compiten por productos, servicios o precios: compiten por confianza, legitimidad y coherencia.

La asignatura se plantea desde una premisa clara: toda organización comunica, incluso cuando no pretende hacerlo. Comunican sus símbolos, sus portavoces, sus silencios, sus crisis, su cultura interna, sus canales digitales, sus decisiones de responsabilidad social y la manera en que trata a empleados, clientes, medios e instituciones.

El enfoque aplicado permite que el alumnado vincule teoría y práctica. Cada unidad culmina en una actividad profesional: auditoría de identidad, diagnóstico de cultura, mapa de stakeholders, contrabriefing, diseño de manual, plan de comunicación interna, nota de prensa, estrategia media relations o simulación de crisis.

El manual documenta una propuesta docente completa: objetivos, competencias, metodología, unidades, actividades, criterios de evaluación, portafolio, herramientas y bibliografía. Su valor reside en convertir la comunicación corporativa en un sistema de aprendizaje observable, evaluable y transferible.

Principio	Aplicación en el material	Evidencia generada
Mirada estratégica	La docente contextualiza los problemas corporativos antes de abordarlos desde herramientas.	Mapas, diagnósticos, debates y fichas.
Transferencia profesional	Cada unidad culmina en un producto aplicable a organizaciones reales.	Briefings, manuales, planes, notas, protocolos.
Aprendizaje activo	La clase magistral aplicada termina en actividad práctica y defensa.	Entregables individuales o grupales.
Coherencia comunicativa	Se trabaja la alineación entre identidad, cultura, discurso y comportamiento.	Auditorías, rúbricas y proyectos.
Trazabilidad	El alumnado deja evidencias del proceso de aprendizaje.	Portafolio, memoria y presentación final.

### 3. Objetivos formativos y resultados de aprendizaje

Los objetivos del material se formulan como capacidades observables. El alumnado debe aprender a diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar acciones de comunicación corporativa desde una perspectiva estratégica, ética y profesional.

#### Objetivos generales

- Comprender la comunicación corporativa como sistema de gestión de identidad, marca, cultura, reputación y relaciones con públicos.
- Distinguir identidad, imagen, reputación, cultura corporativa, marca y storytelling.
- Aplicar herramientas de planificación: briefing, contrabriefing, investigación, mix de medios, ejecución y medición.
- Diseñar recursos profesionales: manual de comunicación, mapa de stakeholders, guía de portavoces, nota de prensa, calendario editorial y protocolos digitales.
- Analizar comunicación interna, externa, crisis y RSC como dimensiones interdependientes.
- Promover una práctica comunicativa ética, coherente, responsable y orientada a la confianza.

Resultado de aprendizaje	Indicadores observables	Instrumentos de evaluación
Diagnostica identidad e imagen	Diferencia ADN corporativo, expresión visual, percepción pública y reputación.	Auditoría de identidad e imagen.
Analiza marca y cultura	Relaciona propósito, storytelling, cultura y liderazgo.	Mapa de coherencia marca-cultura.
Gestiona públicos estratégicos	Clasifica stakeholders y adapta mensajes.	Matriz de públicos y propuesta DIRCOM.
Planifica campañas	Elabora briefing, contrabriefing, objetivos, canales y KPIs.	Plan de campaña corporativa.
Diseña herramientas	Construye manual, guías, plantillas y protocolos.	Mini manual de comunicación.
Evalúa resultados	Distingue outputs, outtakes, outcomes y métricas reputacionales.	Informe de medición y aprendizajes.

## 4. Competencias trabajadas

El manual trabaja competencias propias de la comunicación corporativa y de la formación en Publicidad y Relaciones Públicas. Cada competencia se vincula con tareas concretas y evidencias observables.

Competencia	Cómo se trabaja	Evidencia
Análisis corporativo	Diagnóstico de identidad, cultura, imagen, reputación y stakeholders.	Fichas de análisis y mapas.
Planificación estratégica	Briefing, contrabriefing, objetivos SMART, canales y medición.	Plan de campaña.
Comunicación profesional escrita	Notas de prensa, mensajes clave, Q&A, manuales y protocolos.	Documentos corporativos.
Relaciones con públicos	Mapa de stakeholders, media relations, comunicación interna y externa.	Segmentación y plan de relación.
Gestión de crisis	Comité, portavocía, primera respuesta, social listening y recuperación.	Simulación de crisis.
Pensamiento crítico y ético	Análisis de coherencia, RSC, social washing y responsabilidad.	Debates y casos.
Trabajo en equipo	Roles profesionales, defensa oral y evaluación de propuestas.	Presentación grupal y memoria.

## 5. Metodología: clase magistral aplicada y aprendizaje activo

La metodología principal es la clase magistral aplicada. Este formato conserva la claridad expositiva de la clase tradicional, pero la orienta hacia problemas profesionales y actividades evaluables. La explicación de la docente introduce contexto, conceptos y casos; el alumnado los aplica mediante diagnósticos, herramientas y propuestas corporativas.

Cada sesión se organiza en seis momentos: pregunta detonante, activación del caso, desarrollo conceptual, análisis guiado, actividad aplicada y cierre reflexivo. La repetición de esta estructura permite que el alumnado sepa qué se espera y mejore progresivamente su capacidad de análisis y producción.

El aprendizaje activo se concreta en productos profesionales: auditorías, mapas, briefings, contrabriefings, notas de prensa, calendarios editoriales, manuales de comunicación, protocolos internos, estrategias media relations y simulaciones de crisis.

Estructura común de trabajo en aula



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 1. Secuencia de la clase magistral aplicada. Elaboración propia.

Momento	Descripción	Ejemplo
Pregunta detonante	Introduce una tensión profesional.	¿Una marca controla su reputación?
Activación del caso	Observación inicial de un caso corporativo.	United Airlines, LEGO, Nike, Dove.
Desarrollo conceptual	Exposición ordenada de teoría y herramientas.	Stakeholders, briefing, DIRCOM, PESO.
Análisis guiado	Aplicación de conceptos al caso.	Brechas identidad-imagen o crisis.
Actividad práctica	Producción individual o grupal.	Manual, briefing, nota, protocolo.
Cierre reflexivo	Síntesis, transferencia y preguntas.	Qué herramienta usaría un DIRCOM.

## 6. Evaluación, evidencias y trazabilidad

La evaluación se plantea como continua y aplicada. El estudiante debe demostrar que comprende conceptos, diagnostica problemas, utiliza herramientas profesionales, trabaja en equipo y presenta propuestas con criterio.

Se recomienda combinar asistencia activa, actividades por unidad, portafolio y proyecto final. La finalidad no es premiar únicamente la creatividad, sino la creatividad fundamentada: decisiones comunicativas justificadas mediante análisis, públicos, objetivos, canales y métricas.

<b>Evidencia</b>	<b>Peso orientativo</b>	<b>Qué demuestra</b>
Asistencia y participación activa	20%	Seguimiento de clases, debate, preguntas y análisis de casos.
Actividades por unidad	40-50%	Aplicación de conceptos a herramientas reales de comunicación corporativa.
Portafolio	10-20%	Evolución del aprendizaje, fichas y reflexión profesional.
Proyecto final	30%	Integración de diagnóstico, estrategia, herramientas, ejecución y medición.

## 7. Mapa de unidades docentes

Unidad	Núcleo conceptual	Producto de aprendizaje
1. Identidad e imagen visual corporativa	La unidad introduce la identidad corporativa como el núcleo desde el que una organización define quién es, cómo actúa, cómo se comunica y cómo se reconoce visualmente.	Auditoría de identidad visual y percepción de una marca.
2. Marca y cultura corporativa	La unidad aborda la marca y la cultura corporativa como activos intangibles estratégicos.	Diseño de un diagnóstico de marca y cultura corporativa.
3. Comunicación corporativa, gobernanza y perfil profesional del DIRCOM	La unidad sitúa la comunicación corporativa dentro de la gobernanza de las organizaciones.	Mapa de stakeholders y diagnóstico de gobernanza comunicativa.
4. Briefing, planificación y gestión de campañas corporativas	La unidad aborda el briefing como documento base de cualquier proyecto de comunicación, el contrabriefing como revisión estratégica, la investigación, la planificación, el mix de medios, la ejecución, la medición de resultados y la evaluación final de campañas corporativas.	Elaboración de briefing y contrabriefing de campaña corporativa.
5. Manual de comunicación corporativa y herramientas profesionales	La unidad estudia el manual de comunicación corporativa como documento estratégico y operativo.	Diseño de un mini manual de comunicación corporativa.
6. Comunicación interna en la comunicación corporativa	La unidad aborda la comunicación interna como pilar de la comunicación corporativa.	Auditoría de comunicación interna.
7. Comunicación externa y relaciones con los medios	La unidad desarrolla la comunicación externa y las media relations como sistema estratégico de reputación.	Diseño de una estrategia de comunicación externa 360°.
8. Comunicación de crisis y responsabilidad social corporativa	La unidad aborda la comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa como dimensiones inseparables de la reputación.	Simulación de crisis corporativa.

# Unidad 1. Identidad e imagen visual corporativa

## Planteamiento de la unidad

La unidad introduce la identidad corporativa como el núcleo desde el que una organización define quién es, cómo actúa, cómo se comunica y cómo se reconoce visualmente. Se trabaja la relación entre identidad conceptual, identidad comportamental, identidad comunicacional e identidad visual, así como la diferencia entre identidad, imagen y reputación. También se abordan logotipo, isotipo, imagotipo, isologo, color, tipografía, estilo fotográfico, manual de identidad visual, touchpoints, rebranding, restyling y auditoría de identidad.

## Objetivos específicos

- Diferenciar identidad corporativa, identidad visual, imagen y reputación.
- Comprender la identidad como sistema conceptual, comportamental, comunicacional y visual.
- Analizar los elementos nucleares de la identidad visual corporativa y sus reglas de coherencia.
- Aplicar criterios de auditoría para detectar brechas entre identidad proyectada e imagen percibida.

## Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Identidad corporativa	Conjunto de rasgos que definen lo que una organización es: misión, visión, valores, cultura, comportamiento y forma de comunicarse.
Identidad visual corporativa	Traducción gráfica de la identidad mediante logotipo, color, tipografía, estilo visual y normas de aplicación.
Imagen corporativa	Percepción inmediata que los públicos construyen a partir de experiencias, mensajes, comportamiento y contexto.
Reputación	Consolidación estable de la imagen en el tiempo; activo intangible basado en confianza, coherencia y experiencia acumulada.
Touchpoint	Punto de contacto en el que un público interactúa con la organización y forma parte de la experiencia de marca.
Rebranding	Cambio estratégico profundo de posicionamiento, identidad o relato corporativo.
Restyling	Actualización visual o formal de una marca sin modificar su esencia estratégica.
Auditoría de identidad	Diagnóstico de coherencia entre lo que la organización es, comunica, hace y proyecta.

## Desarrollo conceptual y aplicado

La identidad corporativa no debe entenderse como un simple conjunto de signos gráficos. Es el ADN organizacional: aquello que orienta la conducta, la cultura, el relato y la forma en que una entidad se presenta ante sus públicos. La identidad conceptual define el propósito, los valores y la filosofía; la identidad comportamental muestra cómo actúa la organización; la identidad comunicacional establece cómo habla; y la identidad visual convierte esa esencia en signos reconocibles.

La identidad visual corporativa cumple una función de reconocimiento, pero también de confianza. Un logotipo, una paleta cromática o una tipografía no son elementos decorativos: son marcas de continuidad. Su repetición coherente en soportes físicos, digitales e institucionales permite que los públicos reconozcan a la organización y asocien su presencia con determinados atributos.

Del ser organizacional a la percepción pública



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 2. Identidad, imagen y reputación: del ser organizacional a la percepción pública. Elaboración propia.

La distinción entre identidad e imagen es esencial. La identidad depende de lo que la organización define y hace; la imagen depende de cómo los públicos interpretan esas señales. Cuando existe distancia entre ambas aparece una brecha reputacional. Una empresa puede afirmar que es cercana, sostenible o innovadora, pero si sus públicos no lo experimentan así, la imagen resultante será frágil o contradictoria.

La auditoría de identidad permite revisar esa coherencia en todos los puntos de contacto: web, redes sociales, atención al cliente, oficinas, packaging, comunicación interna, publicidad, eventos y relación con medios. La pregunta profesional no es si la marca ‘se ve bonita’, sino si cada elemento comunica la misma promesa y refuerza la misma percepción.

## Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Nike	Identidad conceptual basada en superación, rendimiento y motivación; permite analizar coherencia entre propósito, tono y comunidad.

Caso	Función docente
United Airlines	Caso útil para distinguir identidad formal e imagen percibida tras una experiencia negativa amplificada socialmente.
Instagram y Gap	Ejemplos para diferenciar restyling, rebranding y riesgos de pérdida de equity visual.
McDonald's	Permite trabajar la importancia del manual de identidad visual y la normalización cromática global.

## Actividad aplicada

Auditoría de identidad visual y percepción de una marca. El alumnado seleccionará una organización, analizará su identidad conceptual, visual, verbal y comportamental, detectará brechas entre identidad e imagen y propondrá ajustes coherentes sin alterar la esencia de marca.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Diferenciación conceptual	Distingue con precisión identidad, imagen y reputación, aplicándolas al caso elegido.	Distingue los conceptos básicos, aunque con alguna confusión.	Confunde identidad visual con identidad corporativa o reputación.
Análisis visual	Analiza logotipo, color, tipografía, aplicaciones y coherencia en touchpoints.	Analiza algunos elementos visuales con desarrollo parcial.	Describe la marca de forma superficial o estética.
Diagnóstico de coherencia	Detecta brechas entre identidad, comportamiento e	Identifica algunos desajustes, pero sin profundidad.	No identifica brechas relevantes o no las justifica.

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Insuficiente</b>
	imagen percibida con argumentos.		
Propuesta de mejora	Propone mejoras viables y coherentes con la esencia de la organización.	Propone mejoras funcionales pero poco articuladas.	Propone cambios arbitrarios o meramente decorativos.
Presentación	Defiende el análisis con claridad, orden y lenguaje profesional.	Presenta la propuesta de manera comprensible.	La exposición es confusa o incompleta.

### **Lecturas y recursos recomendados**

- Costa, J. (2012). La imagen de marca: Un fenómeno social.
- Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo.
- Olins, W. (2009). El libro de las marcas.

## Unidad 2. Marca y cultura corporativa

### Planteamiento de la unidad

La unidad aborda la marca y la cultura corporativa como activos intangibles estratégicos. Se estudian identidad conceptual, storytelling, tipos de marca, lovemarks, marca política, marca personal, cultura organizacional, liderazgo, medición de intangibles y casos de marcas fuertes o débiles.

### Objetivos específicos

- Comprender la marca como promesa de valor y sistema de percepciones.
- Relacionar cultura corporativa, storytelling, reputación y coherencia interna.
- Distinguir marcas registradas, lovemarks, marcas políticas y marcas personales.
- Aplicar indicadores para medir marca, cultura y reputación.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Marca	Sistema de significados, percepciones y promesas que permite diferenciar una organización o producto.
Cultura corporativa	Conjunto de valores, creencias, comportamientos, rituales y presunciones compartidas por los miembros de una organización.
Storytelling	Construcción estratégica de relatos que traduce propósito, valores e identidad en una narrativa comprensible.
Lovemark	Marca que genera alta conexión emocional y respeto, logrando lealtad más allá de la razón.
Golden Circle	Modelo que ordena la comunicación desde el porqué, el cómo y el qué de la organización.
KPI intangible	Indicador que permite medir dimensiones abstractas como notoriedad, compromiso, reputación o coherencia cultural.
Liderazgo cultural	Capacidad directiva para encarnar y transmitir valores, orientar comportamientos y sostener la cultura organizacional.

### Desarrollo conceptual y aplicado

Marca y cultura no son departamentos separados. La marca proyecta una promesa hacia el exterior, pero esa promesa solo resulta creíble si la cultura interna puede sostenerla. Cuando una organización comunica valores que no se practican internamente, aparece disonancia y se debilita la credibilidad.

La cultura corporativa opera en varios niveles: artefactos visibles, valores declarados y presunciones básicas. Los espacios, rituales, estilos de liderazgo, normas no escritas y formas de

relación dicen tanto de una organización como sus campañas. Por ello, la marca más sólida es aquella que convierte su cultura en experiencia coherente.

Sistema de coherencia entre lo interno y lo externo



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 3. Marca y cultura corporativa: sistema de coherencia entre propósito, cultura, relato y reputación. Elaboración propia.

El storytelling corporativo permite dar forma narrativa al propósito. Antes muchas marcas construían relatos centrados en beneficios funcionales del producto; hoy compiten en un ecosistema saturado, multiplataforma y escéptico. El relato debe ser continuo, multicanal y coherente con las decisiones de la organización.

La medición de intangibles permite pasar de la intuición al seguimiento estratégico. La cultura puede evaluarse mediante compromiso, clima, conocimiento de valores o participación interna. La marca puede medirse mediante notoriedad, diferenciación, reputación, fidelidad, share of voice o coherencia del tono. El dato solo es útil si se vincula con objetivos y decisiones.

### Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Disney	Marca fuerte por su capacidad de crear vínculo intergeneracional, experiencia de marca y cultura interna coherente.
Patagonia	Cultura fuerte y propósito ambiental integrado en comunicación, producto y prácticas corporativas.
Shein	Caso para analizar marca con enorme rendimiento comercial pero débil capital reputacional y cultural.
Uber	Ejemplo de cultura corporativa tensionada por modelos de eficiencia que pueden erosionar valores y confianza.

## Actividad aplicada

Diseño de un diagnóstico de marca y cultura corporativa. El alumnado elegirá una organización, identificará su propósito, relato, cultura, estilo de liderazgo y principales KPIs, y elaborará una matriz de coherencia entre lo que la marca promete y lo que la cultura demuestra.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Comprensión de marca	Explica la marca como activo intangible, promesa y sistema de percepciones.	Explica la marca de forma correcta, aunque parcial.	Reduce la marca a logotipo o publicidad.
Análisis cultural	Analiza valores, comportamientos, liderazgo y rituales organizacionales.	Incluye elementos culturales, pero con poca conexión entre sí.	No distingue cultura de comunicación externa.
Storytelling	Relaciona relato corporativo, propósito y continuidad multicanal.	Reconoce el relato de marca, aunque sin análisis estratégico.	Confunde storytelling con campaña puntual.
Medición	Propone KPIs pertinentes para marca y cultura.	Propone indicadores generales, pero poco alineados.	Usa métricas sin relación con objetivos.
Caso y defensa	Integra el caso elegido con criterio profesional y argumentos.	Defiende el caso de manera suficiente.	Presenta ejemplos sin análisis.

## **Lecturas y recursos recomendados**

- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership.
- Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding.
- Roberts, K. (2005). Lovemarks.
- Alloza, A., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). Reputación corporativa.

## Unidad 3. Comunicación corporativa, gobernanza y perfil profesional del DIRCOM

### Planteamiento de la unidad

La unidad sitúa la comunicación corporativa dentro de la gobernanza de las organizaciones. Se trabajan transparencia, ética, legitimidad, stakeholders, coherencia entre discurso y acción, campañas corporativas, crisis de reputación y perfil profesional del Director de Comunicación o DIRCOM.

### Objetivos específicos

- Relacionar comunicación corporativa, gobernanza, transparencia y confianza.
- Comprender la función estratégica de los stakeholders en la toma de decisiones comunicativas.
- Definir el perfil profesional del DIRCOM y sus funciones actuales.
- Analizar casos de coherencia e incoherencia entre discurso corporativo y acción organizacional.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Gobernanza corporativa	Sistema de dirección, control, rendición de cuentas y toma de decisiones de una organización.
Stakeholder	Persona, grupo o entidad que puede afectar o verse afectada por las decisiones de una organización.
Legitimidad	Reconocimiento social de que una organización actúa de manera aceptable, responsable y coherente.
DIRCOM	Profesional que dirige la estrategia de comunicación, reputación, relaciones con públicos y coherencia del relato corporativo.
Coherencia corporativa	Alineamiento entre valores declarados, decisiones, comportamientos y comunicación.
Campaña corporativa	Acción planificada para fortalecer identidad, reputación, valores o posicionamiento institucional.
Riesgo reputacional	Posibilidad de que una decisión, acción o crisis deteriore la confianza de los públicos.

### Desarrollo conceptual y aplicado

La comunicación corporativa es una dimensión estructural de la gobernanza. No consiste únicamente en explicar decisiones ya tomadas, sino en contribuir a que la organización actúe con transparencia, responsabilidad y sensibilidad hacia sus grupos de interés. Gobernar bien exige comunicar bien; comunicar bien exige comprender cómo se toman las decisiones y a quién afectan.

La gobernanza corporativa implica dirección estratégica, supervisión, control, rendición de cuentas y responsabilidad. En contextos de alta exposición pública, una organización no puede

apoyarse solo en resultados económicos: necesita legitimidad social. Esa legitimidad se construye a través de comportamientos verificables y comunicación coherente.

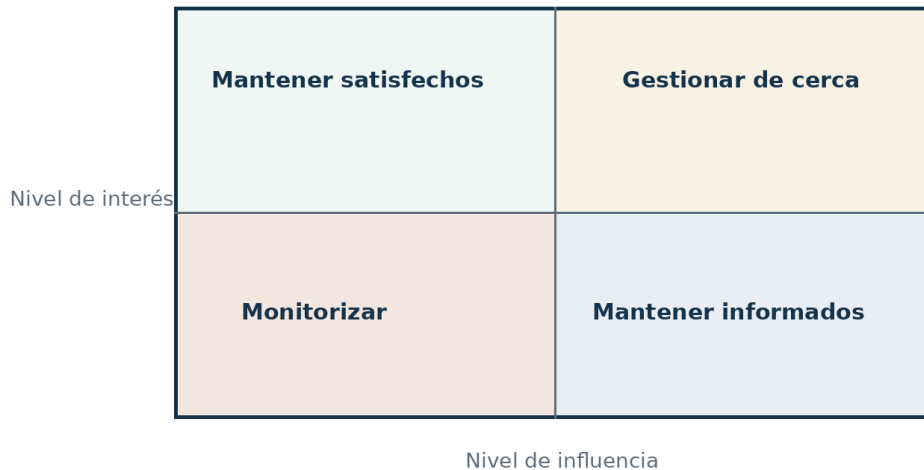


Figura 4. Mapa de stakeholders y gobernanza: priorización de públicos según interés e influencia. Elaboración propia.

La gestión de stakeholders permite priorizar públicos según influencia, interés, vulnerabilidad y capacidad de afectar la reputación. Empleados, accionistas, clientes, proveedores, medios, instituciones, comunidades y sociedad civil requieren mensajes y canales distintos. La comunicación eficaz no lanza el mismo mensaje a todos: adapta el vínculo sin perder coherencia.

La figura del DIRCOM ha evolucionado desde funciones de prensa y difusión hacia un rol estratégico en la alta dirección. Su tarea no se limita a redactar comunicados: asesora sobre reputación, anticipa riesgos, coordina crisis, diseña relatos, gestiona portavoces y asegura que la organización mantenga coherencia entre lo que dice y lo que hace.

### Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Johnson & Johnson - Tylenol	Ejemplo clásico de respuesta rápida, transparencia y priorización de la seguridad pública.
United Airlines	Caso de gestión inicial defensiva que agravó la crisis reputacional.
Dove Real Beauty	Campaña corporativa orientada a valores, autoestima e inclusión.
Volkswagen Dieseldgate	Incoherencia entre discurso sostenible y comportamiento real con fuerte daño reputacional.

### Actividad aplicada

Mapa de stakeholders y diagnóstico de gobernanza comunicativa. El alumnado seleccionará una organización, identificará públicos internos y externos, clasificará influencia e interés, definirá riesgos reputacionales y propondrá el papel del DIRCOM ante una decisión sensible.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Mapa de públicos	Identifica y jerarquiza stakeholders con criterios de influencia, interés y riesgo.	Identifica públicos relevantes, aunque con jerarquización parcial.	Enumera públicos sin criterio estratégico.
Gobernanza	Relaciona comunicación, transparencia, responsabilidad y toma de decisiones.	Relaciona parcialmente comunicación y gobernanza.	Presenta la comunicación como mera difusión.
Perfil DIRCOM	Define funciones estratégicas del DIRCOM con claridad.	Reconoce funciones básicas, pero sin visión directiva.	Reduce el rol a notas de prensa o redes.
Análisis de coherencia	Detecta brechas entre discurso y acción en el caso trabajado.	Identifica incoherencias generales.	No diferencia discurso, acción y reputación.
Propuesta	Formula una intervención comunicativa viable y profesional.	Propone acciones generales.	La propuesta carece de foco o viabilidad.

## Lecturas y recursos recomendados

- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.
- Cadbury Committee. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.
- Costa, J. (2009). El Dircom hoy.

- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*.

## Unidad 4. Briefing, planificación y gestión de campañas corporativas

### Planteamiento de la unidad

La unidad aborda el briefing como documento base de cualquier proyecto de comunicación, el contrabriefing como revisión estratégica, la investigación, la planificación, el mix de medios, la ejecución, la medición de resultados y la evaluación final de campañas corporativas.

### Objetivos específicos

- Comprender el briefing como herramienta estratégica de definición del problema.
- Aplicar el contrabriefing para revisar objetivos, público, contexto, timing y viabilidad.
- Diseñar procesos de investigación, planificación y ejecución de campañas corporativas.
- Distinguir métricas de vanidad, métricas de negocio y modelos de evaluación comunicativa.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Briefing	Documento que define contexto, problema, público, objetivos, presupuesto, timing y entregables de un proyecto.
Contrabriefing	Revisión crítica del briefing para detectar errores, reformular el problema y ajustar el enfoque estratégico.
Objetivos SMART	Objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidos.
Insight	Verdad significativa sobre el público que permite construir una estrategia creativa pertinente.
Mix de medios	Selección coordinada de canales para impactar al público adecuado en el momento oportuno.
Modelo PESO	Clasificación de medios pagados, ganados, compartidos y propios.
Outcomes	Resultados de comportamiento o impacto real generados por una campaña.

### Desarrollo conceptual y aplicado

El briefing no es un trámite administrativo: es el contrato estratégico que permite trabajar con libertad dentro de un marco claro. Un buen briefing no ahoga la creatividad; la orienta. Define el problema, delimita el público, concreta objetivos, fija recursos y explicita los entregables esperados.

El contrabriefing evita empezar por una solución equivocada. Muchas veces el cliente formula una petición táctica -un vídeo, una acción en redes, un kit de memes- cuando el problema real es de posicionamiento, confianza o legitimidad. La revisión del problema, del público y de los objetivos permite construir una base sólida antes de ejecutar.

Secuencia de planificación y gestión de campaña



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 5. Del briefing a la medición: secuencia de planificación y gestión de campañas de comunicación corporativa. Elaboración propia.

La planificación exige investigación. Los métodos cuantitativos permiten medir tendencias, patrones y alcance; los cualitativos ayudan a comprender motivaciones, percepciones y significados. Herramientas como PESTEL, Porter, DAFO e investigación de insights ordenan el diagnóstico de entorno, mercado, competencia y público.

La gestión de una campaña corporativa integra estrategia, mix de medios, ejecución y medición. No se trata de estar en todos los canales, sino en los canales correctos. La medición debe ir más allá de likes o impresiones: outputs, outtakes y outcomes permiten pasar de exposición a percepción y comportamiento.

### Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Briefing Banco Sabadell y Madrid	Caso para trabajar contexto, público, tono, objetivo, presupuesto, timing y entregables.
Nocilla - Díselo con Nocilla	Ejemplo para practicar contrabriefing y reformulación del problema real.
Magnum - Find your summer	Caso útil para analizar insight, contexto emocional y conexión con el consumidor.
Modelo PESO	Aplicación para coordinar paid, earned, shared y owned media en una campaña.

### Actividad aplicada

Elaboración de briefing y contrabriefing de campaña corporativa. El alumnado recibirá un encargo inicial, detectará posibles inconsistencias, reformulará el problema y desarrollará una propuesta de planificación con investigación, públicos, canales, timing, presupuesto, entregables y KPIs.

### Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.

- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

### Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

### Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Definición del problema	Formula un problema comunicativo preciso, estratégico y accionable.	Formula un problema comprensible, aunque mejorable.	Confunde problema con solución o pieza creativa.
Contrabriefing	Revisa críticamente público, objetivos, contexto y viabilidad.	Detecta algunos ajustes, pero sin profundidad.	Acepta el briefing sin cuestionarlo.
Investigación	Propone métodos y herramientas adecuados al caso.	Incluye investigación básica, aunque poco articulada.	No fundamenta la estrategia en investigación.
Planificación	Integra canales, timing, presupuesto y entregables con coherencia.	Presenta una planificación viable pero incompleta.	La planificación es difusa o inviable.
Medición	Define KPIs de negocio, reputación o comportamiento adecuados.	Incluye métricas, aunque algunas son de vanidad.	No relaciona medición con objetivos.

### Lecturas y recursos recomendados

- Ogilvy, D. (1983). Ogilvy on advertising.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). Digital marketing excellence.
- AMEC. (2020). Integrated Evaluation Framework.

## Unidad 5. Manual de comunicación corporativa y herramientas profesionales

### Planteamiento de la unidad

La unidad estudia el manual de comunicación corporativa como documento estratégico y operativo. Se diferencia de otros documentos corporativos y se analizan herramientas como mapas de públicos, calendario editorial, guía de portavoces, plantilla de nota de prensa, guía de redes sociales y protocolos de comunicación digital.

### Objetivos específicos

- Definir el manual de comunicación corporativa y sus objetivos.
- Diferenciarlo del manual de identidad, plan de comunicación, código ético y manual de crisis.
- Identificar herramientas estratégicas y operativas de comunicación corporativa.
- Diseñar una estructura básica de manual y plantillas de uso profesional.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Manual de comunicación corporativa	Documento que fija principios, criterios, tono, canales y procedimientos para comunicar interna y externamente.
Plan de comunicación	Documento temporal y estratégico que define acciones para alcanzar objetivos concretos de comunicación.
Código ético	Documento que recoge principios de conducta y valores organizacionales esperados.
Mapa de stakeholders	Herramienta para identificar, priorizar y gestionar públicos relevantes.
Calendario editorial	Planificación de contenidos por canal, fecha, objetivo, responsable y formato.
Guía de portavoces	Documento que define quién puede hablar, con qué mensajes y bajo qué pautas ante medios o públicos.
Nota de prensa	Documento informativo enviado a medios para difundir una noticia con valor periodístico.
Protocolo digital	Normas para gestionar comunicación en web, redes, correo, intranet, comentarios y crisis digitales.

### Desarrollo conceptual y aplicado

El manual de comunicación corporativa convierte la estrategia en reglas de uso cotidiano. Su valor no reside en acumular normas, sino en facilitar decisiones coherentes cuando muchas personas comunican en nombre de una organización. En empresas complejas, sin un marco común, cada departamento puede acabar construyendo una voz distinta.

El manual de comunicación no es lo mismo que el manual de identidad visual. El primero regula tono, mensajes, portavocía, públicos, canales y procedimientos; el segundo establece normas gráficas de logotipo, color, tipografía y aplicaciones. Tampoco debe confundirse con el plan de comunicación, que tiene un horizonte temporal concreto, ni con el código ético, que regula principios de conducta.

Manual, planificación y ejecución coordinada



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 6. Sistema de herramientas corporativas: manual, planificación, portavocía, notas de prensa, redes y protocolos. Elaboración propia.

Las herramientas estratégicas permiten diagnosticar, priorizar y planificar: mapa de stakeholders, calendario editorial, plan de crisis o sistema de mensajes clave. Las herramientas operativas permiten ejecutar: plantilla de nota de prensa, guía de redes, protocolos de respuesta, guías de portavoces y media training.

La digitalización ha transformado estos manuales. Hoy pueden integrarse en intranets, plataformas colaborativas o sistemas de gestión de contenidos. Esto facilita actualización, accesibilidad y coherencia, pero exige responsables claros, gobernanza documental y revisión periódica.

## Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Inditex INET	Ejemplo de plataforma interna que centraliza información, documentos, trámites y cultura corporativa.
Apple	Caso para diferenciar comunicación corporativa, identidad visual, plan de comunicación, código ético y crisis.
Netflix y Nike en redes	Ejemplos para comparar tono cercano, humorístico, inspirador o aspiracional.
BP Deepwater Horizon	Caso para analizar la importancia de la preparación de portavoces y la empatía pública.

## Actividad aplicada

Diseño de un mini manual de comunicación corporativa. El alumnado desarrollará para una organización ficticia o real: públicos, tono, mensajes clave, normas de redes sociales, protocolo de respuesta, plantilla de nota de prensa y guía básica de portavoces.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Estructura del manual	Organiza secciones esenciales con lógica estratégica y operativa.	Incluye secciones básicas, aunque poco desarrolladas.	El manual es fragmentario o desordenado.
Diferenciación documental	Distingue manual, plan, identidad visual, código ético y crisis.	Distingue algunos documentos con imprecisiones.	Confunde documentos y funciones.
Herramientas	Propone herramientas coherentes con públicos, canales y riesgos.	Incluye herramientas útiles, aunque con poca adaptación.	Lista herramientas sin criterio.
Aplicabilidad	El manual puede aplicarse en decisiones comunicativas reales.	La propuesta es aplicable parcialmente.	La propuesta es demasiado genérica.
Tono profesional	Redacta con claridad normativa, estilo corporativo y precisión.	Redacta de forma comprensible.	El tono es informal o poco profesional.

## Lecturas y recursos recomendados

- Argenti, P. A. (2016). Corporate communication.

- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la comunicación corporativa.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.
- Pulizzi, J. (2014). Epic content marketing.

## Unidad 6. Comunicación interna en la comunicación corporativa

### Planteamiento de la unidad

La unidad aborda la comunicación interna como pilar de la comunicación corporativa. Se estudian objetivos, tipos, canales, herramientas, papel del departamento de comunicación, alineación interna-externa, consecuencias de una mala comunicación y tendencias como digitalización, employee advocacy, cultura organizacional y transparencia.

### Objetivos específicos

- Diferenciar información y comunicación interna.
- Comprender los tipos de comunicación interna según dirección, formalidad, estructura y canal.
- Analizar herramientas como intranet, newsletter, reuniones, apps, eventos, manuales y redes corporativas.
- Relacionar comunicación interna, cultura, compromiso, employee advocacy y reputación externa.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Comunicación interna	Sistema de relaciones, mensajes y canales que mantiene informados, integrados y comprometidos a los miembros de una organización.
Comunicación descendente	Flujo comunicativo desde la dirección hacia los empleados.
Comunicación ascendente	Flujo desde los empleados hacia mandos o dirección, basado en escucha y feedback.
Comunicación horizontal	Intercambio entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico.
Intranet	Plataforma digital interna que centraliza información, documentos, noticias y procesos.
Employee advocacy	Participación de empleados como embajadores creíbles de la organización.
Clima laboral	Percepción compartida sobre ambiente, relaciones, confianza y bienestar organizacional.
Cultura organizacional	Sistema de valores, normas y prácticas que orienta el comportamiento interno.

### Desarrollo conceptual y aplicado

La comunicación interna no puede reducirse al envío de información. Informar es transferir datos; comunicar implica construir relación, escucha, participación y sentido compartido. En organizaciones complejas, los empleados no son receptores pasivos: son públicos estratégicos y primeros embajadores de la marca.

Una buena comunicación interna alinea a las personas con misión, visión y objetivos, reduce rumores, mejora la coordinación y fortalece el sentimiento de pertenencia. También tiene un efecto externo: la experiencia del cliente y la reputación dependen, en gran medida, de empleados informados, motivados y coherentes con la cultura corporativa.

De la información al compromiso organizacional



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 7. Comunicación interna: de la información al compromiso organizacional. Elaboración propia.

Las herramientas son múltiples: intranet, newsletter, reuniones, aplicaciones internas, eventos corporativos, manuales de bienvenida, redes sociales corporativas y canales de escucha. Cada una tiene ventajas y límites. La clave no es multiplicar canales, sino diseñar un ecosistema donde información, conversación y participación estén equilibradas.

La mala comunicación interna genera desmotivación, errores, duplicidades, conflictos entre departamentos, estrés, deterioro del clima laboral y, finalmente, incoherencia de marca. Si una empresa promete cercanía, transparencia o innovación hacia fuera pero no lo practica dentro, la reputación acaba resintiéndose.

## Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Netflix Culture Memo	Ejemplo de cultura comunicada con claridad y disponible públicamente.
Google re:Work y OKR	Caso útil para analizar feedback, seguridad psicológica y claridad de objetivos.
Inditex INET	Herramienta para gestionar comunicación interna en organizaciones globales.
Telefónica y redes corporativas	Caso de red social interna para reducir silos y favorecer comunidades de conocimiento.

## Actividad aplicada

Auditoría de comunicación interna. El alumnado diagnosticará canales, flujos, riesgos y oportunidades de una organización, propondrá un plan básico de mejora y diseñará un entregable interno: newsletter, protocolo de escucha, campaña de employee advocacy o guía de canales.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Insuficiente</b>
Diagnóstico interno	Analiza flujos, canales, cultura, públicos internos y problemas de coordinación.	Analiza algunos canales o problemas, aunque de forma parcial.	Describe herramientas sin diagnóstico.
Diferencia información/comunicación	Distingue con claridad transmisión de datos y relación bidireccional.	Distingue parcialmente ambos conceptos.	Confunde comunicación interna con avisos o correos.
Selección de herramientas	Elige herramientas ajustadas al tipo de organización y objetivo.	Propone herramientas útiles pero poco contextualizadas.	Selecciona canales sin criterio.
Coherencia interna-externa	Relaciona experiencia interna, cultura y reputación externa.	Reconoce la relación, aunque con desarrollo limitado.	No vincula comunicación interna y reputación.
Propuesta de mejora	Plantea acciones viables, medibles y profesionales.	Plantea acciones generales.	La propuesta es vaga o inviable.

## Lecturas y recursos recomendados

- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior.
- Miller, K. (2014). Organizational communication.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations.

## Unidad 7. Comunicación externa y relaciones con los medios

### Planteamiento de la unidad

La unidad desarrolla la comunicación externa y las media relations como sistema estratégico de reputación. Se trabajan imagen y reputación, stakeholders externos, modelo PESO, simetría bidireccional, agenda setting, noticiabilidad, relación con periodistas, nota de prensa, rueda de prensa, canutazo, exclusiva, embargo, media training, social listening y medición.

### Objetivos específicos

- Comprender la comunicación externa como gestión de reputación y relaciones.
- Identificar criterios de noticiabilidad y funcionamiento del proceso periodístico.
- Aplicar herramientas como nota de prensa, rueda de prensa, exclusiva y embargo.
- Diseñar estrategias de relación con medios éticas, segmentadas y medibles.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Comunicación externa	Gestión de relaciones y mensajes entre la organización y sus públicos externos.
Reputación externa	Percepción acumulada de credibilidad, comportamiento y confianza en la organización.
Noticiabilidad	Conjunto de criterios que convierten un hecho corporativo en noticia relevante para los medios.
Gatekeeping	Proceso mediante el cual el periodista selecciona qué información se publica.
Agenda setting	Capacidad de los medios para influir en los temas que la opinión pública considera relevantes.
Nota de prensa	Formato escrito para trasladar una información noticiable a periodistas.
Media training	Entrenamiento de portavoces para interactuar con medios con seguridad, claridad y coherencia.
Social listening	Escucha activa y análisis de conversaciones digitales para detectar percepciones, riesgos y oportunidades.

### Desarrollo conceptual y aplicado

La comunicación externa ha dejado de ser una actividad de difusión para convertirse en un proceso estratégico de gestión de reputación. El objetivo no es solo aparecer en medios, sino construir significado, confianza y legitimidad ante públicos diversos.

La relación con periodistas exige comprender su lógica profesional. El periodista actúa como gatekeeper: decide qué información merece entrar en la agenda. Para que una organización logre cobertura, no basta con enviar una nota: debe ofrecer valor noticia, datos, fuentes, utilidad pública, proximidad, actualidad, conflicto o exclusividad.

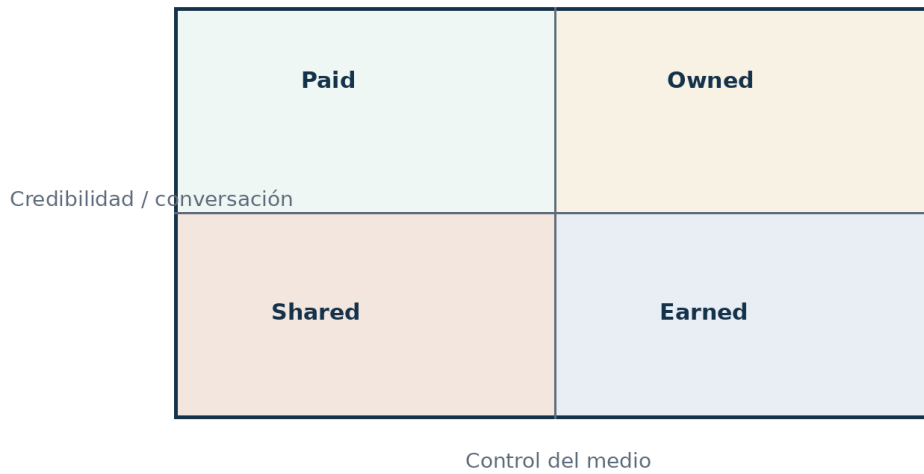


Figura 8. Modelo PESO en comunicación externa: integración de medios pagados, ganados, compartidos y propios. Elaboración propia.

El modelo PESO permite coordinar medios pagados, ganados, compartidos y propios. Una noticia conseguida en prensa puede amplificarse en redes, desarrollarse en una web corporativa y reforzarse con inversión publicitaria. El valor está en la integración, no en el canal aislado.

La ética en media relations es esencial. Exclusivas, embargos, off the record y deep background requieren confianza profesional. Romper acuerdos o maquillar información puede generar cobertura a corto plazo, pero deteriora la relación con medios y amenaza la reputación a largo plazo.

### Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
AECC y LLYC	Uso de agenda setting para convertir un problema invisible en conversación pública.
Heura	Pivote de noticiabilidad: pasar de producto a tendencia social.
NASA / Artemis II	Rueda de prensa como hito informativo, legitimidad y transparencia.
LIDL y campañas transmedia	Ejemplo para trabajar adaptación del contenido a cada canal.

### Actividad aplicada

Diseño de una estrategia de comunicación externa 360°. El alumnado elaborará un mapa de stakeholders externos, definirá ángulos de noticiabilidad, redactará una nota de prensa, elegirá canales del modelo PESO y propondrá una acción con medios, portavocía y medición.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Valor noticia	Transforma un mensaje corporativo en una historia noticiable para medios.	Identifica algunos criterios de noticiabilidad.	Confunde información comercial con noticia.
Segmentación de medios	Selecciona medios y periodistas según público, tema e influencia.	Selecciona medios adecuados, aunque con poca segmentación.	Propone envío masivo sin criterio.
Herramientas	Redacta o estructura correctamente nota, convocatoria o decisión estratégica.	Usa herramientas con corrección básica.	La herramienta está incompleta o mal orientada.
Ética y portavocía	Incluye transparencia, mensajes clave y preparación de portavoz.	Contempla parcialmente ética o portavocía.	No considera riesgos éticos ni preparación.
Medición	Propone KPIs de alcance, sentimiento, SOV, outtakes u outcomes.	Propone métricas útiles pero parciales.	Usa solo métricas de vanidad.

## Lecturas y recursos recomendados

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media.
- Wolf, M. (1987). La investigación de la comunicación de masas.
- Arceo Vacas, J. L. (2004). Las relaciones públicas en España.



## Unidad 8. Comunicación de crisis y responsabilidad social corporativa

### Planteamiento de la unidad

La unidad aborda la comunicación de crisis y la responsabilidad social corporativa como dimensiones inseparables de la reputación. Se trabajan fases, taxonomías, atribución de responsabilidad, modelos de gestión, comité de crisis, social media crisis, RSC, fit empresarial y personal, social washing y aprendizaje postcrisis.

### Objetivos específicos

- Comprender las fases y tipologías de crisis reputacionales.
- Aplicar modelos de atribución de responsabilidad y respuesta estratégica.
- Relacionar RSC, coherencia, legitimidad y prevención del social washing.
- Diseñar protocolos de crisis, portavocía, respuesta digital y recuperación reputacional.

### Conceptos clave

Concepto	Definición didáctica
Crisis reputacional	Situación que amenaza la confianza, legitimidad o continuidad simbólica de una organización.
Precrisis	Fase de prevención, detección de señales, preparación de protocolos y reducción de riesgos.
Golden Hour	Periodo inicial de la crisis en el que se configura la primera percepción pública.
Comité de crisis	Equipo interdisciplinar que coordina decisiones, información, portavocía y seguimiento.
SCCT	Teoría que vincula responsabilidad atribuida y estrategia de respuesta en crisis.
RSC	Integración voluntaria de preocupaciones sociales, ambientales y éticas en la estrategia organizacional.
Fit de RSC	Coherencia percibida entre acción responsable, actividad de la organización e intereses del público.
Social washing	Uso comunicativo de causas sociales o ambientales sin respaldo real en prácticas corporativas.

### Desarrollo conceptual y aplicado

La comunicación de crisis empieza antes de la crisis. Las organizaciones deben detectar señales, mapear riesgos, preparar portavoces, establecer protocolos, definir mensajes iniciales y entrenar escenarios. La improvisación no es una estrategia: es un acelerador de daño reputacional.

Las crisis pueden ser técnicas, políticas, internas, externas, accidentales, previsibles, reputacionales o derivadas de mala conducta. La clave comunicativa es comprender cuánta responsabilidad atribuye el público a la organización. No responde igual una empresa víctima de un desastre natural que una empresa responsable de ocultar información o actuar con negligencia.

Prevención, respuesta y recuperación reputacional



Aplicación didáctica: la figura sintetiza los pasos del proceso para convertir los conceptos de la unidad en una herramienta profesional evaluable.

Figura 9. Comunicación de crisis y RSC: prevención, respuesta y recuperación reputacional. Elaboración propia.

En la fase aguda, la rapidez debe combinarse con precisión. El silencio prolongado genera vacío informativo; un mensaje precipitado y contradictorio puede agravar la desconfianza. La activación del comité de crisis permite coordinar comunicación, legal, dirección, operaciones y atención al cliente.

La RSC contribuye a la prevención reputacional cuando es real, coherente y relevante para los públicos. Comunicar acciones responsables sin respaldo genera greenwashing, pinkwashing o social washing. Por ello, la RSC debe conectar con la cultura interna, el negocio y las expectativas sociales, evitando que la comunicación prometa más de lo que la organización puede demostrar.

### Casos y ejemplos para trabajar en el aula

Caso	Función docente
Tylenol	Respuesta ejemplar basada en retirada preventiva, transparencia e innovación en seguridad.
Volkswagen Dieseldgate	Crisis causada por incoherencia entre discurso ambiental y práctica real.
LEGO y WWF	Alianza de sostenibilidad con objetivos públicos, medición y legitimidad.
Juego de crisis de Juan	Actividad de toma de decisiones para observar efectos de silencio, transparencia y comité de crisis.

### Actividad aplicada

Simulación de crisis corporativa. El alumnado trabajará por equipos en un escenario de crisis, activará comité, clasificará el tipo de crisis, definirá stakeholders, redactará primer comunicado,

preparará Q&A, diseñará respuesta en redes y propondrá medidas de recuperación y RSC coherentes.

## Entregables mínimos

- Título y concepto de la propuesta.
- Diagnóstico o justificación estratégica.
- Públicos, canales, herramientas o mensajes utilizados.
- Aplicación profesional al ámbito de la comunicación corporativa.
- Presentación oral breve y memoria escrita.

## Preguntas de debate

- ¿Qué problema corporativo permite resolver esta herramienta?
- ¿Qué riesgos aparecen si la organización comunica sin coherencia?
- ¿Qué públicos deben priorizarse y por qué?
- ¿Cómo se mediría el éxito de la propuesta?

## Rúbrica específica de la unidad

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
Diagnóstico de crisis	Clasifica fase, origen, públicos afectados y responsabilidad atribuida.	Identifica el problema general, aunque con poca precisión.	No distingue tipo de crisis ni responsabilidad.
Respuesta inicial	Propone una primera respuesta rápida, empática, clara y coordinada.	La respuesta es adecuada pero incompleta.	La respuesta es tardía, defensiva o contradictoria.
Gestión de stakeholders	Adapta mensajes a empleados, medios, clientes, instituciones e inversores.	Diferencia algunos públicos.	Lanza un mensaje único sin segmentación.
RSC y coherencia	Relaciona medidas responsables con cultura, actividad y expectativas sociales.	Propone acciones responsables generales.	Usa RSC como gesto decorativo o poco creíble.
Aprendizaje postcrisis	Incluye evaluación, reparación, seguimiento y prevención futura.	Incluye cierre básico, pero poco aprendizaje.	No plantea recuperación ni mejora.

## Lecturas y recursos recomendados

- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication.
- Marín, F. (2009). Comunicación de crisis.
- Villagra, N., Cárdbaba, M. A. M., & Ruiz San Román, J. A. (2016). Comunicación de RSC.

- Heath, R. L. (1998). Crisis management for managers and executives.

## 8. Proyecto integrador de la asignatura

El proyecto integrador permite reunir los aprendizajes de las ocho unidades en una propuesta final de comunicación corporativa. El alumnado debe diseñar una intervención estratégica para una organización real o ficticia, integrando diagnóstico, públicos, identidad, cultura, herramientas, comunicación interna o externa, gestión de crisis y medición.

El proyecto debe evitar la acumulación de piezas sueltas. La clave es construir una lógica: qué problema corporativo se aborda, qué públicos están implicados, qué objetivos se persiguen, qué herramientas se utilizarán, cómo se ejecutará la propuesta y cómo se evaluará su impacto.

### Estructura de la memoria final

1. Título y resumen ejecutivo.
2. Diagnóstico corporativo y problema de comunicación.
3. Públicos estratégicos y mapa de stakeholders.
4. Objetivos y mensajes clave.
5. Herramientas y canales.
6. Plan de ejecución.
7. Riesgos y protocolo de respuesta.
8. Indicadores de medición.
9. Bibliografía y fuentes.
10. Conclusiones y aprendizajes.

Dimensión	Ponderación	Indicadores
Diagnóstico	20%	Problema, contexto, públicos y riesgos bien definidos.
Estrategia	20%	Objetivos, mensajes, posicionamiento y coherencia con identidad.
Herramientas	20%	Uso adecuado de manual, briefing, canales, medios o crisis.
Ejecución	20%	Viabilidad, timing, responsables y entregables.
Medición y defensa	20%	KPIs, aprendizaje, claridad visual y presentación profesional.

## 9. Portafolio del estudiante

El portafolio permite reunir evidencias de aprendizaje y mostrar evolución. No debe ser una carpeta acumulativa de materiales, sino una selección razonada de diagnósticos, fichas, herramientas y reflexiones.

Su valor reside en demostrar cómo el estudiante pasa de describir acciones comunicativas a interpretarlas con criterio estratégico, reputacional y profesional.

<b>Sección</b>	<b>Contenido esperado</b>	<b>Extensión orientativa</b>
Diario de comunicación	Reflexión breve tras cada unidad sobre conceptos y herramientas.	8 entradas de 150-200 palabras.
Fichas de análisis	Casos de identidad, marca, campaña, medios, interna o crisis.	4-6 fichas.
Herramientas producidas	Briefing, nota de prensa, mapa, protocolo o manual.	3-5 productos.
Mapa de referencias	Referencias de buenas y malas prácticas corporativas.	10 referencias comentadas.
Autoevaluación final	Balance de aprendizajes, fortalezas y mejoras.	500-700 palabras.

## 10. Rúbricas específicas por unidad

Las siguientes rúbricas permiten evaluar de forma coherente las actividades prácticas vinculadas a cada unidad del manual. Cada rúbrica se adapta a la naturaleza específica del tema trabajado y permite valorar tanto la comprensión conceptual como la capacidad de aplicación profesional del alumnado.

### Unidad 1. Identidad e imagen visual corporativa

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
<b>Comprensión de identidad corporativa</b>	Diferencia con precisión identidad conceptual, comportamental, comunicacional y visual, y explica su relación con la imagen corporativa.	Reconoce los elementos principales de la identidad corporativa, aunque con alguna imprecisión conceptual.	Confunde identidad, imagen, marca o reputación, o los utiliza como términos equivalentes.
<b>Análisis de identidad visual</b>	Analiza logotipo, color, tipografía, estilo gráfico y aplicaciones con criterio técnico y comunicativo.	Describe los elementos visuales principales, aunque con análisis limitado de su función estratégica.	Se limita a describir aspectos estéticos sin relacionarlos con la identidad de la organización.
<b>Coherencia entre identidad e imagen</b>	Identifica de forma argumentada posibles brechas entre lo que la organización es, comunica y proyecta.	Detecta algunas incoherencias, pero no siempre las justifica con claridad.	No identifica la relación entre identidad interna e imagen percibida.
<b>Aplicación práctica</b>	Propone mejoras visuales o comunicativas coherentes con la esencia de la organización.	Propone mejoras viables, aunque poco desarrolladas o con escasa justificación estratégica.	La propuesta es decorativa, arbitraria o no responde al problema planteado.
<b>Uso de ejemplos y casos</b>	Utiliza ejemplos pertinentes y bien explicados para apoyar el análisis.	Utiliza ejemplos adecuados, aunque con conexión limitada con los conceptos.	Los ejemplos son superficiales, incorrectos o no se integran en la argumentación.

### Unidad 2. Marca y cultura corporativa

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
----------	-----------	----------	--------------

<b>Comprensión de marca corporativa</b>	Explica la marca como activo intangible vinculado a identidad, cultura, promesa de valor, percepción y reputación.	Comprende la marca como elemento estratégico, aunque con desarrollo conceptual parcial.	Reduce la marca a nombre, logotipo o diseño visual.
<b>Análisis de cultura corporativa</b>	Identifica valores, comportamientos, rituales, liderazgo y presunciones culturales de la organización.	Reconoce elementos culturales relevantes, aunque sin profundizar en su impacto organizativo.	Confunde cultura corporativa con clima laboral o comunicación interna sin mayor desarrollo.
<b>Relación entre marca y cultura</b>	Argumenta cómo la cultura interna sostiene o contradice la promesa de marca.	Establece alguna relación entre cultura y marca, aunque de forma general.	No conecta la cultura interna con la credibilidad externa de la marca.
<b>Storytelling y propósito</b>	Analiza el relato corporativo, el propósito y la coherencia narrativa de la organización.	Reconoce el storytelling de la marca, pero sin valorar suficientemente su coherencia estratégica.	Trata el storytelling como una simple historia publicitaria sin conexión con identidad o valores.
<b>Medición de intangibles</b>	Propone indicadores adecuados para evaluar marca, cultura, reputación o compromiso interno.	Propone algunos indicadores, aunque no siempre están alineados con los objetivos.	Usa métricas genéricas o de vanidad sin relación clara con los intangibles.

### Unidad 3. Comunicación corporativa, gobernanza y DIRCOM

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>Comprensión de gobernanza corporativa</b>	Explica la gobernanza como sistema de dirección, control, transparencia, responsabilidad y relación con stakeholders.	Define correctamente la gobernanza, aunque con escasa profundidad estratégica.	Reduce la gobernanza a gestión empresarial o toma de decisiones internas.
<b>Papel de la comunicación en la gobernanza</b>	Argumenta cómo la comunicación contribuye a la confianza, legitimidad, rendición de cuentas y coherencia institucional.	Reconoce la importancia de la comunicación, pero sin desarrollar suficientemente su papel estructural.	Presenta la comunicación como simple difusión de información.
<b>Análisis de stakeholders</b>	Clasifica y jerarquiza públicos internos y externos según interés, influencia y	Identifica públicos relevantes, aunque sin priorización clara.	Enumera públicos sin analizar su papel estratégico.

	necesidades comunicativas.		
<b>Perfil profesional del DIRCOM</b>	Describe funciones, competencias, evolución profesional y papel estratégico del DIRCOM en la alta dirección.	Reconoce funciones principales del DIRCOM, aunque de forma parcial.	Reduce el DIRCOM a jefe de prensa o responsable operativo de mensajes.
<b>Aplicación a casos</b>	Analiza casos de crisis, coherencia corporativa o campañas institucionales con relación a gobernanza y reputación.	Usa casos pertinentes, aunque con análisis limitado.	Los casos aparecen descritos sin relación clara con los conceptos de la unidad.

#### Unidad 4. Briefing, planificación y gestión de campañas de comunicación corporativa

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
<b>Calidad del briefing</b>	Elabora o analiza un briefing completo, claro y ordenado, incluyendo contexto, problema, públicos, objetivos, tono, timing y entregables.	El briefing contiene los elementos principales, aunque algunos aparecen poco desarrollados.	El briefing es incompleto, confuso o no permite orientar una campaña.
<b>Capacidad de contrabriefing</b>	Detecta errores, ambigüedades o incoherencias del briefing y reformula correctamente el problema de comunicación.	Identifica algunos problemas del briefing, aunque no siempre propone una reformulación estratégica.	Acepta el briefing sin cuestionarlo o confunde problema con solución.
<b>Investigación y diagnóstico</b>	Integra herramientas como DAFO, PESTEL, análisis de competencia, investigación cualitativa, cuantitativa o social listening.	Utiliza alguna herramienta de diagnóstico, aunque con aplicación parcial.	No fundamenta la campaña en investigación previa.
<b>Planificación de campaña</b>	Define estrategia, públicos, mensajes, canales, calendario, presupuesto y entregables de manera coherente.	Presenta una planificación viable, aunque con falta de concreción en algunos apartados.	La planificación es genérica, desordenada o poco realista.
<b>Medición y evaluación</b>	Propone KPIs adecuados, diferencia	Incluye indicadores de evaluación, aunque	Propone métricas superficiales sin

	métricas de vanidad y de negocio, e integra outputs, outtakes y outcomes.	algunos no están bien vinculados a objetivos.	relación con el impacto de la campaña.
--	---	---	--

### Unidad 5. Manual de comunicación corporativa y herramientas profesionales

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
<b>Comprensión del manual de comunicación corporativa</b>	Define el manual como herramienta estratégica para garantizar coherencia, claridad y alineación comunicativa.	Comprende su utilidad general, aunque con desarrollo limitado.	Confunde el manual de comunicación con el manual de identidad visual o con un plan puntual.
<b>Identificación de apartados del manual</b>	Incluye identidad, tono, comunicación interna, externa, crisis, portavocía, redes, procedimientos y herramientas.	Incluye los apartados principales, aunque algunos aparecen poco desarrollados.	Omite secciones esenciales o presenta una estructura desordenada.
<b>Diferenciación entre documentos corporativos</b>	Distingue con claridad manual de comunicación, manual de identidad, plan de comunicación, código ético y manual de crisis.	Diferencia algunos documentos, aunque con imprecisiones.	Confunde documentos estratégicos, normativos y operativos.
<b>Uso de herramientas estratégicas</b>	Aplica mapa de stakeholders, calendario editorial, guía de portavoces o protocolos digitales con sentido profesional.	Usa herramientas pertinentes, aunque con escasa profundidad.	Menciona herramientas sin explicar su función ni aplicación.
<b>Aplicación operativa</b>	Diseña plantillas, pautas o procedimientos útiles para situaciones reales de comunicación corporativa.	Propone instrumentos aplicables, aunque mejorables en concreción o formato.	La propuesta es demasiado general o no resulta operativa.

### Unidad 6. Comunicación interna en la comunicación corporativa

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
----------	-----------	----------	--------------

<b>Comprensión de comunicación interna</b>	Explica la comunicación interna como sistema estratégico de relación, información, participación, cultura y compromiso.	Comprende su función principal, aunque con análisis limitado.	Reduce la comunicación interna al envío de información a empleados.
<b>Diferenciación entre información y comunicación</b>	Distingue claramente entre informar, comunicar, escuchar, dialogar e implicar al empleado.	Reconoce la diferencia, aunque no siempre la aplica al análisis.	Confunde comunicación interna con transmisión descendente de mensajes.
<b>Análisis de canales internos</b>	Evalúa intranet, newsletters, reuniones, apps, eventos, guías internas y redes corporativas según ventajas y límites.	Identifica canales relevantes, aunque con valoración poco profunda.	Enumera canales sin analizar su utilidad ni sus riesgos.
<b>Coherencia interna-externa</b>	Argumenta cómo la experiencia interna del empleado afecta a la reputación y a la comunicación externa.	Reconoce la relación entre clima interno e imagen externa, aunque de forma general.	No conecta comunicación interna, cultura y reputación.
<b>Propuesta de mejora</b>	Diseña acciones internas concretas para mejorar participación, pertenencia, claridad o alineación cultural.	Propone acciones viables, aunque poco desarrolladas.	La propuesta es vaga, poco realista o desconectada del diagnóstico.

### Unidad 7. Comunicación externa y relaciones con los medios de comunicación

Criterio	Excelente	Adecuado	Insuficiente
<b>Comprensión de comunicación externa</b>	Explica la comunicación externa como gestión estratégica de reputación, visibilidad, relación con públicos y legitimidad social.	Comprende su función general, aunque con escasa profundidad estratégica.	Reduce la comunicación externa a publicidad, difusión o presencia mediática.
<b>Análisis de stakeholders externos</b>	Segmenta y prioriza clientes, medios, instituciones, sociedad civil, partners y otros públicos según objetivos comunicativos.	Identifica públicos externos, aunque sin suficiente jerarquización.	Enumera públicos sin analizar sus intereses ni nivel de influencia.

<b>Relación con medios</b>	Comprende criterios de noticiabilidad, gatekeeping, agenda setting y lógica periodística.	Reconoce algunos criterios periodísticos, aunque con aplicación limitada.	Plantea la relación con medios como simple envío masivo de información.
<b>Herramientas de media relations</b>	Diseña o analiza notas de prensa, ruedas de prensa, canutazos, exclusivas, embargos y media training de forma adecuada.	Utiliza herramientas mediáticas pertinentes, aunque con errores menores.	Confunde herramientas o las usa sin relación con el objetivo comunicativo.
<b>Medición de impacto externo</b>	Propone indicadores como alcance, sentimiento, share of voice, cobertura cualitativa y reputación.	Incluye métricas básicas, aunque no siempre diferencia visibilidad e impacto.	Usa métricas superficiales o no mide resultados.

### Unidad 8. Comunicación de crisis y responsabilidad social corporativa

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>Comprensión de la crisis</b>	Define la crisis como situación que amenaza reputación, legitimidad, confianza y continuidad comunicativa de la organización.	Comprende la crisis como problema reputacional, aunque con análisis limitado.	Reduce la crisis a una mala noticia o polémica puntual.
<b>Diagnóstico y fases de crisis</b>	Identifica precrisis, crisis, poscrisis, señales de alerta, atribución de responsabilidad y niveles de riesgo.	Reconoce fases generales, aunque con poca precisión diagnóstica.	No distingue fases ni tipos de crisis.
<b>Estrategia de respuesta</b>	Propone respuestas rápidas, coordinadas, empáticas y transparentes, adaptadas a gravedad, públicos y responsabilidad atribuida.	Propone una respuesta viable, aunque con escaso desarrollo de portavocía o canales.	La respuesta es tardía, defensiva, contradictoria o poco empática.
<b>Comité y protocolo de crisis</b>	Diseña un esquema claro de comité, portavoces, mensajes, canales, tiempos y seguimiento.	Incluye algunos elementos del protocolo, aunque incompletos.	No establece responsabilidades, tiempos ni procedimiento de actuación.
<b>RSC y coherencia corporativa</b>	Analiza la RSC desde la coherencia entre discurso, acción,	Reconoce la importancia de la RSC, aunque sin	Presenta la RSC como acción decorativa o

	stakeholders, sostenibilidad y riesgo de washing.	profundizar en el fit o la credibilidad.	meramente promocional.
<b>Aprendizaje poscrisis</b>	Incluye evaluación, recuperación, memoria de crisis y medidas de prevención futura.	Menciona la evaluación posterior, aunque con poca concreción.	No contempla aprendizaje ni prevención tras la crisis.

## 11. Banco ampliado de actividades evaluables

Este banco permite diversificar la evaluación y adaptar las sesiones a grupos grandes. Todas las actividades generan productos evaluables y evidencias documentales de uso docente.

Actividad	Descripción	Producto evaluable
Auditoría de identidad	Comparar identidad definida, expresión visual e imagen percibida.	Informe diagnóstico.
Mapa de cultura	Analizar propósito, valores, liderazgo y rituales.	Matriz cultura-marca.
Mapa de stakeholders	Priorizar públicos por influencia, interés y riesgo.	Matriz y plan de mensajes.
Contrabriefing	Reformular un encargo mal planteado.	Documento de contrabriefing.
Nota de prensa	Convertir información corporativa en noticia.	Nota y mail de envío.
Guía de redes	Definir tono, normas, crisis y estilo digital.	Mini guía operativa.
Plan interno	Diseñar canal, mensaje y activación interna.	Plan de comunicación interna.
Simulación de crisis	Responder a un escenario reputacional.	Comunicado, Q&A y plan.
Informe de medición	Distinguir outputs, outtakes y outcomes.	Dashboard básico.
Proyecto final	Diseñar una intervención corporativa completa.	Presentación y memoria.

## 12. Fichas de trabajo y análisis corporativo

Las fichas permiten homogeneizar el análisis y facilitar el trabajo autónomo del alumnado. Pueden utilizarse para casos de identidad, marca, cultura, campañas, comunicación interna, medios o crisis.

### Ficha A. Diagnóstico de identidad e imagen

Campo	Guía de respuesta
Identidad conceptual	Misión, visión, valores, propósito y personalidad.
Identidad visual	Logotipo, color, tipografía, estilo y aplicaciones.
Comportamiento	Prácticas, decisiones, atención, productos y experiencia.
Imagen percibida	Percepciones de públicos, medios, redes y clientes.
Brechas	Diferencias entre lo que la organización dice, hace y proyecta.
Recomendaciones	Ajustes prioritarios y justificación estratégica.

### Ficha B. Plan de campaña corporativa

Campo	Guía de respuesta
Problema	Qué situación comunicativa debe resolverse.
Públicos	Stakeholders prioritarios y segmentación.
Objetivos	Objetivos SMART y resultados esperados.
Mensaje	Idea central, tono y argumentos.
Canales	Modelo PESO, comunicación interna o externa.
Medición	KPIs, outputs, outtakes, outcomes y aprendizajes.

### Ficha C. Protocolo de crisis

Campo	Guía de respuesta
Tipo de crisis	Origen, fase, responsabilidad atribuida y públicos afectados.
Comité	Áreas implicadas y roles.
Primer mensaje	Reconocimiento, empatía, hechos disponibles y próximos pasos.
Portavoz	Quién habla, con qué tono y en qué canales.
Seguimiento	Social listening, medios, empleados, clientes e instituciones.
Postcrisis	Reparación, aprendizaje y prevención futura.

### 13. Guía de uso docente del material

El manual puede utilizarse antes, durante y después de clase. Antes de la sesión, el alumnado revisa conceptos clave. Durante la clase, la docente conduce el caso y la actividad. Después, el estudiante desarrolla el entregable y lo incorpora al portafolio.

En grupos grandes, se recomienda organizar equipos estables con roles: investigación, estrategia, redacción, dirección de arte, portavocía, medición y coordinación.

<b>Momento</b>	<b>Uso del manual</b>	<b>Evidencia</b>
Antes de clase	Lectura breve, conceptos y caso detonante.	Preparación individual.
Durante la clase	Exposición, caso, debate y actividad.	Participación y notas de aula.
Después de clase	Desarrollo del entregable.	Producto evaluable.
Fin de bloque	Presentación o crítica colectiva.	Rúbrica.
Fin de curso	Proyecto integrador y portafolio.	Memoria final.

## 14. Glosario profesional de comunicación corporativa

Este glosario reúne conceptos operativos que atraviesan las unidades del manual. Su finalidad es facilitar que el alumnado utilice un vocabulario común, preciso y profesional en diagnósticos, presentaciones, briefings, planes de comunicación y análisis de casos.

Concepto	Definición didáctica
Identidad corporativa	Conjunto de rasgos que definen lo que una organización es: propósito, valores, cultura, comportamiento, estilo comunicativo e identidad visual.
Imagen corporativa	Percepción inmediata que los públicos forman sobre una organización a partir de sus mensajes, acciones, experiencias y puntos de contacto.
Reputación corporativa	Valoración consolidada en el tiempo sobre la credibilidad, coherencia, desempeño y responsabilidad de una organización.
Cultura corporativa	Sistema de valores, creencias, hábitos, normas y comportamientos que orientan la vida interna de una organización.
Marca corporativa	Expresión simbólica de la identidad y de la promesa de valor de la organización ante sus públicos.
Storytelling corporativo	Construcción narrativa que traduce propósito, valores y posicionamiento en relatos comprensibles y memorables.
Stakeholder	Persona, grupo o institución que afecta o puede verse afectado por la actividad de la organización.
Gobernanza corporativa	Sistema de dirección, supervisión, responsabilidad y rendición de cuentas que orienta la toma de decisiones organizacionales.
DIRCOM	Profesional responsable de dirigir la estrategia de comunicación, reputación, relaciones institucionales, medios, crisis y coherencia discursiva.
Briefing	Documento de partida que define contexto, problema, público, objetivos, restricciones, entregables, timing y criterios de éxito de un proyecto.
Contrabriefing	Respuesta estratégica que revisa, aclara o reformula el briefing para asegurar que el problema está correctamente planteado.
Insight	Verdad relevante sobre el público que permite conectar la estrategia de comunicación con una motivación real.
Modelo PESO	Modelo que integra medios pagados, ganados, compartidos y propios para planificar la difusión de la comunicación.
Social listening	Monitorización e interpretación de conversaciones digitales para detectar

Concepto	Definición didáctica
	percepciones, riesgos, oportunidades y señales tempranas de crisis.
Golden hour	Periodo inicial de una crisis en el que la rapidez, transparencia y coherencia de la primera respuesta condicionan el relato posterior.
Manual de comunicación	Documento que fija normas, criterios, tono, portavocía, procesos y herramientas para asegurar coherencia comunicativa.
Nota de prensa	Documento informativo dirigido a medios que presenta una noticia con estructura periodística, datos verificables y contacto de prensa.
Media training	Entrenamiento de portavoces para comparecencias, entrevistas, ruedas de prensa, canutazos y situaciones de alta exposición.
Comunicación interna	Conjunto de procesos y canales que permiten informar, escuchar, alinear, motivar y generar pertenencia dentro de la organización.
Employee advocacy	Participación de empleados como embajadores de la organización en entornos internos, profesionales y digitales.
RSC	Integración voluntaria de responsabilidades sociales, ambientales y éticas en la estrategia y comunicación de la organización.
Greenwashing / social washing	Comunicación exagerada o engañosa de compromisos sociales o ambientales no respaldados por comportamientos reales.
Output	Resultado de exposición o producción comunicativa: publicaciones, impactos, alcance, impresiones o apariciones.
Outtake	Resultado cognitivo o perceptivo: comprensión, recuerdo, sentimiento, actitud o interpretación del mensaje.
Outcome	Resultado conductual u organizacional: compra, registro, recomendación, participación, confianza o cambio de comportamiento.

## 15. Plantillas profesionales de trabajo

Las siguientes plantillas convierten los contenidos del manual en herramientas de aplicación directa. Pueden emplearse en clase, como base del portafolio o como estructura para el proyecto integrador de la asignatura.

### Plantilla A. Auditoría de identidad, imagen y reputación

Campo	Preguntas de trabajo	Evidencia esperada
Identidad conceptual	¿Cuál es la misión, visión, propósito y propuesta de valor de la organización?	Declaración sintética de identidad.
Identidad visual	¿El logotipo, color, tipografía y estilo gráfico son coherentes y consistentes?	Revisión de piezas y manual visual.
Identidad verbal	¿Existe un tono de voz reconocible y adaptado a los públicos?	Ejemplos de mensajes y análisis de tono.
Comportamiento corporativo	¿Las acciones reales sostienen el discurso de la organización?	Evidencias de coherencia o brechas.
Imagen percibida	¿Cómo describen la organización sus públicos principales?	Síntesis de encuestas, entrevistas o social listening.
Reputación	¿Qué valoración acumulada existe sobre confianza, ética, calidad y responsabilidad?	Indicadores, casos, cobertura y percepción social.
Gap principal	¿Dónde está la mayor distancia entre lo que la organización es, dice y hace?	Diagnóstico y prioridad de intervención.

### Plantilla B. Briefing de comunicación corporativa

Apartado	Contenido mínimo	Criterio de calidad
Contexto	Situación de partida, antecedentes, mercado, competencia y problema comunicativo.	Debe explicar por qué la campaña es necesaria.
Objetivo SMART	Objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y temporalizado.	Debe poder evaluarse al final.
Públicos	Stakeholders prioritarios, segmentos, necesidades, motivaciones y resistencias.	Debe evitar públicos genéricos.
Insight	Verdad relevante que conecta el problema con el público.	Debe ser accionable y no una obviedad.
Mensaje clave	Idea central que debe quedar en la mente del público.	Debe ser claro, creíble y coherente con la identidad.
Canales	Medios propios, pagados, ganados y compartidos.	Deben elegirse por pertinencia, no por moda.
Entregables	Piezas, formatos, responsables y criterios de aprobación.	Debe evitar ambigüedades.

Apartado	Contenido mínimo	Criterio de calidad
Timing y presupuesto	Calendario, fases, recursos y restricciones.	Debe ser realista y operativo.
Indicadores	Outputs, outtakes y outcomes vinculados a objetivos.	Debe medir impacto real, no solo visibilidad.

### Plantilla C. Contrabriefing

Pregunta crítica	Función estratégica
¿El problema está bien formulado?	Evita trabajar sobre una solución prematura o un diagnóstico equivocado.
¿El objetivo es medible y realista?	Alinea expectativa, presupuesto, recursos y timing.
¿El público está suficientemente segmentado?	Permite encontrar insights útiles y mensajes adaptados.
¿Existe coherencia entre marca, tono y propuesta?	Previene contradicciones entre identidad y ejecución.
¿Qué riesgos reputacionales pueden aparecer?	Anticipa crisis, críticas, malentendidos o resistencias.
¿Qué información falta para decidir?	Define investigación adicional y evita suposiciones.

### Plantilla D. Mapa de stakeholders

Stakeholder	Interés	Influencia	Mensaje prioritario	Canal recomendado	Riesgo si se ignora
Empleados	Alto	Alto	Propósito, cambios, rol personal y seguridad.	Intranet, reuniones, newsletter interna.	Rumor, desmotivación y pérdida de confianza.
Clientes	Alto	Alto	Valor, experiencia, confianza y respuesta ante incidencias.	Web, redes, atención al cliente, medios propios.	Abandono, quejas públicas y deterioro de imagen.
Medios	Medio	Alto	Datos verificables, portavoces y valor noticia.	Nota de prensa, briefing, rueda de prensa.	Cobertura negativa o ausencia de visibilidad.
Instituciones	Medio	Alto	Cumplimiento, impacto social y transparencia.	Relaciones institucionales e informes.	Bloqueos regulatorios o pérdida de legitimidad.
Comunidad	Variable	Medio	Impacto local, escucha y compromisos.	Encuentros, redes, informes de sostenibilidad.	Conflicto social o pérdida de licencia social.

### Plantilla E. Protocolo básico de crisis

Fase	Decisión clave	Producto comunicativo
Precrisis	Identificar riesgos, responsables, portavoces y escenarios.	Mapa de riesgos y manual de crisis.
Activación	Convocar comité de crisis y centralizar información.	Acta de activación y mensaje interno.
Primera respuesta	Reconocer situación, mostrar empatía y explicar qué se está haciendo.	Holding statement o comunicado inicial.
Gestión pública	Actualizar datos, responder a públicos y evitar contradicciones.	Preguntas frecuentes, Q&A y mensajes clave.
Seguimiento	Monitorizar medios, redes, sentimiento y stakeholders prioritarios.	Informe de evolución.
Postcrisis	Evaluar aprendizajes, reparar daños y ajustar protocolos.	Informe final y plan de mejora.

### Plantilla F. Plan de comunicación interna

Elemento	Decisión docente/profesional
Objetivo interno	Informar, alinear, motivar, escuchar, integrar o movilizar a los empleados.
Públicos internos	Alta dirección, mandos intermedios, empleados, nuevas incorporaciones, equipos remotos.
Canales	Intranet, reuniones, newsletter, apps internas, redes corporativas, eventos, manuales.
Tono	Claro, transparente, cercano, responsable y coherente con la cultura corporativa.
Feedback	Encuestas, buzones, focus groups internos, sesiones abiertas o social listening interno.
Indicadores	Participación, comprensión, clima, compromiso, uso de canales y alineación con valores.

## 16. Casos integradores para evaluación aplicada

Estos casos permiten evaluar competencias de diagnóstico, planificación, toma de decisiones, argumentación y presentación profesional. Están diseñados para que el alumnado trabaje de forma grupal y entregue una propuesta defendible ante un cliente o comité directivo ficticio.

### Caso 1. Rebranding con riesgo de pérdida de esencia

Una empresa de alimentación tradicional, con fuerte reconocimiento entre consumidores mayores, quiere modernizar su identidad visual para atraer a públicos jóvenes. La dirección plantea cambiar logotipo, tono de voz, packaging y presencia en redes. El riesgo principal es perder credibilidad entre clientes históricos y parecer oportunista ante los nuevos públicos.

Tarea	Resultado esperado
Diagnóstico	Identificar los activos de identidad que deben conservarse y los elementos que pueden evolucionar.
Mapa de públicos	Distinguir clientes históricos, consumidores jóvenes, distribuidores, empleados y medios especializados.
Estrategia	Decidir si procede restyling o rebranding y justificar la decisión.
Entregables	Propuesta de narrativa de cambio, mensajes clave, calendario y criterios de evaluación.

### Caso 2. Crisis digital por incoherencia entre discurso y comportamiento

Una marca comunica su compromiso con la sostenibilidad, pero un informe externo denuncia prácticas poco responsables en su cadena de suministro. La conversación se viraliza en redes, varios medios solicitan declaraciones y los empleados conocen la noticia por publicaciones externas antes que por canales internos.

Tarea	Resultado esperado
Golden hour	Redactar un primer posicionamiento empático, responsable y prudente.
Comunicación interna	Diseñar el mensaje inicial para empleados y mandos intermedios.
Portavocía	Definir portavoz, mensajes clave y preguntas difíciles.
Seguimiento	Proponer KPIs de social listening, sentimiento, cobertura y recuperación reputacional.

### Caso 3. Campaña corporativa con briefing incompleto

Una organización solicita una campaña nacional para mejorar su reputación, pero entrega un briefing ambiguo: no define públicos prioritarios, mezcla objetivos de notoriedad con objetivos de comportamiento y no aporta investigación previa. La agencia debe realizar contrabriefing antes de aceptar el encargo.

Tarea	Resultado esperado
Revisión del problema	Detectar contradicciones y vacíos del briefing.
Contrabriefing	Formular preguntas críticas al cliente y reformular el objetivo.
Investigación	Proponer técnicas cualitativas y cuantitativas necesarias.
Planificación	Diseñar un esquema de campaña con PESO, timing y medición.

#### Caso 4. Comunicación interna durante una reorganización

Una empresa anuncia una reorganización interna con cambios en equipos, sedes y responsabilidades. La comunicación externa insiste en crecimiento e innovación, pero internamente hay incertidumbre, rumores y miedo a despidos. La prioridad es alinear discurso, realidad y experiencia de los empleados.

Tarea	Resultado esperado
Diagnóstico interno	Identificar necesidades informativas y emocionales de empleados y mandos.
Canales	Elegir combinación de reunión, intranet, Q&A, newsletter y espacios de escucha.
Mensaje	Redactar mensajes para dirección, mandos intermedios y empleados.
Evaluación	Definir indicadores de comprensión, confianza, participación y clima.

#### Caso 5. Relación con medios ante un tema sensible

Una organización del sector tecnológico debe comunicar un cambio en su política de datos. El tema puede generar preocupación pública y preguntas de periodistas sobre privacidad, IA y uso ético de la información. La empresa necesita una estrategia de media relations que evite opacidad y tecnicismo excesivo.

Tarea	Resultado esperado
Noticiabilidad	Encontrar el ángulo informativo más relevante para medios y ciudadanía.
Nota de prensa	Redactar titular, subtítulo, lead, mensajes clave y boilerplate.
Media training	Preparar respuestas puente para preguntas difíciles.
Ética	Definir límites de off the record, transparencia y protección de datos.

**16.1. Rúbrica transversal para los casos integradores**

<b>Criterio</b>	<b>Excelente</b>	<b>Adecuado</b>	<b>Insuficiente</b>
Diagnóstico	Identifica el problema real, distingue síntomas de causas y prioriza riesgos reputacionales.	Reconoce el problema principal, aunque con análisis parcial.	Confunde el problema con una solución o describe sin diagnosticar.
Coherencia estratégica	Alinea identidad, públicos, mensajes, canales, timing y medición.	Mantiene cierta coherencia, aunque con lagunas o decisiones poco justificadas.	Presenta acciones sueltas sin lógica estratégica.
Aplicación profesional	Produce entregables realistas y utilizables en un contexto profesional.	Produce entregables comprensibles pero con concreción limitada.	Los entregables son genéricos, incompletos o inviables.
Argumentación	Defiende decisiones con conceptos del manual, casos y evidencias.	Justifica algunas decisiones, aunque con apoyo limitado.	Se basa en opiniones o gustos sin criterio profesional.
Ética y responsabilidad	Considera transparencia, privacidad, coherencia, stakeholders y consecuencias sociales.	Menciona elementos éticos de forma general.	Ignora riesgos éticos o reputacionales evidentes.
Presentación	Comunica de forma clara, ordenada, visualmente cuidada y convincente.	La presentación es comprensible, pero mejorable en estructura o diseño.	La presentación es confusa o no defiende adecuadamente la propuesta.

## 17. Bibliografía

### Comunicación corporativa, identidad y reputación

- Alloza, A., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de la Empresa.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2012). *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Paidós.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.

### Marca, cultura corporativa y liderazgo

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The future beyond brands*. PowerHouse Books.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio/Penguin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

### Gobernanza, stakeholders y DIRCOM

- Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Océano.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel.

### Campañas, planificación y medición

- AMEC. (2020). *Integrated evaluation framework*. International Association for Measurement and Evaluation of Communication.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (5th ed.). Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.
- Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on advertising*. Crown.

Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw-Hill Education.

### Comunicación interna y organizacional

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations.

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Miller, K. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed.). Cengage Learning.

Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). SAGE.

Bové, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business communication today* (15th ed.). Pearson.

### Comunicación externa, relaciones públicas y medios

Arceo Vacas, J. L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill.

Arceo Vacas, J. L. (2006). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. Editorial Complutense.

Cohen, B. C. (1963). *The press and foreign policy*. Princeton University Press.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187. <https://doi.org/10.1086/267990>

Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas: Crítica y perspectivas*. Paidós.

### Crisis y responsabilidad social corporativa

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE.

García Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Vivat Academia*, 124, 51-67.

Heath, R. L. (1998). *Crisis management for managers and executives*. Financial Times Management.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Almuzara.

Villagra, N., Cárdbaba, M. A. M., & Ruiz San Román, J. A. (2016). Comunicación de RSC: Una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Communication & Society*, 29(2), 133-149.

### Referencias complementarias recomendadas

· Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

· Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>

· Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager: Facing disasters, conflicts, and failures* (2nd ed.). Routledge.
- Smith, R. D. (2021). *Strategic planning for public relations* (6th ed.). Routledge.

## **18. Índice de figuras**

Figura 1. Secuencia de la clase magistral aplicada. Elaboración propia.

Figura 2. Identidad, imagen y reputación: del ser organizacional a la percepción pública. Elaboración propia.

Figura 3. Marca y cultura corporativa: sistema de coherencia entre propósito, cultura, relato y reputación. Elaboración propia.

Figura 4. Mapa de stakeholders y gobernanza: priorización de públicos según interés e influencia. Elaboración propia.

Figura 5. Del briefing a la medición: secuencia de planificación y gestión de campañas de comunicación corporativa. Elaboración propia.

Figura 6. Sistema de herramientas corporativas: manual, planificación, portavocía, notas de prensa, redes y protocolos. Elaboración propia.

Figura 7. Comunicación interna: de la información al compromiso organizacional. Elaboración propia.

Figura 8. Modelo PESO en comunicación externa: integración de medios pagados, ganados, compartidos y propios. Elaboración propia.

Figura 9. Comunicación de crisis y RSC: prevención, respuesta y recuperación reputacional. Elaboración propia.

