UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Comunicación Organizacional



Incidencia de la Comunicación Estratégica interna en la formación de la Reputación

Preparado por  
Camila Rendón Díaz

Manizales, Caldas, Colombia

2014

*Asesora del trabajo*

Edilia Escudero Noreña, Comunicadora Social UPB - Especialista en Mercadeo, Eafit - Incolda. Coordinadora Consultorio de Comunicación Corporativa en el pregrado de Comunicación Social y Periodismo, Docente en la Especialización de Comunicación Organizacional (ECO)de laUniversidad de Manizales.

*Acerca de la Autora:*

Camila Rendón Díaz. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Actualmente ocupa el cargo de Periodista Manizales - TVA Noticias

El presente trabajo es realizado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales.

Cualquier correspondencia relacionada con el presente artículo, enviarla al correo electrónico camilarendondiaz@gmail.com o a la dirección Cra 10E #57-45 en Manizales

INTRODUCCIÓN

La comunicación es fundamental para el buen desarrollo de los procesos, económicos, políticos, culturales, sociales y medioambientales no sólo en la sociedad sino también en una organización; aún así es un tema que hasta ahora se empieza a comprender y a dimensionar. Algunas empresas todavía no cuentan con un departamento de comunicaciones en su estructura organizacional, otras sí lo tienen quizá lo hacen por cumplir con un requisito; no obstante no explotan este recurso ni aprovechan las habilidades que un profesional en comunicación puede desplegar para el éxito de los procesos en la empresa.

En este sentido, la pregunta es si estas organizaciones habrán indagado sobre lo ¿Qué puede ayudar a mejorar la productividad en sus organizaciones? ¿Cómo atraer más clientes al negocio? ¿Cómo lograr que los mejores profesionales se interesen y deseen un proyecto de vida estable en su organización? O acaso sólo le dejan esa labor a las multinacionales.

Thomas Alva Edison en1868 señaló: “Toda persona debe decidir una vez en su vida si se lanza a triunfar arriesgándolo todo o si se sienta a ver el paso de los triunfadores” A estas acciones se le puede apuntar al pensar en comunicación.

La reputación es un intangible valioso; en la actualidad, grandes empresas se están fijando en este tema y destinan una gran cantidad de dinero para optimizar este aspecto. Se pretende entonces indagar sobre los aspectos relacionados con la comunicación estratégica en las organizaciones para destacar la importancia de la comunicación interna en torno a su contribución en la generación y conservación de la reputación, para concluir con un ejemplo práctico regional.

En el trabajo se parte de la revisión documental alrededor de los temas centrales Comunicación estratégica y Reputación para

JUSTIFICACIÓN

Grandes organizaciones han reconocido luego de investigaciones y modelos a seguir, la importancia de la comunicación para casi todos los aspectos que la involucran directamente. Se hace necesario que todo fluya en orden en el interior para que la organización se proyecte hacia el exterior; no significa construir organizaciones perfectas; esto es imposible, pero sí se intenta reducir la probabilidad de ruido o malestares en la organización y éstos pueden disminuir hasta en un 85% en situaciones de crisis, mediante estrategias de comunicación diseñadas con antelación.

Los medios de comunicación andan diariamente con la necesidad de informar, hambrientos de escándalos y conmoción; así que cualquier inconveniente interno o externo que trascienda de la organización caería como un exquisito manjar que además abriría el debate a todo tipo de críticas, cuestionamientos e investigaciones.

En cada organización hay aspectos por mejorar y si bien cada experiencia diaria es una oportunidad de crecimiento, conocimiento y mejora es lo ideal que estos aspectos se pulan desde adentro con el ejercicio constante de la comunicación. En este sentido el talento humano que las constituye es fundamental en estos procesos de comunicación; es importante realizar diagnósticos de las necesidades de los grupos de interés, del comportamiento de la organización, de imagen, entre otros, actividades que se han convertido en cultura, costumbre y aspectos que identifican y diferencian a una organización de otra.

De allí la importancia de permanecer atentos a las situaciones extra cotidianas que se presenten pues el estar actualizados desde los aconteceres internos mejorará la proyección hacia los públicos externos, fundamentales a la hora de un buen posicionamiento en conocimiento y reputación.

Por esto el manejo asertivo de la comunicación estratégica logra reunir la información desde los públicos internos sobre sus necesidades y expectativas, para definir mensajes de acuerdo a los códigos culturales que se han establecido en la empresa, y luego de difundirlos evaluar su efectividad y sin bien desde lo interno se proyecta una estabilidad; ésta garantizaría una buena imagen a largo plazo percibida por cada uno de los grupos de interés de la organización.

La reputación es la percepción que una persona o grupos de personas tiene con respecto a una organización como un todo o con relación a las actuaciones de esta en diferentes campos. Se forma entonces a partir de las experiencias con esa empresa, los productos o servicios y a su comportamiento con los públicos y con el entorno en donde está ubicada.

Como se trata de percepciones, se encuentra en la mente de las personas o de esos grupos con los cuales interactúa la organización. Por ello es importante indagar sobre la comunicación estratégica y su relación con la formación y conservación de la reputación.

**Consideraciones previas**

La comunicación entendida como poner en común en la actualidad va más allá de un simple proceso de información, publicidad o divulgación, no basta con sólo hablar, es necesario tener presente la parte estratégica dentro de este proceso y las formas de comprende algo al comunicarse, como lo afirma en conversación personal, el docente de la Especialización en Comunicación Organizacional, Luis Fernando Martin:

*Algo es lo que deseo decir, otra lo que creo que digo, lo que realmente digo, lo que deseo escuchar, lo que creo que escucho, lo que realmente escucho, lo que deseo comprender, lo que creo que comprendo y lo que realmente comprendo; siendo así tengo más de 9 posibilidades de que se produzca un malentendido* (Manizales14/04/2014).

Como las organizaciones son sistemas vivos, manejan entonces un proceso de transmisión; diariamente éste exige un flujo de información sobre el cómo operar y el deber ser de la institución.

**Comunicación Organizacional**

Comunicación organizacional se le llama entonces al trabajo en el cual la empresa se relaciona con sus públicos internos y externos para mejorar procesos como la eficiencia, la productividad, la identidad, la imagen y la reputación; aspectos que pueden verse afectados por la falta de la misma.

Según Marcelino Bisbal, Director de la Revista Comunicación del Centro Gumilla en Venezuela:

La comunicación organizacional se ocupa, en consecuencia, del análisis, el diagnóstico, la organización y el perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo, y fortalecer y mejorar la identidad y el desempeño de la organización en cuanto entidad. (2010, p. 3)

Formanchuk (2010) menciona siete áreas de acción de la comunicación en la organización que aportan valor:

-La esencial que permite que la organización exista

-La operativa que consiste en que la gente sepa hacer su trabajo

-La estratégica que va de la mano con que el empleado sepa por qué debe hacer su labor

-La cultural que indica que el colaborador sepa cómo debe hacer lo que le encargaron

-La motivacional que incide en que el empleado quiera hacer lo que le dijeron

-La del aprendizaje para que sepa cómo lo está haciendo, que va de la mano con la anterior

-La de la inteligencia, para que constantemente el empleado proponga cómo hacerlo mejor.

Áreas que deben ser tenidas en cuenta desde la gestión de los procesos comunicativos para conseguir la cooperación del talento humano para el logro de los objetivos y propósitos de la organización.

Formanchuck (2010) añade: “Una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero” (p.22).

Cervera (2008) expresa: “La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la mismas” (p. 166).

Es necesario tener presente dentro de este patrón los flujos de comunicación que hacen parte de la estructura organizacional, entre ellos la comunicación ascendente, descendente y horizontal como factor fundamental para que cada empleado entienda lo que cada uno hace, cómo esto afecta a cada miembro de la organización y por consiguiente a la empresa en el logro de los objetivos establecidos.

Es allí en donde se encuentra la identidad empresarial, la cultura y el ambiente organizacional, factores fundamentales a la hora de hacer un diagnóstico de la situación interna de la empresa.

La comunicación interna es imprescindible para motivar a sus colaboradores, para crear un espacio óptimo y ameno en el que se desarrollen mejor los procesos que ayudan a perfeccionar la productividad empresarial.

Según Abril y otros (2006) citados por Portillo Ríos, el contenido esencial de la comunicación externa es: “dar a conocer la actividad propia de la organización, su impacto en la sociedad, mediante los grupos de interés, externos a la empresa, entre los que mencionan: vecinos, asociaciones locales, centros formativos y hasta los líderes políticos.

El autor continúa:

Ambos concuerdan que la comunicación externa debe dar a conocer la filosofía organizacional, brindando una imagen positiva de ella, y relacionándola con los servicios y productos que ofrece. Debe incentivar que los distribuidores y los consumidores finales adquieran el producto y servicios, en lugar de los que ofrece la competencia para que así la empresa pueda incrementar su participación en el mercado. (2012, p. 5)

La comunicación externa por su parte, surge a partir de la necesidad de establecer, mantener y mejorar las relaciones con los públicos que se han visualizado como objetivo de negocio. Es allí cuando se piensa en la construcción de la imagen y la mejora de la reputación empresarial.

Las relaciones que se crean en cada organización tienen diferencias cualitativas, a medida que se va tornando más interpersonal o cercana se va dando un valor agregado y ésta se vuelve única; esto sucede a todo momento dentro y fuera de las organizaciones, pues a partir de estas prácticas se construyen grandes lazos o ruidos incómodos que afectan directa e indirectamente cada organización.

**Relaciones e interacciones**

La comunicación interna se encarga de dinamizar los procesos, los transversaliza y fomenta las relaciones de trabajo que promueven cohesión interna en la empresa y rendimiento; es así como se lanza un mensaje único a toda la compañía, se reconocen los méritos de los demás, se explica a cada empleado qué es lo que se espera de ellos y así se sustituye el rumor por comunicaciones transparentes y creíbles.

Lo anterior no significa por consiguiente, que en las organizaciones no existan comunicaciones distorsionadas, pues como ejemplo cercano, el rumor hace parte de cualquier organización real y en funcionamiento activo.

Formanchuk (2010) señala: “Mucho menos pretendo "interacciones limpias": el malentendido es casi la quinta esencia, el quid de la comunicación, al punto de tener que lidiar como regla (y no como excepción) con "comunicaciones sistemáticamente distorsionadas" (p. 1).

Con esto no se pretende que todo prevalezca desde la perfección, la empatía entre todos los miembros, pues bien en las diferencias de cada persona es dónde se pueden encontrar las maravillas de la diversidad y de cómo ésta le aporta un valor agregado a la organización; el aprendizaje de nuevas culturas, costumbres y contextos que se deben tener presentes para analizar y examinar cómo ocurren estos procesos en la empresa.

Al respecto, Lucas A. (1997) indica:

Es necesario tener en cuenta siempre las necesidades de los individuos y sus expectativas respecto a la agrupación. De manera que la organización real será finalmente un resultado de compromisos entre la organización formal, la informal, el sistema de posiciones sociales y las necesidades individuales de los miembros (p. 242).

Dentro de la diversidad que se vive y que es normal, es necesario hallar la manera, conocer la empresa, quiénes la habitan para poder interiorizar la organización y actuar en equipo, no en grupo, es decir en conjunto no individualmente.

Es aquí donde se evidencia la parte humana de la organización, ese momento en el que el comunicador pareciera además tomarse papeles o inmiscuirse en los estudios de la psicología, pues es a partir de los estados emocionales y del cómo se sientan los colaboradores que depende la buena productividad de la empresa y el cumplimiento de los resultados esperados.

**Gutenmajer** (2009) manifiesta: “Una fluida comunicación interna hace que los empleados estén siempre al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo tanto las alegrías como tristezas, generando en ellos motivación y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo” (p. 16).

Ante esto, esta autora resalta la comunicación como un elemento clave, de persuasión, que tiene más de conquista, seducción, orientación y menos de gobernabilidad. Mediante el éxito de esta se obtiene el compromiso, el alistamiento y la facilitación dentro de cada colaborador de la empresa; lo anterior puede llagar a propiciar un ambiente favorable de cambio respecto a los objetivos que se desean alcanzar.

Es una fórmula simple que tiene relación con empleados satisfechos que producen lealtad en los clientes, éstos al estar cómodos y a gusto generan crecimiento y beneficio a la organización.

Formanchuk (2010) insiste:

El objeto (el mensaje) no vale por lo que es sino por quién lo produce (lo emite), y que la magnitud de una empresa ya no puede medirse por la cantidad de fábricas o empleados, al igual que el desarrollo de un país ya no se mide por cabezas de ganado o toneladas de acero producidas al año (p. 14).

Este ejemplo es pertinente a la hora de enfatizar en que ahora la mejor empresa no es aquella que más empleados tiene o más activos posee, pues nadie está exento de errores o equivocaciones que pueden derrumbar todo en cuestión de segundos, se trata de la capacidad que tiene para evitar o bien responder ante un conflicto, qué tan consolidada e interiorizada está la identidad empresarial, los caminos a seguir ante una emergencia, quiénes son los voceros, cuáles son las prioridades, cómo responderá la empresa, qué pasará luego, todo esto teniendo presente que de algo como esto depende la continuidad de la misma.

**Comunicación Estratégica**

Luego de resaltar la importancia de la comunicación para el óptimo funcionamiento de la empresa, es necesario destacar la necesidad de que ésta sea estratégica para empezar a visionar la organización.

Collis (2012), citado por Escudero, al referirse a pensar estratégicamente señala que:

Consiste en analizar las oportunidades y los problemas desde una perspectiva amplia y entender el impacto potencial que sus acciones puedan tener sobre los demás. Los pensadores estratégicos visualizan lo que puede o podría ocurrir y adoptan un enfoque holístico para enfrentar los problemas y retos de cada día (2014, p. 166).

Precisamente para tener ese acaparamiento de un todo, es necesario optimizar los procesos comunicativos dentro de la organización, pues al conocer y tener bajo control lo que fluye en los públicos internos se puede proyectar hacia cada desafío en el que la comunicación estratégica es el más grande aporte hacia la solución, desde que ésta sea participativa.

Para Villada (2014) “En lo relativo a la comunicación, la podríamos definir como aquellos procesos que permiten la participación activa del otro (con mayúscula) y para otro (con minúscula) en aquello que vale la pena y es necesario comunicar” (p.121).

Más allá de ser la comunicación estratégica, parte de la dinámica de las organizaciones y en sí de los seres humanos, ésta puede ser un entramado que resalta dentro de la vida en sociedad, o grupo y al manifestarse genera vínculos potentes en los manejos de poder.

Eso manejos de poder se evidencian diariamente en el transcurrir organizacional tanto internamente, como desde la empresa hacía cada público con el que se relaciona. Muchas de estas relaciones se manejan generalmente de manera óptima y sin trascendencia, lo que es clave resaltar es que a partir de estas interacciones se pueden incluir estrategias que beneficien directamente a la organización.

Escudero 2014 señala:

(…) La comunicación se convierte en la estrategia que facilita la construcción de nuevos significados, trasciende los productos y servicios, y elabora un discurso que, al ser compartido, crea lazos estrechos con los colaboradores y establece relaciones duraderas y confiables con los grupos con los cuales se relaciona en el macro ambiente (p.257).

De igual forma, luego de identificar esa estrategia y su modo de operar, un buen paso a seguir es la organización y acompañamiento de ésta por tratarse de un direccionamiento que puede llegar a ser instrumental. Según Costa (2009), citado por Escudero (2014), la Comunicación estratégica: “es vector, es transversal e instrumental. Es decir funciona como una magnitud que reúne toda la información, realiza el desarrollo conceptual, define los mensajes y contenidos (la organiza) y los distribuye, acompañando su recorrido y evaluando su efectividad” (p.170).

Ese acompañamiento de análisis y acercamiento a los destinatarios, debe profundizarse hasta el punto de llegar a comprender el entorno donde surgirán estos procesos desde diferentes miradas, sociales, políticas, culturales y estructurales de allí se desprenderá la creatividad del estratega.

Escudero 2014 explica:

(…) entra en juego el pensamiento estratégico del profesional en comunicación quien debe reflexionar y planificar en horizonte de futuro para crear, diseñar e innovar los mensajes en términos del código, el contenido, el lenguaje y el tratamiento, de tal manera que logre impactar, retroalimentar y promover la acción de esos públicos (p. 166).

Como se ha explicado desde el inicio, este modo de operar estratégico parte de un completo trabajo desde lo interno, y es a partir del discurso de la organización, de las narrativas que se puede llegar a prever lo que sigue y es el fortalecimiento desde lo externo.

Para Vargas (2014), las narrativas:

Constituyen un agente que altera las dinámicas de la cultura organizacional, son actos comunicativos que relatan la realidad de un espacio o tiempo determinado. Narrar en la organización implica revelar el pasado, descubrir el presente y planear el futuro (p. 32).

Así pues, ahondando primero en procesos internos de una organización se aporta para empezar a definir sus variantes y poder comprender así su relevancia dentro del proceso que construye reputación en una empresa.

**Cultura Organizacional**

Lucas (1997) considera la cultura como “la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” (p.68). Se entiende entonces como aquel rasgo que distingue a los hombres, al ser humano, unos instintos que inciden en la conducta y que se aprende a través de la vida social de la cotidianidad.

De otra parte, para Formanchuck (2010) la cultura es una de las principales acciones que generan valor en la organización pues resalta la importancia de que cada empleado sepa cómo debe hacer su trabajo.

Lucas A. (1997) al referirse a la función de la cultura en la organización, indica que:

No puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convierten a la organización y a sus objetivos y podríamos considerar que sus elementos distintos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura en general (p.74).

Estos modos de acción pueden incluir normas de conducta en una organización, valores dominantes, la filosofía, reglas de juego y clima laboral, estos dentro de un contorno que reúne técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella.

La cultura se construye en silencio y discretamente, desde el primer día que nace la organización; a medida de que ésta tenga 2 o 100 empleados, las prácticas, modos de trabajar, las horas de descanso, las relaciones interpersonales y rituales solo suceden y están allí creándose cada día y formando lo que se denomina una cultura particular y única de cada empresa; ésta será importante a la hora de proyectarse hacia sus públicos respecto al logro de los objetivos empresariales y mediante estrategias comunicativas.

La cultura debe estar fortalecida, desde la comunicación y los comportamientos posibilitar que se convierta en un estilo de vida de tal manera que se refleje en la identidad para que se pueda proyectar la imagen, de lo contrario como afirma Formanchuk (2010)

Lo cierto es que cuando la cultura de la organización no funciona como pilar, se terminan enfrentando fatalmente las dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa dice que es), y de imagen (lo que el cliente interno o externo cree que la empresa es). (p. 35)

**Identidad**

Y es cuando se empieza a debatir sobre lo que la empresa es, es decir, su identidad, el ADN como lo llama Joan Costa, es necesario tener presente que ésta se tiene quiérase o no. “La identidad corporativa es la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma, por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” Múnera y Sánchez (2003, p.359).

Esto implica, tener componentes, conceptuales entre lo que es natural y cultural y la fusión de estos conjugan la identidad; esa esencia que diferencia a un organismo de otro para que se distinga de los demás.

Múnera et al. explican: “Si la estrategia corporativa se entiende como la ruta que ha de tomar la organización para llegar a su puerto, la identidad será, en síntesis la estrategia diferenciadora por excelencia y por defecto” (p.363).

Esta ruta admite además cambio en su estructura a diferencia del ADN humano al que no se le puede incluir o excluir determinado factor o provocar cambios en su uso, a diferencia este ADN corporativo que se puede mejorar y construir a través de una planeación estratégica en su estructura.

**Imagen Corporativa**

Seguido de la identidad dentro de lo interno , está la Imagen como factor externo, que de igual manera depende del anterior; antes de empezar a preocuparse por la imagen o reputación lo indicado es construirla con bases firmes desde lo profundo, para proyectar algo fuerte que realmente lo esta, tanto adentro como afuera. El tránsito de identidad a imagen requiere un proceso intermediario de identificación que incluye retroalimentación del sujeto o cliente que la percibe. Al respecto Múnera et al. manifiestan:

La imagen no es la realidad, pero es más importante que ella (otra forma de realidad) porque es la percepción de la realidad (Imagen) la que determina la conducta de las personas y no la realidad en sí. He así su valor pragmático (p.393).

Esas conductas tienen que ver con las experiencias de cada público con la organización pues esto creará una sucesiva de percepciones que luego se convertirán en ideas y más adelante en un estereotipo que dependerá de su comportamiento o reacción ante la empresa, pues ese conjunto de datos significativos han quedado en su memoria.

Una insatisfacción en los clientes o grupos de interés creará una cultura generalizada del servicio y este un actor fundamental para una nueva compra, adquisición o acercamiento con la organización.

La creación de una buena imagen que en el futuro será reputación depende en gran medida de las directrices o ejemplos de un buen líder.

Villafañe (2008) expresa: “Para que la marca empleador sea consistente ha de construirse sobre tres tipos de valores, generando primero respeto, luego confianza y, finalmente, admiración. Debe suponer una experiencia realmente vivida por los empleados en la empresa” (p.52).

Los valores de cada marca o cada organización según Villafañe deben distribuirse y diferenciarse entre compensación, flexibilidad, y conciliación; éstos van acompañados de valores sociales, directamente incluidos con la reputación del líder o directivo, si este genera confianza y se destaca por su ética y credibilidad entre empleados. Adicional a esto los valores emocionales relacionados con identificación, imagen, relación y encaje de mandos.

El líder, gerente o director de una compañía debe ser laxo ante las situaciones o propuestas que se generen en la empresa, pues representa un valor agregado un directivo que a pesar de ser el jefe escuche y pueda ser flexible en comparación con un líder autoritario o rígido que nunca adopta más que su posición.

La jerarquía en los mandos debe respetarse a la hora de la toma de decisiones, no obstante la buena relación con los empleados puede permitir la conciliación para realizar tareas arduas o labores extras y acordar la debida compensación de horarios o beneficios por el esfuerzo prestado.

Aspectos como estos generaran confianza, credibilidad y respeto por el líder de la organización, al mismo tiempo que se interiorizan los objetivos de la empresa creando la identidad corporativa y la buena imagen de ambos.

El conocimiento de los colaboradores enriquece el trabajo en identidad, cultura e imagen, las estrategias puede realizar perfectamente el proceso de isomorfismo (que el mensaje se perciba con la misma intensión con la que se envió) si el pensador en comunicación sabe si se dirige a un público auditivo, visual o kinestésico. De allí el trabajo de sus orientaciones y de que éstas sean asertivas, proceso fundamental en el éxito de una compañía que trabaja en equipo por objetivos comunes pues hablan el mismo lenguaje y se han involucrado dentro del proceso.

Cardoso (2010) afirma: “Toda organización en su afán de reproducirse y sobrevivir, de fortalecerse frente al concurso de otras organizaciones en el espacio social, lo hace potenciando su imagen corporativa como principal arma de defensa o ataque” (p.1).

De allí lo fundamental que es la construcción de una imagen que se consolide con el tiempo, pues sus fuertes bases la sostienen, a diferencia de una decisión incorrecta que pueda volver añicos este valioso As bajo la manga para el posicionamiento o amparo de la organización.

(Carrillo 2003) insiste:

La buena imagen es un seguro de vida que actúa protegiendo la reputación,

porque al haber construido una idea clara de aquello que es y que no es la

empresa y a aquellos que la integran, permite enfrentar con éxito el neo-terrorismo

de quienes desean aprovechar la incertidumbre para destruir reputaciones bien

ganadas (p.6).

**Grupos de Interés**

Esta buena imagen también se puede construir con pasos simples pero importantes y determinantes a la hora de la construcción de la misma. Para mejorar este aspecto se debe trabajar en los canales abiertos bidireccionales con una capacidad de respuesta inmediata, información idónea en un lenguaje cercano, con la ayuda de un profesional en comunicación que entienda las dinámicas de la red y unas políticas de comunicación digital fijadas para evitar inconvenientes, bien si se trata del uso de una intranet o una página para el contacto externo. Los anteriores elementos se pueden tener en la cuenta a la hora de interactuar con los empleadores y con el público externo y así reforzar esta estrategia para unas audiencias que cada vez son más exigentes. No obstante el fortalecimiento de este aspecto no significa el descuido de los medios tradicionales, sobre todo en los públicos que se han identificado con anterioridad y en los que se entiende el mensaje llega mejor a través de un comunicado de prensa o la publicación visual del mismo.

Si bien esas audiencias o públicos cada vez son más estrictos vale la pena mencionar su importancia dentro de las empresas:

Capriotti (2009) define los stakeholders como: “ Un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización y que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma” (p.74).

Como lo anterior hace parte de un conjunto cuyas acciones afectan a gran parte de la organización, se debe establecer un diálogo constante que involucre a los colaboradores y a los grupos de interés con el fin de comunicar símbolos, significados emociones, sentimientos y valores para estimular lo que se pretende a partir de la estrategia establecida.

Escudero (2014) menciona:

(…) Esta participación consiste en convocar representantes de los grupos de interés prioritarios para que apoyen y acompañen, en lo posible, durante la confección y los diseños de los mensajes, así como para la validación de los mismos en términos de asegurar que sean atractivos, interesantes, entretenidos, comprensibles, admitidos e induzcan a la acción (p.167).

Constantemente se deben tejer vínculos con los grupos de interés, esto ayudará a construir un lugar en la mente de estos públicos y por consiguiente el aval para mantenerse en el mercado. El buen relacionamiento es importante allí para conocer las necesidades y expectativas de los stakeholders que a largo plazo generen reconocimiento.

**Reputación**

Pursals (2014) manifiesta: “Por ello, muchas organizaciones del mundo empresarial, se están dando cuenta de la importancia que tienen, como elemento diferenciador ante sus grupos de interés, la gestión de los activos intangibles de su marca” (p. 257).

Será pues ese elemento diferenciador lo que los hará únicos, recordados y lo que reincidirá el consumo, la preferencia o esa tan anhelada reputación que se construye a través de acciones que generan valor agregado. La reputación surge de las opiniones y percepciones que los grupos de interés tienen sobre la organización a partir de sus experiencias positivas o negativas con la misma. Al respecto Escudero (2014) añade:

Hoy en día, las organizaciones han de vivir y convivir con diversos grupos de interés en un entorno en el que producen una relación portadora de valor. Esta relación que crea valor, a partir de la interacción de cada uno de los grupos de interés, es lo que se conoce con el nombre de reputación corporativa (p.260).

También es necesario tener presente la constante competencia que se genera entre las organizaciones y por esto el afán de cosechar fieles stakeholders para cada organización.

Para Fombrum (1997) la reputación es: “una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales” (p. 232).

Por lo tanto la reputación se gestiona desde la organización, teniendo en la cuenta múltiples factores entre los que se destaca el cómo quiere ser vista y reconocida en el entorno y en el contexto interno. De ahí que debe estar debidamente planificada con estrategias, acciones, programas y planes a desarrollar con los grupos de interés internos y externos. Arango (2009) lo corrobora:

(…) de la misma forma que de los activos– no es una gestión de resultados positivos inmediatos, es decir, no se resuelve con acciones puntuales y aisladas; sino que debe conllevar una planificación previa en la que se conjugue la estrategia y las tácticas, para luego ejecutar acciones consistentes que a lo largo del tiempo permitan evaluar sus resultados y medirlos.

Ricardo Gaitán en su artículo *La vulnerable Reputación de una Marca* de la revista P&M explica que la reputación se va consolidando con los años y a medida que los consumidores van comprobando las calidades y la seriedad en el cumplimiento de las promesas de la organización.

Así mismo habla de dos variables que componen la construcción de la misma: La Percepción de Calidad, entendida con el servicio diferenciador de otras organizaciones y sobre el cual se puede construir una identidad única de marca; y la Cultura Corporativa: todas estas creencias y valores que tienen las personas que trabajan juntas en una empresa en pro a la construcción de esos bienes o servicios establecidos.

Anteriormente se medía la reputación de una empresa de acuerdo con la presencia que tuviera en los medios, las publicaciones en prensa, las menciones en radio y las notas de televisión; relacionar el dinero que pudo haber costado esa presencia en medios a la empresa, eran los indicadores que se presentaban en el informe de gestión de los comunicadores. Ahora organizaciones como Merco se han dedicado a estos estudios que van más allá; tienen presente la independencia y transparencia de la organización y la presencia internacional, con datos como estos elaboran un listado numerado de puestos en reputación.

No obstante Fernando Arango en su artículo *La medición de la reputación corporativa* incluye otros intangibles, para él valiosos a la hora de la medición de este factor en una empresa:

* Juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos
* Grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos
* Grado de credibilidad que inspira la compañía
* Percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio
* Valoración de las condiciones de trabajo
* Apreciación de la imagen de la empresa
* Valoración del funcionamiento de la organización
* Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización
* Estimación de nivel de calidad en la atención al cliente
* Valoración del trato a los empleados
* Valoración de su nivel de innovación
* Estimación del grado de concienciación y de responsabilidad social
* Estimación del grado de preocupación por la comunidad
* Estimación del grado de contribución al desarrollo social
* Valoración del respeto del medio ambiente

Conceptos asociados con la organización y valoración de dichos conceptos, los cuales han sido enumerados anteriormente

Ahora, luego de la inmersión por las dinámicas internas y externas de la organización y de cómo se relacionan en congruencia del fortalecimiento de la reputación empresarial; es pertinente reflexionar sobre la nueva dinámica de las organizaciones que directamente se relaciona con los procesos de comunicación.

Los nuevos modos de comunicarse y los canales por donde circula ahora más rápidamente la información y la interactividad hacen parte del cambio, evolución y transformación que cada organización debe tener presente si desea continuar y crecer con el pasar del tiempo. A este respecto Carrillo (2003) indica:

Si hay algo que la evolución nos ha enseñado es que no hay en el cosmos otra realidad que la del cambio permanente y ante esa inexorable verdad, lo que nos queda es enfrentar el cambio con la ADAPTACIÓN, para eventualmente anidar en la evolución (p.3).

Es por esto que las organizaciones deben cambiar sus antiguos modelos de funcionamiento y evolucionar hacia las nueva estrategias, desde la importancia de la comunicación en sus organizaciones más allá del tradicional boletín o cartelera, pues las maneras de comunicarse han cambiado, ahora incluyen como escenario fundamental e indispensable la red y como imperdible la relación interpersonal cara a cara.

Carrillo (2003), con relación a importancia de la comunicación en la organización y la necesidad de adaptarse al cambio, señala

Sólo aquellas empresas que comprendieron la comunicación como una herramienta de progreso y compromiso social, aquellos empresarios que comprenden la comunicación como un intercambio de valores, en el que sólo se comulga si ese valor es común entre aquellos que buscan comunicarse, solo líderes cercanos, sensibles, flexibles y dispuestos al cambio. Hoy llevan la delantera del respeto ganado del esfuerzo y la coherencia de sus acciones (p.5).

El aplicar las nuevas estrategias que exige el nuevo desarrollo y ritmo del mundo, la glocalización y las nuevas y modernas organizaciones traerá beneficios para el futuro.

Villafañe (2009) indica sobre el valor de la reputación que este: “no sólo no disminuirá sino que continuará creciendo en el futuro por dos razones principales el afloramiento de una nueva racionalidad empresarial y la revalorización de los intangibles empresariales” (p.16).

La respuesta será inmediata pues una organización que va a la par de los nuevos procesos involuntariamente atrae consumidores y nuevos públicos que se desarrollan en esta nueva forma de vivir, implicando con ello un nuevo modelo de desarrollo económico, social, cultural, que se preocupa por la actuación ética y transparente, el respeto por los grupos de interés y el medio ambiente.

Sobre este modelo de desarrollo Villafañe (2009) añade:

Un modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de los recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas (p.9).

Y es que pensar en grande y hacia el desarrollo involucra una serie de acciones responsables y cuidado del entorno que hasta ahora se vienen a pensar y declarar como importantes, pero que ayuda al fortalecimiento de lo interno, en la creación de amor y admiración por la empresa y hacia afuera mejora la reputación.

A manera de conclusiones, es evidente que para el fortalecimiento de la parte externa de la organización es prioridad enfatizar e involucrarse primero en sus procesos internos. Generar confianza e interés en los colaboradores de cada empresa, recuperar el diálogo entre todo tipo de mandos.

Lo anterior se evidenció en la empresa Busscar, ubicada en Pereira (Risaralda), tras una de sus más grandes crisis, originada en un incendio en 2013. El manejo interno de la comunicación estaba tan bien elaborado, establecido e interiorizao por la empresa que ésta dificultad se convirtió en una posibilidad de mejora y de aumento de la reputación empresarial.

Busscar de Colombia es una de las empresas más importantes de Pereira.Es el primer provedor nacional de carrocerías para buses de los sitemas de transportes masivos del país como el Transmilenio de Bogotá y el Mío de Cali.

A finales del 2013 un incendio originado en una de las bodegas, afectó 4 mil metros cuadrados de una de las áreas de la empresa ocasionando pérdidas millonarias en la materia prima de la organización. Por fortuna la emergencia no dejó personas lesionadas.

Esta organización además de ocupar los titulares de los diferentes medios, mantuvo una comunicación constante y oportuna en la que se evidenciaron detalles sobre el fortalecimiento interno de la organización.

El primero, quizá uno de los más importantes, la pronta reacción; la movilación de 1400 empleados; acción fundamental para evitar la pérdida de vidas, situación fatal desde cualquier punto de vista. En una de las ruedas de prensa el presidente y propietario de Busscar, Roberto Gálvez Montealegre, manifestó que esa la mañana coincidencialmente habían tenido una capacitación para la atención de emergencias.

El otro factor, de hecho uno de los que también ocupó los primeros titulares y portadas fue la acción solidaria de los empleados, este gesto incrementó considerablemente la imagen y reputación evidenciando la fortaleza desde lo interno que indudablemente se reflejaba en lo exterior.

Los empleados decidieron enviarle una carta al presidente en la que le manifestaban que no recibirían la prima que se entrega en el mes de diciembre, para que este dinero contribuyera a salir del difícil momento por el que pasaba la compañía, mientras los seguros hacian su trabajo.

Lo anterior permite evidenciar que en Busscar se ha trabajado en una cultura que incluye constantes actualizaciones, un manual de crisis compactado que fue notorio al momento de actuar, responder e informar ante esta situación; además de una identidad que no puede ser más evidente en el gesto solidario de los empleados con la organización. Se refleja claramente que allí trabaja un equipo en conjunto, los empleados se apropian de la empresa, comparten sus triunfos y tragedias, han interiorizado además esas políticas y valores que hacen parte de la comunicación interna de la organización.

Bien, como explicaba al inicio cada crisis tiene una serie de señales que permiten identificarla con anterioridad y es allí cuando el comunicador debe ser estratega, visionario, proceso que quedó evidenciado en esta situación; pues además de convertir un problema en oportunidad para mejorar, la evidencia de la solidez interna ayudó al mejoramiento de la imagen y la reputación de la empresa.

Los medios estuvieron pendientes de la evolución de Busscar luego del incendio y el voz a voz llegó hasta la opinión internacional sobre las virtudes y procesos a seguir de esta ejemplar empresa.

REFERENCIAS

Arango, Fernando (2009) Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación Nº28. *La medición de la reputación* Recuperado el 9 de mayo de 2013 de <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5111>

Bisbal Marcelino (2010) Presentación N°152 Retos Organizacionales. En. Revista Comunicación. Fundación Centro Gumilla. Caracas, Venezuela: disponible en http://www.gumilla.org.ve

Cardoso, Jorge (2010). *Aspectos epistemológicos y metodológicos de la comunicación empresarial e institucional.* En: REVISTA ICONON 14-A8/V2.Revista de comunicación y nuevas tecnologías. Madrid. ([www.icono14.net](http://www.icono14.net)) (consulta: 05-04-13)

Carrillo, Maria Victoria. (2003) *¿Mercadeo de la responsabilidad social? O ¿Responsabilidad Social del Mercadeo?* Castellón, España

Capriati, Paul (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.* Santiago, Chile: Andros Impresores.

Cervera Fantoni, Luis Ángel (2008) *Comunicación Total:* España-Madrid ESIC EDITORIAL.

Escudero Noreña, Edilia. (2014) *Confluencias, interfaces y trayectos en la gestión comunicativa de la organización.* En: Comunicación Organizacional Nuevas preguntas para nuevos desafíos. Quito Ecuador, Editorial Ciespal

Formanchuk, Alejandro. (2010). *Comunicación interna, externa e imagen corporativa: Nuevos paradigmas para una economía global.* Buenos Aires, Argentina

Gutenmajer, Natalia (2009) *La comunicación interna, un factor clave para la gestión del cambio organizacional.* Buenos Aires: Argentina

Gaitan Ricardo (2005) *La vulnerable Reputación de una Marca* Revista Publicidad y Mercadeo P&M Vol 25 No 286 P . 46 - 47

Lucas Marín Antonio (1997). *La comunicación en las empresas y organizaciones* : Barcelona, España. Bosch Casa Editorial, S.A Marín

Luis Fernando Martin docente de la Especialización en Comunicación Organizacional, IV Cohorte Manizales14-04-2014)

Múnera Uribe, Pablo Antonio, Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. (2003) *Comunicación empresarial una mirada corporativa.* Medellín, Colombia.

Portillo Ríos R. G. (2012) La Comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. En: Revista Razón y palabra N°79. México disponible en. www.razonypalabra.org.mx

Pursals, Carlos *Elementos claves para la construcción de la reputación de una fundación: la transparencia y la rendición de cuentas.* Comunicación Organizacional Nuevas preguntas para nuevos desafíos.

Vargas Diana Victoria (2014) Las narrativas, factor transformador de las dinámicas culturales en la organización. Comunicación Organizacional Nuevas preguntas para nuevos desafíos. Fernando Véliz Montero (Coordinador) Quito- Ecuador

Villada, Diego. (2014) *Competencias comunicativas: Menos estrategia y mas fundamento.* Comunicación Organizacional Nuevas preguntas para nuevos desafíos.

Villafañe, Justo. (2008). *La reputación interna: De la satisfacción al compromiso.* Barcelona

Villafañe, Justo. (2009). *La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial.* Barcelona

Villafañe, Justo. (2010) *Reputación corporativa y cambio empresarial.* Barcelona

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13207736> (Consultado 25 de mayo)

<http://m.latarde.com/noticias/economica/125433-el-solidario-gesto-de-los-empleados-de-busscar-con-su-empresa> (Consultado 25 de mayo)

<http://www.latarde.com/sites/default/files/busscar_de_colombia_sas_001_0.jpg> (Consultado 25 de mayo)