

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización  
Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Comunicación Organizacional



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Artículo Científico

Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización

Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales

Preparado por

Andrea Acosta Rodríguez

Manizales, Caldas, Colombia

2013

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización  
Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

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 la Universidad de Manizales.

Acerca de la Autora:

Andrea Acosta Rodríguez, Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Actualmente ocupa el cargo de Analista de Comunicaciones en la Empresa Gestión Energética S.A. E.S.P.

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 [andre.2124@gmail.com](mailto:andre.2124@gmail.com) o a la dirección Calle 17 a 7C -40 en Manizales.

## **Introducción**

La comunicación se ha convertido por siglos en el articulador más importante entre las sociedades, cada vez se le atribuyen más responsabilidades a una disciplina que sigue siendo tan nueva en el mundo, pero con alcances tan grandes que en la actualidad es imposible desconocer la importancia que tiene en la cotidianidad humana.

Por lo que en este documento se hablará de la catalogación de la comunicación entre las organizaciones y los resultados que se pueden tener gestionándola de una manera estratégica y cómo influye a la hora de construir un valor significativo en el concepto que los grupos de interés tienen en sus mentes, a lo que se le puede denominar reputación, término que más adelante se abordará con exactitud.

Uno de los factores que influye en la importancia que se le ha asignado a la comunicación tiene que ver con la posibilidad de que todos los seres humanos tengan la facilidad de comunicarse, de manera verbal o no verbal. Lo que se le atribuye a una comunicación innata del ser humano.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Para desglosar uno de los términos que más ha adquirido relevancia en los últimos siglos en diferentes contextos, es fundamental remitirse a la Real Academia Española, en su diccionario define a la comunicación como: “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” [www.rae.es.com](http://www.rae.es.com). Esta definición enmarca a la comunicación como una posibilidad vital a la hora de emprender relaciones de cualquier tipo.

Con el pasar de los años la comunicación ha sido motivo de estudio por muchos expertos, quienes cada vez arrojan definiciones más interesantes de este proceso que permea las actividades de los seres humanos. Para que exista comunicación se necesita un sistema de lenguaje compartido que permita que los interlocutores se puedan retroalimentar.

Sin embargo la comunicación innata del ser no es la adecuada para gestionar estratégicamente procesos comunicativos en entornos en los que interactúan más de dos personas y en los que se requiere consensos, por tal motivo los inquietos y apasionados por el tema de la comunicación han arrojado significados que permiten cada vez vislumbrar mejor las bondades que tiene este termino de tan sólo 12 caracteres al ser gestionada en diferentes esferas sociales. En este texto se abordará la comunicación organizacional como el soporte estratégico de las organizaciones para trascender en su entorno socio- económico.

Para Munera & Sánchez (2003) la comunicación en las organizaciones es “la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

propósito de fortalecer y fomentar su identidad y por efecto mejorar su imagen corporativa” (p. 107).

De lo anterior se puede deducir que la Comunicación Organizacional está llamada a poner en `sintonía` a todos los grupos de interés con la organización y viceversa, lo que no es un proceso fácil de gestionar si se tienen en cuenta las múltiples diferencias que existen entre los seres humanos. Es una labor aún más difícil cuando se espera obtener algún resultado a cambio, por lo que la comunicación tiene por obligación que ser lógica para que permita una convergencia de intereses y de esta manera exista una comprensión entre Organización – Grupos de Interés, lo que al final generará una comunicación con sentido.

Los teóricos de la comunicación han llegado a un punto de encuentro, argumentando que lo que parece tan sencillo tiene un viraje y se convierte en todo un proceso. Antonio Núñez López, autor del libro *La estrategia del pingüino*, entrevistado por el diario económico Portafolio el 16 de junio de 2013, afirma que *“la comunicación se produce por empatía y afinidad”* y lleva a comprender que la transmisión de información sólo es un nivel comunicativo.

En la actualidad aunque la comunicación es innata del ser, se denota el alto grado de complejidad para que la transmisión y el intercambio de sentidos sea comprendida de la manera correcta, sin embargo el proceso comunicativo se vuelve más audaz en las plataformas sociales, entendidas como diferentes

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

contextos de relacionamiento, en las que las personas tienen objetivos comunes pero experiencias y percepciones de vida diferentes; en este aparte del texto se refiere a la comunicación en las organizaciones, en la que los individuos tienen diferentes visiones de las realidades por lo que en un sistema de organizaciones se hace indispensable pensar y visionar las oportunidades que ofrece la comunicación organizacional, convertida hoy en un reto para la dinámica social.

### **Comunicación Estratégica**

Una vez abordada la comunicación como propiedad intransferible del ser humano, se analizará la comunicación como fuente vital para la dinámica organizacional gestionada por expertos en un mundo empresarial en el que el relacionamiento entre los grupos de interés es cada vez más exigente.

En este siglo la comunicación organizacional ha evolucionado dejando de lado su función coyuntural para convertirse en un proceso estructural lo que la convierte en intangible que se debe gestionar desde la estrategia y de esta manera arrojará resultados con múltiples ganancias para las organizaciones.

Entendiéndose a la comunicación gestionada desde la estrategia, como una comunicación pensada desde todos los ámbitos sociales, gerenciada para obtener resultados estratégicos y movilizar a las personas para alcanzar objetivos propuestos, convirtiéndose en una comunicación con sentido para lo que se necesita una comunicación que permita el diálogo para comprender y poner en contexto las realidades.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

La comunicación como diálogo asume que hay una fuente que envía mensajes a un receptor, que a su vez se convierte en fuente. Ambos se conciben como fuentes y receptores. Implica conocer las verdades que los receptores manejan sobre los temas tratados, en este caso se debe abrir un espacio comunicacional para que los receptores expliquen cómo se sienten, por qué actúan de determinada manera, etc.” (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p 23)

Y es que la gestión estratégica de la comunicación se ha visto expuesta a un cambio en las audiencias, aspecto que se tendrá presente para analizar la función de los receptores en las organizaciones; individuos que hasta hace algunos años era solo tenidos en cuenta para recibir información, sin embargo como se menciona en el párrafo anterior ya la organización también está en la obligación de convertirse en un receptor y establecer conversaciones con los grupos de interés para entender sus mensajes y generar los cambios requeridos desde su labor. Según Rodríguez, Obregón y Vega (2002) “una organización que elige la comunicación como diálogo debe escuchar a su población que consiste en miles y hasta millones de personas” (p.24).

Es necesario entonces para cumplir este reto que la comunicación estratégica entre a mediar entre organización – grupos de interés para que los mensajes expuestos sean oportunos y respondan a una verdadera gestión organizacional con sentido, lo que llevará a establecer puntos de encuentro que beneficien a todas las partes.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Es notorio actualmente que la comunicación toma un papel más relevante en las organizaciones, dado que los líderes empresariales pretenden alcanzar cambios rotundos. En este sentido, Rodríguez e tal (2002) afirman que “la comunicación para el cambio social ve en la comunicación un vehículo para canalizar procesos de cambio, empoderar individuos y fortalecer comunidades” (p.25)

Ante los constantes cambios en el mundo actual, las organizaciones modernas se ven expuestas a un sin número de retos y oportunidades para su crecimiento es por esto que las empresas deben modificar su manera de comunicar, “tienen que pensar en el cambio para todos y no solamente para la gente de comunicación, la comunicación tiene que ser importante en el día a día de todo el mundo en una compañía”. Así lo asegura Antonio Núñez López, entrevistado por el diario económico Portafolio el 16 de junio de 2013.

Para el Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación Borja Puig de la Bellacasa (2004), “la comunicación ha pasado de ser un instrumento a ser una política sustantiva, que como tal, deber tener su propia doctrina y enseñanza. La función de la comunicación debe situarse en el más alto nivel jerárquico de la organización”

Que la comunicación esté de la mano de la alta dirección de la organización no es una idea al azar, por el contrario es la oportunidad para que desde la



**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

empresa exista un verdadero impacto a la hora de gestionar una excelente reputación corporativa

**Comunicación interna y externa**

Ya se ha hablado de una gestión de la comunicación estratégica desde las organizaciones, sin embargo es preciso aclarar que para llevar a cabo una comunicación con sentido y poder entender la importancia de los grupos de interés en la construcción de una verdadera retroalimentación, es fundamental conocer quiénes son esos grupos de interés y ese conocimiento debe ser lo más puntual posible, para que de esta manera sea más factible entablar una relación que perdure en el tiempo y que permita grandes avances entre la organización y sus públicos

En las organizaciones existen grupos de interés internos y externos para los cuales hay que gestionar estrategias que se ajusten a las necesidades de cada uno de ellos, algunas estrategias pueden ser iguales, sin embargo hay otras que cambian, teniendo en cuenta el propósito de la organización para con el relacionamiento que se va a establecer.

En este escrito se aborda la gestión de la comunicación estratégica desde el ámbito interno y externo, entendiendo que a la hora de pensar en gestionar la reputación corporativa es indispensable trabajar coherentemente en ambos contextos.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Se habla de la comunicación interna, como esa estrategia transversal que soporta a la organización en la gestión corporativa. Antes que nada es indispensable entender que las empresas son sistemas conformados por personas que tienen la necesidad y a su vez facilidad de comunicarse, por lo que es indispensable que en la administración de la compañía se piense en una comunicación estratégica que lleve a los trabajadores a asumir su rol y alcanzar las metas propuestas para que la empresa sea rentable.

Se debe pensar en una gestión de comunicación interna sólida que permita excelentes cimientos. Pues hay que recordar que “las audiencias no son pasivas, sino generadoras de contenido” según el periodista Edwuar Shumacher Matos entrevistado por el diario El Tiempo, junio 17 de 2013.

Entonces desde esta premisa si los trabajadores entienden la organización en la que trabajan y sus alcances, es más factible que ésta trascienda en el ámbito empresarial y se pueden convertir en movilizados en el interior y exterior de la empresa.

En este sentido, es primordial consolidar la cultura y la filosofía institucional, es decir, la esencia o identidad, lo que diferencia a la organización de las demás. Así, los públicos internos, identificados con la organización se proyectarán al exterior y a través de su comportamiento incidirán en la construcción de la imagen.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Para que el trabajo de la comunicación interna genere eco en las organizaciones sin duda alguna se debe pensar en líderes empresariales altamente comprometidos. Así lo asegura Juan Carlos Losada entrevistado por Lilian Zapata (2010) “el potencial estratégico de la comunicación y, en particular, de la comunicación interna, depende en buena medida de su anclaje como función directiva de alto rango, lo que significa participar de forma activa en la estrategia general de la empresa que diseñan los directivos” (p.14).

La comunicación organizacional interna dejó de ser, hace muchos años, sólo la encargada de la gestión de medios de comunicación con los que cuentan las empresas para convertirse en un apoyo fundamental para la alta dirección; ya los Directores de Comunicación (Dircom), no sólo son generadores de información, ahora son coautores de la estrategia de la empresa, gestionan las relaciones con los grupos de interés y lo más importante están llamados a medir indicadores que permitan conocer a la organización el impacto y cumplimiento de lo planeado.

Actualmente, los mismos colaboradores son instrumento de la comunicación interna y el vehículo ideal para generar una excelente impresión de la empresa entre los públicos externos, así lo señala Antonio Núñez López, en entrevista con el diario económico Portafolio el 16 de junio de 2013, *“Ahora, el empleado es el que le puede dar buena o mala imagen a la empresa”*. Pues se convierte en una prueba viviente de las buenas prácticas de la empresa, ahora las personas creen

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

más en los testimonios humanos que en lo que proclama la organización dentro de sus direccionamientos estratégicos.

Por tal motivo las Direcciones de Comunicación dentro de las organizaciones están llamadas a gestionar de manera asertiva los diálogos que se construyen entre la empresa y el público interno, generando de esta manera una sinergia que permita entre todos construir comunicación con sentido que perdure en el tiempo y que genere el valor que la alta dirección espera de la comunicación.

Una comunicación interna fortalecida es el cimiento para la construcción de la reputación corporativa, es la estructura para empezar a edificar una percepción positiva sobre la organización en la mente de todos los grupos de interés. La comunicación interna no sólo moviliza a los colaboradores para alcanzar propósitos, sino que se convierte en la mejor aliada de la Alta Dirección, puesto que aporta al fortalecimiento de la cultura, la identidad, el clima organizacional, la calidad en el servicio y los productos, entre otros.

Ya teniendo el cimiento se necesita seguir construyendo la reputación y es por esto que también se debe gestionar estratégicamente la comunicación desde los grupos de interés externos, para lo cual se hace indispensable que la organización cree un plan de relacionamiento con políticas claras que le permitan alcanzar los propósitos definidos. Por ello se debe pensar en que la organización no solo necesita comunicarse en el interior, sino también con su entorno, lo que se

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

denomina comunicación estratégica externa, la que también hay que gestionar de manera responsable y juiciosa.

Para que se pueda gestionar la comunicación externa es indispensable conocer los grupos de interés, por lo que se hace necesario identificarlos y caracterizarlos para tener toda la información que permita una comunicación contundente y de esta manera la organización no pierda los recursos invertidos.

La gran responsabilidad de la comunicación estratégica no es solo que la gente tenga en la mente a la empresa, sino que lo que tenga en la mente sea positivo. Para ello, el insumo principal es que la empresa haga las cosas bien. Toda empresa debe tener como sus atributos de imagen (cómo quiere ser vista) palabras como ética, transparente, seria, honesta y comprometida. Y debe construir la percepción sobre estos atributos en todas sus acciones, en todo momento. (Ocampo S., 2012, p.3)

Las acciones de comunicación externa, no pueden ser vistas por la alta dirección de la empresa como la posibilidad de hacer únicamente publicidad de lo que les interesa, por el contrario deben incluir además, la gestión de las relaciones con los grupos de interés de la manera más responsable y coherente posible.

Con respecto al intento de posicionar mediante acciones de comunicación y publicidad la empresa, un producto, un servicio o la imagen sin que corresponda a lo que realmente se es, el mismo Santiago Ocampo sostiene:

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

La comunicación y la publicidad masiva pueden intentar posicionar algo que usted no es, porque es muy fácil decirlo, comunicarlo, transmitirlo (gracias a que paga a un medio de comunicación para que transmita o publique como publicidad o publirreportaje el mensaje que quiere) pero si su empresa realmente no es como dice la publicidad que es, entonces la gente reaccionará negativamente y será aún más difícil construir la credibilidad y la confianza. (2012, p.3)

Lo recomendable es gestionar la comunicación interna y externa de una organización de la manera más integra posible lo que al final arrojará como resultado una empresa con excelente relacionamiento con todos sus grupos de interés.

Después de hablar del impacto y la importancia que se genera en una organización a la hora de gestionar la comunicación organizacional estratégicamente se abordarán otros términos que son el complemento a la hora de pensar en reputación corporativa.

### **Identidad e Imagen**

La identidad es la esencia de la organización, Joan Costa la ha denominado el ADN de la misma, es la personalidad de la empresa. “la identidad comprende los aspectos conceptuales, físicos y de comportamiento de una corporación” afirma García Garrido Sebastián (2007, p.1)

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Cuando se define y fortalece la personalidad de la organización, es aún más fácil darse a conocer en un contexto social, así también lo ha mencionado Julio Alonso (2011):

La identidad es lo que permite distinguir entre miembros de una misma especie. Es un concepto relativo al individuo, pero a su vez sólo tiene sentido en cuanto éste forma parte de un grupo social. En cierta medida la identidad es lo que yo soy, o pretendo ser, o creo que soy. (p.5)

La comunicación organizacional está llamada a ser la plataforma estratégica en la que los grupos de interés internos de la organización se apropien de su identidad. Capriotti (2009) define la identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p.21)

Con una identidad definida y apropiada por quienes conforman la organización ya se puede pensar en proyectar hacia afuera lo que como organización ofrece y el impacto que genera en su contexto, por tal motivo es indispensable que la empresa empiece a pensar en cómo quiere que la vean en estos entornos y como parte del proceso para crear reputación se hace indispensable gestionar la imagen organizacional.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

El término imagen, es tal vez una de las mayores preocupaciones para los líderes empresariales que sueñan con que sus empresas sean distinguidas en el contexto organizacional, por diferentes elementos visuales que ofrece el mercado.

Sin embargo este término también tiene una mayor albergadora, la imagen es lo que perciben los diferentes grupos objetivo de la organización, es una percepción que se genera al exterior sin embargo es posible gestionarla desde la misma empresa. Joan Costa en su página de internet anota “La imagen corporativa es un medio para el éxito y una consecuencia del mismo”.

Sin embargo las personas se crean su propia versión de lo que es la organización a través de otras informaciones que llegan a su mente, estas informaciones tienen que ver con lo que se le asocia a la organización buena o mala. Por tal motivo las personas empiezan a categorizar a la organización entre un sin número de opciones.

De acuerdo con García G. M.L & Llorente B. Carmen (2009), los componentes de Identidad Corporativa que aportan en la generación estratégica de la imagen son

El comportamiento corporativo o actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial,...), es decir, las que constituyen el llamado sistema fuerte de la empresa (p.99)



**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Si la empresa no logra destacarse en este aspecto mercantil, de nada servirán las estrategias comunicativas para alcanzar una imagen positiva. Este comportamiento origina la imagen funcional equivalente a la imagen de sus productos, de su situación financiera y comercial.

Otro componente de la identidad que estructura la imagen según García G. M.L. & Llorente B. Carmen (2009), es la cultura corporativa. “Se trata del modo de ser y de hacer de la organización, lo que algunos denominan su ideología, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve” (p.100 ). Las expresiones de la cultura normas, pautas, valores y creencias reflejan la autoimagen

Las autoras afirman que la personalidad corporativa “constituye el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente y con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, sobre todo, de su identidad visual y de su comunicación (tanto interna como externa)” (p.100).

En este orden de ideas la imagen corporativa para García G. M.L. & Llorente B. Carmen (2009) es, pues, “la síntesis gestáltica de tres imágenes, la funcional, la autoimagen y la intencional que son consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas” (p.100).

La imagen intencional y la autoimagen, conforman “el sistema débil de la empresa y se gestionan mediante políticas formales (de comportamiento, de

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

comunicación y de identidad visual), las cuales suelen identificarse con la política de Imagen de la propia empresa” (p.102).

Es en ese momento donde los líderes empresariales se empiezan a preocupar y por ende se les despierta la necesidad de visualizar la reputación como uno de los intangibles más valiosos. Es en este aparte del texto que se habla de la importancia de construir reputación positiva entre todos los grupos de interés, trabajando desde la comunicación estratégica y preparando el camino para llegar a una posición favorable de los públicos ante la organización.

Así, la reputación corporativa toma relevancia y se convierte en el epicentro de las miradas de los líderes empresariales que sueñan con tener empresas realmente reconocidas y admiradas por sus grupos de interés, un desafío en un mundo en el que existe un alto porcentaje de desconfianza frente a las promesas que ofrecen las organizaciones, sin embargo una excelente oportunidad para que los estudiosos de la comunicación estratégica encaminen a las empresas por la ruta del reconocimiento favorable de sus grupos de interés.

La reputación corporativa puede ser un término tan novedoso en el argot organizacional que es importante escudriñarlo para aprovechar todos sus beneficios y entender por qué se ha convertido en una de las metas para quienes están al frente de los retos organizacionales.

## **Reputación Corporativa**

La reputación es un término conocido en la historia que se le atribuye a una característica de las personas. Según Julio Alonso (2011)

La reputación, es la opinión que otros tienen de mí. Se forma en base a lo que yo hago y lo que yo digo, pero también a lo que otros perciben de mis actos o palabras, a cómo lo interpretan y a cómo lo transmiten a terceros. (p.5)

Igualmente ocurre con las organizaciones, con su acción y lo que comunican van generando entre sus públicos diferentes percepciones a partir de lo que interpretan en sus mensajes, en su comportamiento y lo que se comenta entre ellos. La percepción puede ser de admiración o de rechazo. Rodríguez Carrasco J. M (2004), señala que: “esa percepción de excelencia o admiración que causa la empresa en sus diferentes grupos constituyentes y que tiene un reflejo en la empresa, se convierte en un recurso intangible que goza de un indudable valor” (p.120).

El autor cita a Barney (2001) y le otorga las características que lo convierten en recurso valioso: rareza, difícil imitación y ser aprovechado por la empresa. Al respecto dice:

Al convertirse, por tanto, la reputación en un recurso se transforma en un arma estratégica que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Así, los consumidores generalmente conocedores, aunque de un modo implícito, de la reputación empresarial prefieren comprar a estas empresas

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

y, por la misma razón, están dispuestos a pagar un sobrepago por los productos o servicios de las mismas. (p.120)

Pero ¿qué es la reputación corporativa? Según los expertos este término cobra cada vez más importancia entre el mundo corporativo, algunos hablan de que la reputación se ha convertido en uno de los intangibles más importantes de las empresas, mientras que otros la ponen en un punto focal de la comunicación organizacional estratégica.

Para el investigador Justo Villafañe (2005), en De la imagen a la reputación corporativa la reputación es:

El reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere, y con la comunidad en general. La reputación de una empresa integra la dimensión funcional (comportamiento corporativo) y la social y ética (responsabilidad corporativa). (p.8)

Sin embargo existen tres condiciones sin las cuales no se puede hablar de buena reputación. En palabras del autor (2005) éstas son:

- “ 1. Una dimensión axiológica en la empresa.
2. Un comportamiento corporativo comprometido y explícito.
3. La propia gestión de la reputación y que ésta sea proactiva” (p.8).

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Tal vez la reputación ha cobrado mayor importancia por el impacto que ésta genera cuando la empresa atraviesa por una crisis, o aún más interesante, cuando la alta dirección ve reflejados los beneficios de la reputación en su estructura financiera.

García G. M.L. & Llorente B. Carmen (2009), aducen que “tanto la Imagen como la Reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura-fondo, en la que la Imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo” (p. )

Las autoras sostienen que en la amplia literatura sobre reputación se repiten frecuentemente dos ideas importantes:

1. Que la Reputación Corporativa de una empresa es consecuencia de una serie de relaciones eficaces y comprometidas con los diferentes stakeholders de esa empresa y
2. Que la Reputación Corporativa se identifica con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa positiva de esa empresa.(p.101)

El Comunicador Santiago Ocampo, se expresa sobre las inconsistencias que se observan en la actualidad entre lo que las empresas muestran publicitariamente y lo que dicen los medios de comunicación:

Hay una premisa que lidera la comunicación estratégica y el posicionamiento corporativo: “Se debe ser y parecer” y la preciso así: “no solo se debe parecer”

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Estamos siendo invadidos por publicidad que muestra a importantes compañías como responsables social y ambientalmente, con una maravilloso servicio al cliente, humanas, con productos de alta tecnología, innovadoras, etc. Pero curiosamente la información que sale como noticia en los medios de comunicación no coincide con lo que esa publicidad muestra. (2012, p. 1)

Para José Aguilera López experto español en comunicación corporativa “la reputación corporativa es el crédito de confianza del que una Organización dispone en el mercado en el que opera”. López también denota que la reputación corporativa no es lo que una organización piensa de sí misma, sino el modo en el que el mercado reconoce su fiabilidad. (p. 20)

La reputación entonces se convierte en pieza clave a la hora de construir el futuro de las organizaciones, conservando los aportes que deja la historia y dejando a un lado la soberbia para aprender a escuchar a quienes rodean a la organización.

Las empresas no consiguen el valor agregado solamente a través del control de sus costos, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias organizacionales y/o comerciales. Hoy, el factor determinante pasa por el desarrollo de los recursos intangibles; el valor de la marca traducido a imagen y reputación corporativa. Herrera Echenique R. (2009, p. 2)

## **Cómo se mide la Reputación?**

Aunque la reputación corporativa hace parte del grupo de los intangibles organizacionales, esto no quiere decir que no se pueda medir, por el contrario es indispensable conocer el impacto de la gestión de reputación en las organizaciones.

En España nace en 1991 el Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) creado por Justo Villafañe como un proyecto de investigación, esta metodología de evaluación mide reputación desde 18 variables indispensables para alcanzar el tan anhelado advocacy. Las variables eje son: resultados económico financieros; calidad del producto/ servicio; cultura corporativa y calidad laboral; ética y RSC; dimensión global y presencia internacional; innovación e Investigación y Desarrollo. Villafañe (2005)

Esta metodología cobra importancia en el mundo, España fue el primer país en implementarla, pero en la actualidad países como México, Perú, Brasil, Argentina, Ecuador, Chile entre otros países ya lo están implementando.

En Colombia las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de monitorear los esfuerzos emprendidos en el tema de reputación corporativa, por tal motivo hay dos firmas que se han ganado la confianza de los empresarios colombianos para medir uno de los intangibles más importantes de las organizaciones. Se trata de Villafañe y Asociados (Colombia) e Ipsos Napoleón Franco. Quienes a través de diferentes metodologías analizan las variables que

## Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales

permiten a una empresa ser reconocida por positivamente por sus grupos de interés.

### ¿Cómo se alcanza?

La reputación se alcanza alineando varios factores que permiten que la organización se convierta en una aliada para los grupos de interés, sin embargo hay aspectos que la misma organización deberá identificar y definir para iniciar el proceso.

La mayoría de empresas actualmente definen los siguientes temas como atributos fundamentales a la hora de conseguir la reputación organizacional corporativa. Sin embargo estos atributos se definen al hacer un diagnóstico de la organización



Fuente: Elaboración propia



**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Figura 1. Atributos a considerar para consolidar procesos de reputación

Para alcanzar la reputación es necesario avanzar paso a paso, a continuación y a manera de ejemplo se muestra el modelo elaborado por Ipsos Napoleón Franco Colombia, para la construcción de la misma:

Desde su unidad de negocio Ipsos Public Affairs – The Social Research and Corporate Reputation Specialists, especialista en investigación social y reputación corporativa, han diseñado “un modelo comprehensivo, que no solo dice dónde está ahora, sino cómo llegar a donde quiere ir.” porque: “la reputación no es algo que se guarda como “seguro” para cuando lleguen las dificultades; una buena reputación puede ayudarle a mejorar la eficiencia de sus actividades de marketing, y consecuentemente a vender sus productos o servicios más eficientemente” .

([http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras\\_herramientas\\_PA](http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras_herramientas_PA))

La pirámide permite visibilizar el recorrido que una organización debe emprender si desea obtener los beneficios de la gestión de la reputación corporativa, el punto más alto de la pirámide (advocacy), se alcanza cuando los grupos de interés sienten admiración por la organización.



Fuente: Ipsos Public Affairs – The Social Research and Corporate Reputation Specialists.  
Ipsos Napoleón Franco Colombia

Figura 2. Modelo de Gestión de la Reputación propuesto por Ipsos Napoleón Franco Colombia

Las diferentes etapas representadas en la pirámide, significan el recorrido de las organizaciones que se enfocan en la construcción de reputación. El Conocimiento se da cuando se entiende el objetivo del negocio. La familiaridad cuando se tiene una imagen cercana y favorable de alguien o algo. La Confianza se construye a través del tiempo. Se evidencia con el cumplimiento de las promesas y Advocacy cuando los grupos de interés defienden, apoyan, abogan, amparar y /o argumentan a favor de alguien o algo.

## **Hallazgos**

Nadie reconoce el valor de la buena reputación hasta que la pierde. Las organizaciones modernas se han expuesto a diferentes dinámicas sociales que las han puesto a pensar en la importancia de construir reputación, algunos piensan que la reputación es un mecanismo para blindarse de las crisis, sin embargo hay quienes piensan que construir reputación conduce a las organizaciones a obtener un negocio rentable pensándolo desde varias perspectivas.

En la actualidad los públicos son más exigentes, ahora quieren encontrar organizaciones altamente comprometidas con sus colaboradores, pero también que sean capaces de relacionarse con quienes las rodean. Hoy no esperan una organización que emita información, por el contrario hoy son enfáticos en defender sus posiciones y conseguir que los escuchen y que cumplan a cada una de las expectativas. Los grupos de interés apoyan las organizaciones que inviertan en sus necesidades.

A lo largo del estudio se describe la comunicación organizacional como la base fundamental para construir reputación corporativa, es por esto que para cumplir un ideal que parece en algunas oportunidades utópico, es necesario de la disciplina y el rigor no solo del líder empresarial sino de un equipo empoderado y convencido en responder las necesidades de los grupos de interés haciendo las

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

cosas bien desde el interior de la organización para que de la misma manera impacte en los contextos externos. Para Villafañe (2005) “Conseguir un diálogo eficaz entre la empresa y sus stakeholders estratégicos constituirá el eje principal del desarrollo de la gestión reputacional” (p. 40).

La reputación corporativa es el resultado de años de trabajo con sentido, escuchando a los grupos de interés pero también actuando conforme a la ideología de la misma organización, este intangible valioso se convierte en una forma estratégica de blindar a la organización ante una sociedad tan voluble y con tantos vacíos de fondo en la que a diario las organizaciones pierden su rumbo y terminan siendo una más del mercado.

Para que una organización llegue a la cima de la pirámide, advocacy, se necesita además de trabajo, paciencia y de personas con “fe” en sus propios proyectos, la organización debe caminar paso a paso, recorrer un camino que le permita alcanzar una percepción positiva ante los grupos de interés. Hay que dejar por momentos la ambición de querer obtener objetivos sin esfuerzo alguno. Lo importante es que cada acción emprendida por la empresa sea coherente con lo que la misma piensa, con lo que siente y como actúa.

Para las empresas que sueñan o que visionan llegar a tener un nivel de reputación favorable ante sus grupos de interés es necesario que empiecen por lo que tal vez parece más simple pero que se convierte en todo un reto. La comunicación organizacional tiene que aportar al cumplimiento de las estrategias

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

organizacionales y conseguir una mirada favorable de la organización ante los grupos de interés debe ser una de esas.

Así mismo, hay que comunicar la reputación a otros entes que monitorean las acciones de las empresas y que además, le hacen seguimiento a la opinión de los grupos de interés para informar sobre lo que estos piensan frente a determinada organización, sus productos y servicios, la cultura, la identidad, la calidad, los programas de Responsabilidad social, entre otros. Al respecto Villafañe (2005), dice:

Con independencia de las acciones de comunicación dirigidas a los stakeholders que figuren en la Macro de Reputación, la comunicación de la reputación exige una comunicación con algunos destinatarios fijos: Organismos de certificación y calificación; medios de comunicación, y monitores de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa (p.81)

**CASO Gestión Energética S.A. E.S.P – GENSA.**

Después de hacer un análisis sobre la influencia y la cercanía que tiene la comunicación organizacional con la construcción de reputación en las empresas, se presenta la Empresa colombiana Gestión Energética S.A. E.S.P – GENSA, la cual ha creído en la importancia de gestionar la comunicación organizacional y espera construir desde las acciones comunicativas reputación con el objetivo de

## **Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

alcanzar admiración entre todos sus grupos de interés y obtener en la reputación el más importante valor agregado que pueda ofrecer a sus más cercanos.

GENSA es una empresa de servicios públicos, con diferentes líneas de negocio, de economía mixta lo que significa que un porcentaje de su capital es privado y el otro público. Esta organización cuenta con una sede principal ubicada en Manizales, oficinas en Bogotá y Barranquilla, con centrales en zonas apartadas del país y está a cargo de la termoeléctrica más grande de Colombia, ubicada en Paipa (Boyacá). Además gerencia y administra diferentes proyectos de infraestructura energética del país.

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En la actualidad GENSA atraviesa por un nuevo redireccionamiento estratégico el cual está siendo analizado para hacer cambios en la estructura organizacional.

En GENSA los principios fundamentales que orientan los actos de la organización hacia su entorno, sus colaboradores y la propia empresa, están formulados más no han sido definidos todavía, ellos son: Solidaridad, Respeto, Transparencia, Equidad, Vocación, Sostenibilidad, Rentabilidad, Calidad.

### **MISIÓN**

Contribuimos a mejorar la calidad de vida y al progreso de las regiones donde interactuamos, a través del desarrollo eficiente y sostenible de actividades con énfasis en el sector energético, generando valor para los grupos de interés.

## VISIÓN

GENSA en el año 2014 será una empresa con solidez financiera y proyección en Latinoamérica, reconocida por su excelencia operativa, mejoramiento continuo y responsabilidad social empresarial, generando valor para sus grupos de interés.

## VALORES

Ética. Actuar de acuerdo con el conjunto de preceptos morales y normas legales y profesionales que rigen la conducta de los funcionarios de GENSA.

Responsabilidad. GENSA y sus colaboradores actúan coherentemente entre los derechos y deberes adquiridos en función del bienestar de la comunidad y la superación de las expectativas de sus clientes.

Compromiso. Es el interés, esfuerzo, entrega y dedicación de los funcionarios y de GENSA en el cumplimiento de las acciones e ideales de la organización.

Vocación de servicio. Es la actitud que GENSA tiene con la transformación positiva del entorno en beneficio de la comunidad.

Integridad. En GENSA actuamos con coherencia entre lo que se propone, planea y ejecuta.

En la actualidad GENSA está desarrollando un ejercicio que busca evaluar los valores corporativos existentes, para definir si serán tenidos en cuenta en la nueva estructura ideológica de la empresa o si pueden tener alguna modificación.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

## IDEA DE NEGOCIO

Soluciones competitivas y efectivas en asesoría, diseño y gestión de proyectos y actividades con énfasis en el sector energético.

## FILOSOFIA

GENSA es una empresa de servicios públicos con proyección internacional, especializada en generación y comercialización de energía, gerenciamiento de proyectos, administración, operación y mantenimiento de activos del sector energético, brindando a sus clientes soluciones sostenibles con calidad.

GENSA cuenta con un mapa estratégico en el que de manera práctica da a conocer a sus grupos de interés los enfoques de su actividad empresarial.

### Componentes:

Financiero: se tienen en cuenta todas las estrategias financieras emprendidas por la Organización

Cliente y mercado: define los objetivos que se deben alcanzar con los clientes y las variaciones que GENSA debe alcanzar en el entorno en el que se desenvuelve.

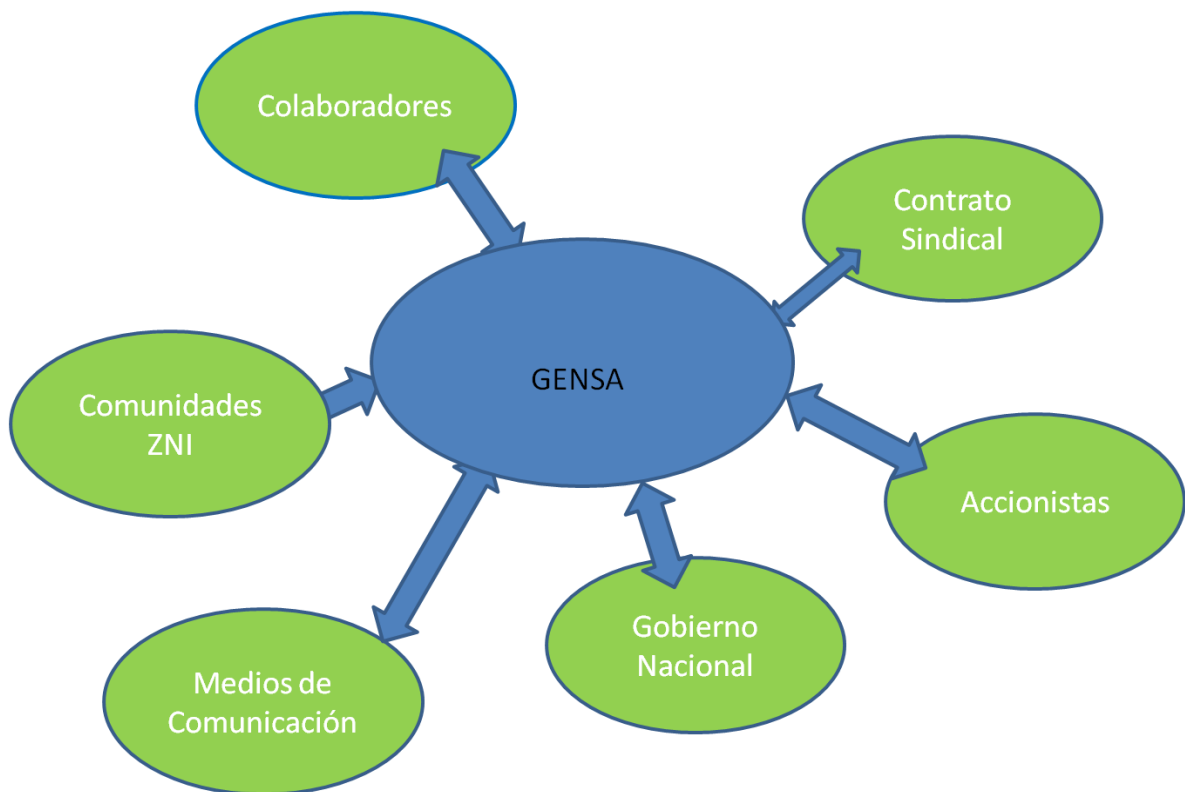
Procesos internos: Como su nombre lo indica está explícita la alineación de todos los procesos de la Empresa.



**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Aprendizaje y crecimiento: Para GENSA es fundamental que su talento humano este en constante crecimiento intelectual y experimental, por tal razón se ha determinado en la planeación estratégica como un punto clave, donde se tienen en cuenta la gestión del conocimiento.

**GRUPOS DE INTERES PRIORITARIOS PARA GENSA**



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Grupos de interés prioritarios para GENSA

## **COMUNICACIÓN EN GENSA**

El caso de GENSA fue seleccionado por su interesante experiencia en el tema de comunicaciones, porque será un ejemplo que enriquecerá el escrito, y porque se pueden apreciar los avances que se han obtenido en el tema dentro de la misma.

Para esta empresa el tema de la comunicación organizacional es todo un reto, primero, por contar con sedes en lugares aislados de Colombia donde las condiciones tecnológicas se tornan complicadas; y segundo por el número de colaboradores que tiene distribuidos en todo el territorio nacional.

Esta empresa inició sus labores desconociendo el valor de la comunicación organizacional, tal vez cuando se empezó hablar del término, no estaba adoptado por los ciudadanos en general y mucho menos por los colaboradores de la misma, diferente a lo que ocurre en la actualidad. Por esto los directivos iniciaron su trabajo comunicando a sus colaboradores instintivamente, sin contar con un profesional que pudiera direccionar y garantizar la efectividad de la comunicación dentro de GENSA. Así transcurrieron algunos años en los que la empresa alcanzó innumerables logros, sin embargo faltó una estrategia clara para comunicar a todos sus públicos.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

En el 2006, GENSA crecía en proyectos y lógicamente en el número de colaboradores, y por tal razón la comunicación era cada vez más difícil de controlar y evaluar, por ende surgió la necesidad de contratar a un experto en comunicación, con el fin de llenar el vacío que durante algunos años existió.

Fue así como el actual Director de Comunicaciones llegó y empezó a trabajar desde cero, haciendo el diagnóstico organizacional trazó un plan de comunicaciones en el que incluyó a los directivos, tendiente a que en un corto plazo se obtuviera una organización bien comunicada y se trazaran los lineamientos para empezar a formular la estrategia externa.

Y de acuerdo a lo anterior en este momento es indispensable reconocer la labor del Dircom, propuesta por Costa, J. (2010) quien lo define como: “un estrategia global. Con visión generalista, es decir holística. Y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización, y también las interacciones entre la organización y su entorno social y material” **(página?)**. Dicho en otras palabras, el DirCom es el estratega y gestor de las comunicaciones y los activos intangibles de la empresa. Estos activos intangibles son los “valores” diferenciales y competitivos: la Identidad, la Cultura, la Comunicación y las Relaciones, la Imagen, la Reputación y la Responsabilidad Social.

El primer reto con el que se encontró el Dircom fue la nula cultura de comunicación organizacional existente en los miembros de la institución. Razón

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

por la que tuvo que trazar diferentes actividades para que los colaboradores entendieran la importancia de estar bien comunicados.

Fue un trabajo de esfuerzo, pero también de constancia que en menos de dos años arrojó el resultado esperado. No solamente los colaboradores y directivos de la Empresa notaron el cambio, sino que los demás públicos que tenían contacto con la organización se sintieron conformes con las estrategias implementadas.

En la actualidad GENSA cuenta con una comunicación interna fortalecida por varios profesionales que lideran el proceso; hoy la organización tiene cuatro personas que en equipo trabajan por mantener una óptima comunicación interna, y por la elaboración de proyectos que apuntan a obtener una mejor comunicación externa.

Se puede decir que en materia de comunicación, GENSA tuvo la prioridad de mantener a su público interno informado y llegar a obtener con ellos una verdadera comunicación y de esta manera disminuir la comunicación informal que tergiversa la realidad, sin embargo por ocuparse en un mayor porcentaje de ello, la comunicación externa se cumplía, sin innovar lo suficiente.

GENSA cuenta con canales de comunicación adecuados dentro de la organización, permitiendo que los colaboradores, reciban la información de primera mano y acto seguido puedan expresarse acerca de lo informado.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Al conocer el plan de comunicaciones de una empresa como GENSA, el cual propone diversas actividades que apuntan al cumplimiento de las estrategias, se ve la posibilidad que la organización tiene para informar a la comunidad, ya que tiene implícito diferentes actividades que apuntan a una comunicación pública. Aunque no todas las actividades se han cumplido durante el año, esta situación no pone en riesgo la relación de la empresa con su público externo, ya que este es informado cuando es pertinente.

Se pudo evidenciar como un equipo de conocedores de la comunicación organizacional logró intervenir en la institución, modificar la forma de percibir y avanzar en el proceso de la comunicación y alcanzar que entre todos los colaboradores existiera la necesidad de comunicar y ser comunicados como un sólo órgano.

El 2013 se ha convertido en un año en el que la dinámica organizacional ha llevado a la Unidad de Comunicaciones de GENSA a pensar en que la plataforma en comunicaciones con la que cuenta la empresa aunque es muy buena, necesita trascender, por tal motivo como propósito inicial ha nacido la idea de orientar los esfuerzos de GENSA en la construcción de reputación teniendo en cuenta que es la posibilidad de ganar más como empresa en el ámbito nacional e internacional.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Para lo que es necesario que a través de la comunicación organizacional se creen estrategias para emprender el camino hacia la gestión de reputación corporativa, lo que permitirá proteger la percepción positiva que algunos grupos de interés tienen sobre la Organización y a convencer de la buena gestión corporativa a esos públicos que tienen una percepción negativa.

Esto sólo será posible con el respaldo y aprobación de la alta dirección para que en GENSA exista coherencia con lo que se piensa, hace y comunica, además para que se complementen las políticas existentes en gestión corporativa y se incluyan unas nuevas pensadas desde el impacto que pretende la Organización generar en la mente de los grupos de interés.

La gestión de reputación corporativa en GENSA además deberá articular procesos de Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Ambiental, Calidad del Servicio, Innovación y liderazgo, Ética y Coherencia y Gestión corporativa. Teniendo como propósito central ganar una percepción positiva con los grupos de interés.

Al igual es necesario establecer una política de relacionamiento con los grupos de interés, para lo que se hace necesario tener una caracterización juiciosa de éstos e iniciar a emprender estrategias que permitan responder a sus necesidades y expectativas.

**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Teniendo en cuenta el primer eslabón de la pirámide reputacional propuesta por IPSOS es necesario que GENSA se concentre en comunicar su idea de negocio a los grupos de interés, sin embargo debe trabajar para que ese concepto no sólo se conozca sino que sea comprendido por las personas interesadas; labor que deberá ser orientada por la unidad de comunicaciones de la Empresa con el apoyo de la alta dirección y expertos en el tema de reputación corporativa.

El conocimiento es sólo el primero de cinco eslabones, por lo que la alta dirección de GENSA deberá comprometerse con la gestión de reputación, reconociéndola como uno de los ejes centrales de la estrategia organizacional y reconociendo el arduo trabajo que se debe emprender, además de determinar variables para evaluar el impacto que la gestión corporativa en las relaciones emprendidas por la Organización.

## Referencias

Alonso Julio (2011). *Identidad y reputación digital*. En: Cuadernos de Comunicación Evoca. .Nº5 Identidad digital y reputación online Madrid: Evoca Comunicación e Imagen. [on line] {recuperado el 10 de agosto de 2013} disponible en: <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf>

Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Adros impresores. {Consultado en agosto 5 de 2013}. Tomado de:  
<http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>

García Guardia María Luisa & Llorente Barroso Carmen. (2009). *La Responsabilidad Social Corporativa: Una estrategia para conseguir Imagen y Reputación*. En: REVISTA ICONO 14, Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías Nº 13, pp. 95-124. Madrid (España). {Recuperado el 15 de agosto de 2013} Disponible en: [www.icono14.net](http://www.icono14.net)

García Garrido Sebastián (2007). *Conceptos de identidad e imagen corporativa en el ámbito institucional*. En: Revista convergencias. Nº5 { recuperado el 23 de agosto de 2013} disponible en: <http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/72>

Herrera Echenique Raúl (2009). *El Valor de la Reputación Corporativa en la Organización del Siglo XXI*. Universidad de Málaga- España: escrito doctorando en comunicación organizacional

Ipsos Napoleón Franco Colombia. Ipsos Public Affairs – The Social Research and Corporate Reputation Specialists. {Recuperado agosto 5 de 2013} disponible en: [http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras\\_herramientas\\_PA](http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras_herramientas_PA)



**Comunicación Estratégica para construir Reputación y proteger a la Organización**  
**Referencia Gestión Energética S.A. E.S.P, Manizales**

Múnera Uribe, Pablo Antonio & Sánchez Zuluaga Uriel H. (2003). *Comunicación Empresarial, una mirada corporativa*. Prólogo de Joan Costa. Ed. Zuluaga.

Núñez López Antonio (2013). Mensaje no compartido es mensaje perdido. En entrevista para el diario económico portafolio. Junio 16 de 2013

Ocampo Santiago (2012). *Credibilidad Corporativa*. Artículo publicado en Dinero.com 7/Mar/2012 [on line] {Recuperado el 22 de junio de 2013} Disponible en [www.comunicaciónorganizacional.com](http://www.comunicaciónorganizacional.com).

Rodríguez, Clemencia, Obregón Rafael y Vega M. Jair. (2003). *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social*. Quito Ecuador: Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung,

Rodríguez Carrasco J. M (2005), *Percepción y medida en la Reputación Empresarial*. En revista de Economía Empresarial. España: Unirioja. [on line] {recuperado el 1 de agosto de 2013} disponible en:

Shumacher- Matos Edwuar (2013). *'Hoy, los valores periodísticos son más apreciados': Schumacher-Matos*. Entrevista publicada en el diario El tiempo el 17 de junio de 2013

Villafañe, J. (2005). *De la imagen a la reputación corporativa*. Ponencia - México DF: Instituto Tecnológico de Monterrey julio 28. [on line] {recuperado el 10 de agosto de 2013} disponible en [www.villafane.com](http://www.villafane.com)

Zapata Lilian. (2010). *Cultura corporativa y comunicación interna*. Entrevista a Juan Carlos Losada. En. Revista Imagen y Comunicación Diciembre 2010