

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Comunicación Organizacional



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Artículo Científico

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva  
de la comunicación estratégica

Preparado por

Zayra Sánchez Cruz

Manizales, Caldas, Colombia, 2013

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

**Asesora del trabajo Edilia Escudero Noreña.**

Comunicadora Social - Especialista en Mercadeo, Coordinadora Consultorio de Comunicación Corporativa en el pregrado de Comunicación Social y Periodismo, docente de la Especialización en Comunicación Organizacional (ECO) de la Universidad de Manizales.

**Acerca de la Autora: Zayra Sánchez Cruz**

Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Ha participado en varios seminarios como Comunicación en Certámenes y Eventos; Creatividad para la solución de conflictos laborales; Comunicación y Crisis Empresarial; Marketing social; y en el II Simposio de Comunicación Organizacional, “La era de la conversación, estrategias de comunicación en escenarios web 2.0”, organizado por la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales. Actualmente ocupa el cargo de periodista en el semanario El Andino de Manizales.

El presente trabajo e investigación es realizado para optar por el título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales. Agradezco a cada uno de los docentes por sus enseñanzas y aportes durante la Especialización; a los directivos de la Universidad Manizales por permitir abrir un programa tan fructífero para la Institución, la Ciudad y la Región; a mi tutora Edilia Escudero por su ayuda durante este proceso; y sobre todo a Diana Victoria Vargas la Maestra, amiga, compañera y gran guerrera con el Posgrado.

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

Cualquier correspondencia relacionada con el presente artículo, enviarla al correo electrónico [zayrasanchezcruz@gmail.com](mailto:zayrasanchezcruz@gmail.com) o a la dirección calle 48 N 37-69 B/La Fuente en la ciudad de Manizales.

#### Descripción del problema

La reputación es uno de los varios intangibles que toda organización tiene y que deben ser gestionados con el propósito de ser más competitivas cada vez y asegurar su permanencia en el mercado. Según De Claver A. (2010).

Históricamente, la empresa se ha focalizado en la gestión de sus activos tangibles para proteger su reputación a través de una actuación financiera impecable. Pero la nueva economía basada en el conocimiento y la innovación constante exige la gestión de otros activos vitales y de carácter intangible; la transparencia, la conducta ética, la co-responsabilidad social, el desarrollo sostenible, y la consideración de los intereses de los grupos de interés (stakeholders) a largo plazo. (p.27)

Por la reputación, hoy en día las empresas establecen relaciones estrechas con sus públicos y hacen lo posible porque estas se conviertan en duraderas. Todas las entidades se preocupan por tener buena imagen y por ende buena reputación, lo cual se consigue, se evidencia o se refleja tanto en sus públicos de interés internos como en los otros públicos, los externos, porque la reputación se basa en lo que los demás piensen de mí, en este caso de las empresas.

Pregunta de investigación:

¿Cómo generar reputación para la organización desde sus grupos de interés?

## **Introducción**

Con este trabajo se pretende indagar acerca de la reputación corporativa, sobre cómo se logra la misma a través de los públicos o grupos de interés con los cuales se relaciona la organización en su micro y macroambiente.

A través del tiempo las distintas organizaciones han demostrado que ante todo prefieren una reputación corporativa buena, antes que mala, y por ende prefieren cuidarla, mantenerla y sostenerla, y evitar al máximo que ésta llegue a deteriorarse.

Para muchas empresas u organizaciones es indispensable el tema de la Reputación, por eso trabajan diariamente en ello, sin embargo para otras no lo es. Durante el texto se pretende hablar de la importancia de las relaciones que hay que tener con los stakeholders, porque son ellos quienes de alguna manera ayudan a realzar la reputación y la imagen de una entidad, y sin duda alguna, todo se hace desde comunicación, la herramienta fundamental para llevar a cabo todos los procesos de relacionamiento entre los diversos públicos.

Teniendo en cuenta que es desde las percepciones y opiniones de los grupos con los cuales se relaciona la organización, en sus ámbitos interno y externo, que se construye o se destruye la reputación, es importante explorar cómo se logra mantener una buena reputación corporativa al gestionar de manera estratégica la comunicación y así generar valor agregado.

La comunicación estratégica es fundamental aplicarla en una organización, puesto que de ésta depende en gran parte el relacionamiento que pueda haber entre la entidad y sus

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

públicos de interés, es importante saberla abarcar y manejar, porque la comunicación debe enamorar a sus diferentes públicos; además hay que integrar de manera armoniosa todas las herramientas de comunicación.

Es importante tener en cuenta que más que informar a los públicos, hay que persuadir en ellos y recordarles a diario lo que hace la organización, porque en ésta hay que construir diferenciación y crear posicionamiento. Sin embargo hay que tener en cuenta que a los públicos hay que brindarles confianza y credibilidad, para hacer que la comunicación se integre.

En este artículo, se pretende diferenciar entre identidad corporativa, imagen, comunicación y reputación, puesto que cada una de ellas tiene diferente significado y pueden llegar a asociarse tanto, que se pueden confundir una con la otra.

Una buena reputación, no solo mejora las finanzas de una organización, sino que además funciona como un escudo protector en situaciones de adversidades con la misma.

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

## **Consideraciones previas**

### **La organización**

Las organizaciones según Múnera & Sánchez (2003), “son grupos humanos complejos. Son delimitaciones de la sociedad misma en las cuales coexisten diferentes individuos con diferentes búsquedas pero con la posibilidad de confluir en algunos objetivos comunes” (p.187).

Desde la teoría de los sistemas, las organizaciones se conciben como sistemas abiertos en permanente relación con el entorno del cual reciben influencia y al mismo tiempo con su accionar impactan. En su interior interactúan elementos técnicos y humanos en la búsqueda de unos objetivos. De acuerdo con Múnera & Sánchez (2003):

Al entorno se le considera como el conjunto de factores políticos, sociales, macroeconómicos, religiosos, biológicos, entre otros, que afectan la vida de las personas, con algún nivel de dependencia del mercado y la organización. A la organización se le entiende como esa integración e interacción de personas, cosas y procesos que, bajo un contorno legal, tiene como propósito la transformación de productos y servicios, agregándoles valor. (p. 44)

Para Fernández & Fernández una buena organización es “aquella que establece una coordinación y comunicación entre todos los elementos técnicos y de trabajos entre sí y con las personas o departamentos que componen la empresa” (2010, p. 20).

Una buena organización se forja desde sus adentros, y como lo afirman Fernández & Fernández, para ello es importante que exista comunicación y entendimiento entre los diferentes departamentos. La comunicación juega un papel preponderante para lograr el

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

entendimiento entre las personas, la coordinación y la cooperación necesarias para el desarrollo y el crecimiento de la misma.

Las relaciones que surgen entre los miembros de la institución se establecen gracias a la comunicación, al intercambio originado en la asignación y delegación de funciones, en la asunción de compromisos para alcanzar los objetivos. Al circular la información se dinamizan los procesos que a nivel interno le dan vida a la entidad y la proyectan hacia su entorno.

Igualmente, la comunicación en la organización tiene a su cargo la gestión de activos intangibles como la identidad, la cultura, la imagen y la reputación, considerados recursos inmateriales, que a simple vista podrían no tener relevancia, pero que realmente le generan riqueza porque contribuyen a generar valor para la empresa. Lopez Navaza los define así: “el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que confieren a la empresa una ventaja competitiva” (por 2005, p. 31).

Gestionar los intangibles de la organización implica establecer un sistema de relaciones con los grupos de interés o grupos con los cuales se relaciona, conversar con ellos, conocerlos para definir los mensajes con los cuales se les llegará, así como a través de qué canales. En el discurso se requiere unidad y coherencia con lo que es y dice ser la organización. Al respecto Capriotti (2009) dice:

Si se reconoce la importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos”. (p.131)

### **¿Dónde y quién construye la reputación?**

La reputación de una organización o de una persona no nace, ni se hace en un día, ésta tarda mucho tiempo en construirse, porque cada quien trabaja cada día para construir, lograr y mantener una buena reputación de sí mismo entre los demás, pero no con un solo elemento, evento o hecho se tiene excelente reputación, ésta se da con el paso del tiempo, lentamente, por lo que es necesario una secuencia progresiva de acciones coherentes, relevantes y equivalentes para la construcción y reconstrucción de la misma. Capriotti (2009) afirma: “De hecho, conseguir una imagen positiva fuerte y consolidada lleva tanto tiempo como el desarrollo de una buena reputación. Y destruir una buena imagen lleva tan poco tiempo como destruir una buena reputación” (p.100).

En su texto *De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias*, el mismo autor señala que existe un problema conceptual frente a las definiciones de imagen y reputación dado que los autores han tratado de ubicarlos en uno u otro extremo del proceso de comunicación; para algunos teóricos los conceptos pertenecen a la esfera del emisor (la organización) y para otros son competencia del receptor (los públicos). Lo anterior se explica según Capriotti (2009-2010) así, en función de este enfoque de “emisión”:

Imagen o reputación serían definidas como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la



Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la “percepción deseada” por la compañía. (p.3)

En función del enfoque de “recepción”:

Imagen o reputación serían definidas como una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un Constructo de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización. (p.3, 4)

En este sentido, si corresponde al emisor, la organización es la que la genera y por lo tanto debe ser “adecuadamente transmitido”, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. Por el contrario si es del ámbito del receptor, la organización no tendría tanto control sobre esta y se debe contemplar más desde los grupos de interés de la empresa.

De otra parte, el experto en desarrollo profesional y formación para directivos Marshall Goldsmith (2010), al referirse a la reputación de las personas señala:

La reputación es lo que obtenemos cuando sumamos lo que somos y lo que hemos hecho y arrojamos el resultado de esta suma al mundo para ver cómo responden los demás. Nuestra reputación es el reconocimiento –o el rechazo– de nuestra identidad y nuestros logros. En unas ocasiones estaremos de acuerdo con la opinión del mundo, en otras, no. Sea como sea, no podemos crear nuestra reputación nosotros solos: el resto del mundo, por definición, siempre tiene algo que decir al respecto. (p.73)

Muy claro lo deja expuesto el autor anterior cuando se refiere a que la reputación no se construye sola, sino por el contrario, existen valores agregados que ayudan a que

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

ésta se forme y se sostenga, y en este caso es donde influyen los públicos de interés, porque son quienes le dan ese valor agregado a la organización.

Finalmente, Capriotti (2009-2010) concluye que estos conceptos de imagen y reputación corresponden al receptor y se pueden definir como:

La estructura o esquema mental que una persona o grupo de personas (un público) tienen sobre un objeto (producto, servicio, marca o compañía), integrado por un conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificarlo y diferenciarlo de otros. (p. 8)

En una reseña sobre el texto de Villafañe: *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, realizada por Antonio Lozano Díaz (2005), se afirma que “la reputación es la realidad de una empresa fruto del cumplimiento a lo largo de su historia de sus compromisos con sus actores implicados: empleados, clientes, accionistas, proveedores... comunicada eficazmente” (p. 319).

Cada organización posee diferentes públicos y éstos a su vez reciben información de ésta por medio de sus actuaciones, o de lo que comunica a través de sus medios. Todo comunica, lo que la entidad dice o hace y conlleva a formar percepción en cada uno de sus públicos, hasta influir en el pensamiento de los mismos acerca de la organización.

Villafañe, citado por Lozano, define la Reputación Corporativa como:

El reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera, y a la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada”. (Lozano, 2005, p. 320)

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

La Reputación se construye a partir de lo que los demás ven en nosotros y de lo que transmiten o dicen quiénes nos conocen.

La herramienta fundamental para lograr una excelente reputación, es la comunicación, todo debe gestionarse desde allí. Lozano 2005, interpreta a Villafañe y apunta: “La comunicación es clave; sin ella la reputación no llegará a generarse en la práctica y por tanto no aportará valor, sino que incluso consumirá recursos valiosos” (p. 321). El autor destaca a Villafañe y refuerza lo indispensable de la comunicación: qué comunicar, cómo hacerlo y a quién comunicarle.

La comunicación sin duda debe ir dirigida a todos los públicos de la organización, Villafañe expone que la reputación, nace del reconocimiento que los stakeholders hacen del comportamiento de una empresa y ese reconocimiento se ve enormemente favorecido cuando la rendición de cuentas de esa empresa sobre sus compromisos está facilitada mediante algún sistema de control de los mismos ejercido por una instancia independiente.

En la planificación de la comunicación es de importancia fundamental la clasificación e identificación de los públicos hacia los cuales se desea dirigir una actividad de comunicación. Los públicos de comunicación son aquellos grupos con los que la organización desea, requiere comunicarse. Así, los públicos de comunicación no son necesariamente todos los públicos identificados (correspondientes al “Mapa de Públicos” de la entidad), sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación y que en ese momento son prioritarios de impactar.

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

### **Reputación, Identidad e imagen Corporativa**

Reputación es una percepción que los públicos de la organización tienen frente a ésta. Para Capriotti, lo que los públicos piensan de una entidad “es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización. De esta manera, todo lo que la organización hace, adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su identidad corporativa” (2009, p.28).

La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta a las demás. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por capacidad de fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. (Múnera & Sánchez: 2003, p. 363)

Todas y cada una de las organizaciones tienen algo que las distingue en particular, principalmente su identidad, pues de aquí se derivan una serie de características propias de cada entidad, porque ésta se convierte en ese sello personal que las diferencia.

Para Capriotti (2009) la identidad corporativa se define 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)

La identidad corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995), citados por Capriotti (2009) en su texto, Branding corporativo, señalan que “la identidad corporativa orienta las

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (p.21).

Capriotti (2009) se refiere a los dos componentes de la identidad corporativa, la cultura y la filosofía y va más allá al compararlos con el alma y la mente de la organización, En este sentido dice sobre la Cultura Corporativa:

Es el “alma” (soul) de la identidad corporativa y representa aquello que la organización realmente es en ese momento. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

Mientras que la Filosofía Corporativa es la “mente” (mind) de la identidad corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. (2009, p. 23)

Las normas y pautas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización a nivel personal y colectivo, así como las creencias y valores que comparten conforman la Cultura. Para Capriotti (2009) “la cultura corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización” (p. 25).

Las creencias y valores se evidencian en los comportamientos y las relaciones que se establecen entre el personal en el día a día, así como se reflejan en los bienes, productos y servicios. Todo va ligado, y el público externo no se puede dejar a un lado, porque también

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

hace parte fundamental de la organización. En este sentido, según Capriotti (2009) las creencias, valores y comportamientos:

Influyen decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para éstos, los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad. (p.25)

Todo ocurre como una secuencia de acciones, puesto que desde la cabeza de la organización es desde donde se transmiten las formas de cómo actuar, cómo tratar a la gente, qué se quiere mostrar de la organización, y cuál es la percepción que quiero que se lleven de mí. Todo empieza a nivel interno. Un punto fundamental que vale la pena tocar en este texto es que es el empleado es quien le cumple al cliente, más que los mismos dueños de las organizaciones; por tal razón la empresa debe esmerarse por tener contentos a los empleados, para que la misma tenga más rentabilidad tanto económica como reputacional.

Para Capriotti (2009):

La conducta interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la conducta corporativa de la organización, ya que es la actuación de la organización hacia sus empleados, y luego ellos son los que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos. (p.30)

Es innegable que todo empieza desde lo que se enseña adentro, bien lo dice un refrán, “la educación empieza desde la casa”, lo mismo pasa en las organizaciones cuando éstas se dedican a sus públicos internos, a enseñarles sus valores, creencias y

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

demás, para que éstos mismos sean los encargados de reflejarlo hacia afuera; sin embargo hay que tener en cuenta por parte de quienes se encarguen de realizar esta labor, no se deben imponer los valores, sino enseñarlos con amor, para de esta manera lograr un gran sentido de pertenencia del público interno, lo que se evidenciará más fácil externamente.

Costa, citado por Múnera & Sánchez (2003) afirma: “el ser de la empresa es su identidad, modelada por su cultura y manifestada a través de la actuación y la comunicación. Si las dos primeras definen y califican la empresa, las dos últimas constituyen una forma única de acción que manifiesta su personalidad y su conducta corporativamente” (p.320).

A la comunicación en la organización le compete entre otros aspectos, afianzar el sentido de pertenencia dado que mientras los empleados y colaboradores estén identificados con lo que hace y pregona la organización, su comportamiento con los públicos externos evidenciará lo que es la empresa, es decir se proyectarán al entorno y aportarán en la construcción de la imagen y la reputación.

Según Costa (2000) la imagen corporativa no está en el entorno, sino en la “Memoria latente” de los individuos y en el imaginario colectivo. “La Imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”

Así, la imagen de empresa es resultado de percepciones, inducciones y deducciones; proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que son

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

asociadas entre sí y con la empresa que las induce y capitaliza desde su accionar, la comunicación y el comportamiento.

Igualmente y de acuerdo con Capriotti (2009), la imagen y la reputación como estructura mental que se forma en la mente de los individuos (públicos), es resultado de un proceso de acumulación de conocimiento sobre la organización, interpretado y reconstruido a la luz de las experiencias, el nivel educativo, la historia de vida y el medio en que se desenvuelven los individuos.

Por lo tanto, “este constructo no es una transmisión literal de las intenciones de la empresa, sino que es un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte de los públicos”, según Marión (1989), citado por Capriotti (2009-2010 p.8).

Para Múnera y Sánchez (2003), el posicionamiento o la reputación es:

El lugar que ocupa una organización, sus marcas, productos y servicios en el imaginario individual o colectivo y en relación con otras organizaciones que hacen parte del mismo negocio. Se ubica también allí la identidad de sector, que es el conjunto de rasgos distintivos de un gremio o de personas y organizaciones que trabajan en el mismo sector de la economía. (p. 370).

Es muy importante aclarar que al pertenecer al mismo sector económico, hay que diferenciarse de cada quien, porque hoy por hoy las empresas le apuntan a distinguirse de las demás. Sin embargo “el desafío de las organizaciones de hoy, no es construir solo



Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

reputación a los productos que fabrica la empresa, si no a la empresa que fabrica los productos” (Múnera & Sánchez: 2003. p. 387).

### **El papel de los públicos, grupos de referencia o stakeholders**

Sin duda alguna, son los públicos (Stakeholders) quienes de alguna manera ayudan a que una organización crezca, porque son los que tienen la capacidad de influir en los demás públicos, en la toma de decisiones, en la opinión, y como receptores de las acciones, del comportamiento y de los mensajes de la organización contribuyen a forjar la reputación de la misma. De ello deviene la importancia de establecer buenas relaciones con cada uno de los grupos con los que se relaciona la organización.

De acuerdo con Escudero P. Gastón (2009), Freeman define a los stakeholders en un primer momento “como aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia”, y más adelante amplía el concepto al señalar que, “son grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” (p. 1)

Así, entonces se puede definir a los públicos como un grupo de personas que tienen intereses particulares sobre una organización, y que de acuerdo a estos intereses ambos pueden resultar beneficiados, y para el caso de la organización, de los públicos depende su éxito o su fracaso. Capriotti (2009) afirma “Para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción” (p.82).

Capriotti (2009) señala:

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

El tipo de relación que establezcan las personas de una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia. (p.81)

De este modo es importante tener en cuenta que la opinión de los stakeholders es significativa para la organización, puesto que pueden conocer qué y cómo piensan sus públicos de interés con respecto a la organización, así ver en qué fallan, o por el contrario que les atrae a cada uno de éstos de la entidad.

Miguel Ángel Alcalá afirma que:

“La percepción de los clientes internos por lo que se refiere a la propia organización resulta también esencial para la creación de una Reputación corporativa. Se recoge, a modo de ejemplo, un listado de factores que podrían y deberían ser tenidos en cuenta para valorar la situación de la Reputación corporativa, tal como es apreciada desde el interior de la organización”. (p.8)

Entre estos factores se tienen en cuenta el lugar de trabajo, la comunicación, el estilo de dirección, estrategia, estructura, ética/motivación, formación, relaciones, recursos humanos, remuneración y la satisfacción cliente interno/cliente externo.

Dicho anteriormente, estos son los factores que hacen que una organización funcione correctamente, porque cuando se estimula o se incentiva no hay duda que todo será fructífero para la organización, porque de este modo los públicos funcionan y se sienten

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

satisfechos, por ende trabajan con más amor, le cogen cariño a la organización, y se va creando reputación, porque, lo reflejarán ante hacia afuera.

Villafañe (2004), citado por Capriotti (2009) entiende la reputación corporativa como “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante los públicos estratégicos” (p.96).

Teniendo en cuenta la importancia de los públicos de la organización, se hace necesario dar a conocer la infraestructura de públicos, que puede ser de dos tipos, Infraestructura de información e infraestructura de influencia, según Capriotti (2009):

“Infraestructura de Información: se refiere a los públicos de los cuales un público concreto obtiene información. Influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado. Por ejemplo, los medios de comunicación especializados en informática son parte de la infraestructura de los consumidores de productos informáticos, ya que difunden las novedades que van surgiendo cotidianamente dentro del sector, y los consumidores conocen los productos o van a buscar dicha información principalmente a estos medios.

Infraestructura de Influencia: hace referencia a los públicos que afectan o influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta. Influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor. Por ejemplo, en el caso de los productos informáticos, la opinión sobre una determinada organización que tengan los amigos “expertos” podrá influir en la imagen de esa organización que tengan los consumidores “inexpertos”. (p.182)

## **Comunicación Estratégica**

“Comunicar viene del latín *communicare*, que significa hacer común. Eso implica el yo en busca del tú. Para confluir en el nosotros” (Múnera & Sánchez: 2003, p.71.). En este sentido, se refieren a vivir en comunidad, procurar la convivencia en armonía en cualquier escenario en donde se lleven a cabo procesos comunicativos.

Por ello, comunicar va más allá de brindar información, no es suficiente con sentarse frente a un computador, o a una persona y decirle algo que quizá ya sabe, o algo que probablemente no le interese. Hay que trascender y pensar que muchas veces se quiere saber algo innovador, algo que impacte porque los públicos cada vez se vuelven más exigentes y desean saber más y más. Así que hay que tener un as bajo la manga, o en este caso, una estrategia preparada para impactar fuertemente y lograr la meta.

Manucci (2004) afirma que “la comunicación estratégica es el eje en la gestión organizacional, ella dinamiza las relaciones con sus públicos y potencializa la productividad y la competitividad en el entorno actual” (p.9). La comunicación es la estrategia capaz de gestionar, organizar y retroalimentar a los diferentes públicos de la organización; y cuando se habla de comunicación estratégica, se habla de una comunicación capaz de entretejer relaciones duraderas, beneficiosas con los grupos de interés, es decir dialogar con los stakeholders de manera franca, transparente, veraz, versátil y directa.

Para Múnera & Sánchez (2003) “Gestionar la comunicación de una organización, es gestionar su identidad para fortalecerla y fomentarla, para cohesionarla y proyectarla, impactando, por efecto, en su imagen corporativa y pública” (p.385). En estos términos, la

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

gestión de la comunicación implica partir de consolidar la identidad entre los públicos internos para que estos proyecten al exterior una imagen consistente y aporten en la construcción de reputación.

Capriotti (2009), al hablar de comunicación corporativa señala que está compuesta por dos tipos de comunicación, la institucional y la comercial:

La Comunicación Institucional se refiere a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social. (p.42)

Se trata de la comunicación orientada a construir reconocimiento, a desarrollar relaciones beneficiosas, a procurar una predisposición favorable frente a la organización desde sus actuaciones transparentes y mediadas por la ética.

Otra forma de llegar al público externo es por medio de la comunicación comercial, que según Capriotti hace referencia a:

Toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de elección y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuario. (p. 42)

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

Esta es la comunicación de mercadeo y las campañas publicitarias, encargadas promover los productos y servicios de la empresa, o como señala Portillo (2012):

La comunicación externa es aquella que denota la emisión de mensajes comerciales a través de los instrumentos de marketing que tienen como principal función “comunicar”, enfocando en este sentido únicamente el aspecto comunicacional y de negocio que se encuentra implícito en este mecanismo de información hacia el exterior. (p.3).

Si bien se ha escrito acerca de la importancia de la comunicación, hay que tener en cuenta que más que informar al público externo, hay que comunicarle todo lo que pasa y acontece dentro de la organización, y se debe hacer de una manera directa, puesto que al tener un contacto más cercano con ellos, se puede crear un mejor ambiente; un ambiente donde los públicos por encima de todo siempre prefieran, elijan y defiendan a la empresa o a la marca, de ahí la importancia de direccionar bien los mensajes que se quieren dar a conocer. Para Fernández & Fernández (2010):

La comunicación externa de la empresa es el conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear relaciones con los diferentes públicos relacionados con la empresa, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma”. (p. 6)

La comunicación externa puede proyectarse a través de diferentes herramientas tales como la publicidad, la comunicación externa operativa, y las relaciones públicas.

Para la organización es muy importante generar lazos con sus públicos, y para ello se requiere partir del diálogo para reconocer cómo piensan y qué sienten frente a la organización. En este aspecto la función de las relaciones públicas juega un papel muy

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

destacado porque son las encargadas de mantener y fortalecer esas interacciones con los públicos.

En las relaciones públicas debe haber confianza y credibilidad, para ello es muy importante tener en cuenta dos aspectos lo proactivo y lo reactivo, el primero equivale a lo que queremos decir, y lo segundo, lo que los públicos piden, lo que quieren escuchar.

Esto se da cuando en una organización todo se ha planeado previa y estratégicamente, porque de esta manera la comunicación estratégica es la que forma y transforma la organización.

La comunicación indudablemente es un elemento articulador y más en una organización donde todo es susceptible de comunicar, puesto que se comunica al callar, al hablar, al actuar, es decir que en cualquier aspecto se comunica, por lo cual el público interno debe conocer y saber al pie de la letra todo acerca de su organización.

Múnera & Sánchez (2003) aclaran que:

La comunicación que se realiza predominantemente con los públicos externos, es un proceso que debe ser endógeno, de adentro hacia afuera, ya que a diferencia de sus comienzos, las relaciones públicas actuales se dirigen a públicos internos, aunque el foco final sean los externos.  
(p. 34)

Es tan importante el público interno, como el externo, y aunque la comunicación en un principio parta desde el interior, el foco final es el medio externo, porque son éstos públicos los que se encargan de hablar de la organización y de hacer el voz a voz. Por eso es

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

necesario que toda empresa diseñe su propio modelo de comunicación, a partir de las necesidades e inquietudes de los diferentes públicos.

Así, “Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización” Capriotti (2009 p. 28).

Sin duda alguna el voz a voz de los públicos es el que se encarga de hacer crecer una empresa, cuando están satisfechos con lo que ven, escuchan y prueban; del mismo modo Múnera y Sánchez afirman que así “como las empresas segmentan clientes, públicos y audiencias, éstos suelen segmentar las empresas, marcas y productos en función de su calidad generalizada y de sus satisfacciones pasadas”. 2003. p. 415).

Al agregar valor a los productos o servicios de una organización, se va formando reputación o posicionamiento en el mercado, lo que equivale a decir que esto se convierte en un punto favorable para la organización, porque empieza a ocupar un lugar importante y determinado en el mercado. En la sociedad existen factores fundamentales y decisivos que influyen en la toma de decisiones de los públicos, y pueden afectar los procesos de una organización.

Para Múnera & Sánchez (2003), “en la organización se presentan interacciones y transacciones que llevan a la cristalización o fracaso del proyecto institucional y, por ende, de su acción en la sociedad. La comunicación organizacional, se ocupa, en esencia, de los diferentes flujos y procesos de comunicación propios de los procesos en ese tipo de agrupaciones” (p.187).



Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

Por tal razón el qué hacer de las comunicaciones como el qué hacer de la organización repercuten finalmente, de manera directa o indirecta, en su imagen. Pero igual que como sucede con la identidad, la imagen corporativa, no solo es producto de las comunicaciones.

“Existen un sinnúmero de acciones que repercuten en ella (imagen), incluso algunas son ajenas a la empresa misma, o no son comunicacionales, pero su gestión es responsabilidad directa de los departamentos de comunicaciones” (Múnera & Sánchez: 2003. p.386).

Directa o indirectamente la labor de comunicación siempre será el resultado final de la imagen de cada entidad, puesto que desde allí se emitirán todas las variables que se verán reflejadas ante las opiniones de los públicos.

Es significativo tener en cuenta que el buen manejo de la información conlleva al éxito de la organización, porque de esta manera se está satisfaciendo las necesidades de los públicos, que es el saber cada vez más de la organización, que sean tenidos en cuentas en todos los procesos comunicativos, informativos y decisivos, y para ello es necesario la implementación de metas, objetivos y estrategias.

En consecuencia, “el éxito de cualquier estrategia, proyecto o gestión empresarial depende, en gran parte, del buen manejo de la información que se establezca entre los miembros de una compañía” (Ulloa: 1993. p. 53).

Cada miembro de una organización debe ser tratado con respeto, y también debe estar muy enterado de lo que acontece en el día a día de la empresa, puesto que esto hace parte de la gestión que el comunicador debe hacer, sin embargo, hay que tener mucho cuidado

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

porque los públicos son diversos y complicados de manejar, cada quien tiene pensamientos y actuaciones distintas.

El público interno es aquel que comparte y construye cotidianamente la cultura interna de la organización, tiene un vínculo laboral o contractual formal con la misma. Este público es quien adquiere la responsabilidad primera del cumplimiento de objetivos de la organización. (Múnera & Sánchez: 2003. p. 237).

Es el único encargado y capaz de demostrar resultados de las acciones que hace el comunicador con ellos, puesto que son el foco inicial de la organización, y más que tener un vínculo laboral, se trata de que haya un vínculo de familiaridad, en donde resulte importante lo que le pase al otro, que se note una preocupación por cada uno de los integrantes de la organización por parte de los altos mandos, y luego denotar el cumplimiento de objetivos de la organización, y lograr que éstos lo transmitan hacia el exterior, y evitar el fuerte juzgamiento por éstos.

Debido a que es el público externo, el encargado de juzgar, pues de alguna manera actúa como juez ante las actuaciones de la empresa, bien sea buena o mala, aunque la empresa no tenga responsabilidad directa con él, si tiene el compromiso directo de satisfacer sus necesidades en todos los puntos de vista, como empresa y con sus productos.

### **El Comunicador**

El encargado de conceptualizar y gestionar el modelo de la comunicación corporativa, no tiene otro nombre más que el Comunicador de la organización, quien a su vez “es entendido como el facilitador de la comunicación, y no como el monopolizador de ésta,

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

debe situarse en un nivel estratégico, como diseñador de la comunicación” (Newman: 1991. p.39).

Sin duda alguna, el comunicador es el personaje principal de una organización, puesto que es el encargado de hacer que la empresa funcione correctamente. Con los mensajes que emite, logra mantener un contacto de comunicación con cada uno de sus públicos, porque es el único capaz de integrarlos. Para Múnera & Sánchez

El vínculo que debe permitir un flujo adecuado y una relación coherente entre identidad e imagen es la comunicación corporativa, entendida ésta como la integración de todos los tipos de comunicación de una organización (medios, mensajes, actos, áreas vectoriales, dimensiones, etc.) para fortalecer y fomentar la identidad y, por efecto la imagen corporativa. (2003, p. 37)

El director de comunicación de una organización, debe estar en la capacidad de asesorar, capacitar, integrar e involucrar. Para Gutiérrez (1993), “el perfil del comunicador debe estar orientado hacia la gestión administrativa, con facultad para la toma de decisiones concebidas a partir de un pensamiento propio de una visión amplia de la empresa y su entorno” (p. 117).

No hay duda de que este personaje debe conocer al derecho y al revés a la organización, debe saber todo sobre ella, porque de esta manera sabrá informar a sus públicos sin dar un paso en falso. Es muy importante que cada organización y quien encabece el rol de comunicador tenga en cuenta la estructura organizacional para que sepa dimensionar a la organización y diferenciar sus acciones, y las acciones de los demás, y de esta manera sepa la manera de dirigir sus mensajes de comunicación, porque éstos son fundamentales para el valor agregado que le dan aquellos públicos objetivos a la organización.

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

Hoy por hoy, los comunicadores y departamentos de comunicación están ganando terreno en las organizaciones, no precisamente para poner en común, que debe ser su única filosofía, sino que son buscados por las compañías “para mejorar la imagen de la empresa a través de una buena comunicación” (Múnera & Sánchez: 2003. p. 59).

Precisamente a la buena imagen es a lo que le están apuntando, de ahí que el papel del comunicador sea el de ser un puente entre los públicos y la organización, porque en últimas son ellos los encargados de forjar y sostener la imagen y la reputación.

Para Múnera & Sánchez (2003), el comunicador en la organización debe entenderse con diagnósticos y pronósticos de comunicaciones, la elaboración del modelo, el plan y el sistema de comunicaciones en concordancia con el plan de desarrollo de la organización; el programa de imagen y reputación, el acercamiento a los públicos o grupos de interés, la responsabilidad social, entre otros.

El papel del comunicador frente a la construcción de la reputación es un papel fundamental, debido a que este es el encargado de transversalizar la comunicación en los grupos de interés, debido a que éstos se vuelven cada vez más poderosos en sus percepciones, opiniones y es aquí donde el encargado de la comunicación debe desempeñar un buen papel, y debe tener el perfil adecuado para hacerlo, porque para este tipo de casos no se requiere un comunicador corporativo cualquiera, sino acorde al cargo, a las necesidades de la empresa.

El especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada. (Valle. 2003. P.1)

Además el comunicador de la organización, debe ser una persona innovadora, comprometida, proactiva y bien preparado para planificar y elaborar cada acción en la gestión de la comunicación, y éste se vuelve cada vez más indispensable en las organizaciones.

Con el pasar del tiempo esta frase ha tenido añadiduras, algunas cómicas, pero ninguna le quita valor. Hoy en día, en el campo empresarial, es (y debe ser) impensable que detrás de una gran empresa con excelente imagen en el mercado, no exista un comunicador social corporativo o -para simplificar- un comunicador corporativo (Antezana. 2010. P. 1)

#### A manera de Conclusiones

La comunicación estratégica es parte fundamental en la construcción de la reputación de una organización, porque de ella depende gran parte de la información que reciben los públicos de interés. Esta información debe evidenciar la esencia de la organización o sea su identidad. Es de recordar que esta identidad está compuesta por la cultura y el comportamiento de la organización y de los públicos internos que se proyectan al exterior.

A lo anterior hay que agregar las experiencias que tienen los públicos con la organización, sus productos y servicios, así como las emociones que despiertan los mensajes y las actuaciones de la organización, las cuales van acumulando conocimiento en los públicos sobre la organización y por ende formando la estructura mental denominada imagen o reputación. Por tal razón, las comunicaciones de una organización deben ser

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

estratégicas, deben saber a quién van dirigidas, con qué argumentos, con qué fin y a través de qué medio.

Además hay que dejar claro que la organización puede incorporar acciones de relaciones públicas que le permitan generar y mantener relaciones con sus stakeholders, relaciones duraderas que estrechen lazos y permitan consolidar interacciones para que los públicos se sientan parte de la misma y aporten en su crecimiento.

El esquema mental o estructura que los públicos se forman sobre una organización, sus productos y servicios, su comportamiento, está compuesto por experiencias, “rasgos, emociones, creencias y valores con las cuales identifican, diferencian y valoran a la organización” (Capriotti 2009, p.8). Esta estructura en la mente de los públicos corresponde a la imagen y a la reputación y se forma de acuerdo con la información que envía la organización, bien de manera consciente o inconsciente. En su formación también aporta la información que llega del entorno y de las actividades de la empresa en su campo de actuación.

El comunicador debe ser consciente de cómo se forma esa estructura en la mente del colectivo social porque los públicos a partir del conocimiento que adquieren sobre la organización desde diferentes frentes, evalúan, toman posiciones y actúan en consecuencia con respecto a la misma.

La reputación se forma y se moldea de acuerdo al arduo trabajo que se realice con los públicos, pues de éstos depende el éxito o el fracaso de cada organización, y sin duda

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa en perspectiva de la comunicación estratégica

alguna la comunicación, y sobre toda la estratégica es la encargada de que esto funcione, debido a que integra todo.

La reputación corporativa es un intangible que genera valor a la organización, por ello el comunicador debe tener presente que un pilar fundamental de la misma es la confianza, por lo cual nunca debe haber nada oculto ante los públicos de interés, pues ellos siempre esperan que la empresa actúe de forma transparente y correcta, porque la clave de la reputación, está en lograr credibilidad y reconocimiento por parte de los grupos interés de la empresa.

La reputación es el recurso más valioso generado a través de percepciones que llevan al reconocimiento del carácter y rasgos, reflejan comportamientos y acciones institucionales.

La reputación corporativa se construye, mantiene y sostiene desde los públicos o grupos de interés tanto internos como externos que tiene la organización, razón por la cual el diálogo con ellos es fundamental, así como establecer relaciones duraderas que generen una predisposición favorable sobre la empresa. Es necesario saber comunicar e informar, evidenciar lo que la empresa es, su identidad y su cultura; en su comportamiento proyectar una imagen coherente y transparente.

Es de gran importancia relacionarse con los públicos de interés, porque éstos están dispuestos a meter las manos al fuego por alguna organización a la que le sean fieles, es decir hablar positivamente de ésta, o por el contrario hacer hablar y mostrar todo lo negativo de una organización.

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

Cada organización debe saber qué hace y para donde va, sin duda alguna hay que tener en cuenta que aquí el comunicador de la comunicación estratégica desempeñará un papel muy importante, debido a que desde allí empiezan los relacionamiento de cada empresa, y el comunicador debe estar siempre en la capacidad de involucramiento y asesoramiento en cuanto a la organización.

Este texto deja claro que se necesita de la ayuda de una persona capacitada y con el perfil de un buen comunicador corporativo, que la esencia de una organización, más que sus empleados, clientes, proveedores entre otros, es el mismo comunicador, puesto que éste es quien de alguna manera ayuda a darle vida a la organización, la revitaliza tanto con sus acciones, como con sus estrategias, le da vida a la identidad, a la imagen y por ende a la reputación, y ésta última es de gran trayectoria, es reconocida por el rechazo o aceptación de todos y cada uno de los grupos de interés.

“Perder dinero en los negocios es entendible.  
Perder la reputación es imperdonable”.  
Warren Buffet.



Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

## Referencias

Alcalá, Miguel Ángel. *Reputación corporativa, fundamentos conceptuales*. {Consultado el 19 de junio de 2013}, tomado de: <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>

Antezana, Miguel. Apuntes para un comunicador corporativo. {Consultado el 04 de septiembre de 2013}. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-corporativa-imagen-gestion-empresa.htm>

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

Capriotti, Paul. (2009-2010). *De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias*. {Consultado el 10 abril de 2013}. Tomado de: RAZÓN Y PALABRA “Relaciones Públicas”, Número 70. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

Costa, Joan. (1993). *Las 10 claves de la Comunicación Corporativa*. II Simposio de Comunicación Organizacional. Ed. Printex impresores.

Costa, Joan (2000). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires Argentina: La Crujía Ediciones

De Claver, Alfonso. (2011). *Una reflexión sobre la ética y la reputación empresarial en el futuro del siglo XXI*. Revista GESTION | ABR-JUN '10 Santo Domingo Rep. Dominicana pp 28-31

De Quevedo, Esther. (2003). *Reputación y creación de valor – una relación circular*. Ed. Thomson.

Escudero Poblete Gastón. (2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed. Freeman*. Bussiness School University of Navarra. Newsletter N° 5 – Otro punto de vista, Noviembre 2009. {Consultado el 2 abril de 2013}. Tomado de:

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)

Fernández, Dolores & Fernández, Elena. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Ed. Paraninfo S.A. {Consultado el 16 de junio del 2013}. Tomado de:

<http://books.google.com.co/books?id=6LxMsmrC34C&pg=PA6&dq=comunicacion+externa&hl=es-419&sa=X&ei=J2PCUcvHGSPxqQH9wIG4Ag&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q=comunicacion%20externa&f=false>

Goldsmith, Marshall. (2010). *De dónde viene la reputación y cómo puede cambiar la suya*.

[Online] Harvard Deusto Business Review Junio 2010 (pp.73-79){Consultado e18 abril de 2013}. Disponible en:

<http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/De%20donde%20viene%20la%20reputacion%20y%20como%20puede%20cambiar%20la%20suya.pdf>

Gutierrez Navas, Carlos. (1993). *Comunicación Estratégica y Administración del Conflicto Laboral*. II Simposio de Comunicación Organizacional. Ed. Printex impresores.

López Navaza Carlos. (2005). (*Capital Humano: Medición y gestión*. En López Cabarcos María Ángeles, Grandía Dopico, Antonio (Ed). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. (pp. 29-73). España. Ed. Netbiblo. {Consultado el 24 abril de 2013}. Tomado de: [http://books.google.es/books?id=aW-JZVEfDIEC&pg=PA91&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=aW-JZVEfDIEC&pg=PA91&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)

Lozano Díaz, Antonio. (2004). *Reseña: La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Justo Villafañe, Madrid, Pirámide. {Consultado en 23 abril de 2013}. Tomado de:

[http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf)

Los grupos de interés en la formación de la reputación corporativa  
en perspectiva de la comunicación estratégica

Manucci, Marcelo. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica, de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Argentina. Ed. Corcas Editores Ltda.

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

Newman, Bruno. (1991). *La cultura empresarial y la comunicación*. Memorias, Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional. Ed. Printex Impresores.

Pérez López, Alberto. (1993) *Comunicación Estratégica y Administración del Conflicto Laboral*. II Simposio latinoamericano de Comunicación Organizacional. Ed. Printex impresores.

Portillo Ríos, Rixio Gerardo (2012). *La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado*. Revista Razón y Palabra. N. 79. Consultado el 19 de junio de 2013. Tomado de:

[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59\\_Portillo\\_V79.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf)

Ulloa Velasco, Julia E. (1993). Modelo de Comunicaciones Varela S.A. II Simposio latinoamericano de Comunicación Organizacional. Ed. Printex impresores.

Valle Florez, La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. {Consultado el 04 de septiembre de 2013}. Tomado de

<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/mvalle.html>

Villafañe, Justo. *La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial*. {Consultado en 2 abril de 2013}. Tomado de:

<http://d3ds4oy7g1wrqq.cloudfront.net/comunicacion-estrategica/myfiles/Justo%20Villafane.pdf>