UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad De Ciencias Humanas Y Sociales

Especialización Comunicación Organizacional

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN INTERNA

Preparado por:

Catalina Arias Buitrago

Manizales, Colombia

2013

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

Catalina Arias Buitrago, Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Coordinadora Comunicaciones Mabe Colombia S.A.S y Líder de Comunicaciones Andina para el proyecto empresarial Mabe Way.

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 caarbui_2@hotmail.com.

Resumen:

El presente artículo aborda la temática de la reputación gestionada desde la comunicación organizacional y enfocada en el público interno como sector estratégico para el crecimiento de las organizaciones y adoptada desde el fortalecimiento de diferentes variables que permiten mitigar las brechas entre lo que el grupo de interés espera de la empresa y lo que la empresa le está ofreciendo.

Palabras claves:

Reputación - Comunicación - Comunicación Organizacional – Comunicación Interna – Público Interno – Estrategia – Organizaciones – Variables – Gestión.

Introducción

Hoy en día, la competitividad de las empresas, está creando en estas la necesidad por una autodefinición para proyectarse de tal manera que tenga un reconocimiento y posicionamiento ante la sociedad o sus stakeholders.

En el afán por crear una identidad que marque la diferencia de la empresa en el mercado, la reputación corporativa se vuelve un factor determinante en muchos casos y usada de la manera correcta puede llegar a tener excelentes resultados que le facilitarán a la empresa ser diferenciada y reconocida en el entorno donde se encuentra.

En este artículo se dará un breve recorrido por diferentes autores y teorías que han permitido desarrollar la comunicación como un proceso inherente de la organización que fortalece la relación entre dichos frentes.

Permite generar una visibilidad del desarrollo de este campo y el fortalecimiento que ha adquirido para pasar de ser algo táctico a un concepto estratégico, concepto que se desarrolla de manera positiva en la actualidad y que hoy lleva a visualizar la comunicación como un aliado necesario para fortalecer la reputación.

Un recorrido por la comunicación

Dentro del mundo organizacional, hablar de comunicación ya no es un mito ni una incógnita, es una temática relativamente nueva que día a día ahonda más en las organizaciones, vista más allá de lo táctico y valorada desde lo estratégico.

Esta mirada estratégica es la que ha permitido ganar más campo en el mundo empresarial fortaleciendo variables que quizás 10 años atrás no eran relevantes, sin embargo con el paso del tiempo estas variables se han convertido en un intangible preciado para la organización ya que permite un empoderamiento con sus diferentes públicos.

Para este artículo el concepto de comunicación desde la parte empresarial se adopta de Múnera y Sánchez (2003, p.188) quienes la definen así: “eje transversal de funcionamiento y desarrollo de la organización. La comunicación puede ser el meridiano que estructura las acciones de organizar, la posibilidad humana de trazar y buscar objetivos, así como su capacidad de actuar en conjuntos o colectivos integrados”.

Pero antes la inmersión en el mundo organizacional es importante ahondar un poco más en la comunicación, entendida como el proceso de interacción entre las personas, esta interacción se denomina comunicación humana y se manifiesta a través de mensajes o actos que se expresan por medio de lenguajes, símbolos y hechos, que ya sean voluntarios o involuntarios cumplen funciones que generan un sentido (Múnera y Sánchez, 2003).

La generación del sentido es lo que permite la transmisión de una idea, mensaje o información entre las personas, generado a través del canal básico de comunicación mejor conocido por el sistema tradicional emisor, mensaje y receptor.

Este sistema y sus estudios bibliográficamente cuentan con pocas referencias y teóricos que en ella se han enfocado; por mencionar esta ciencia está sustentada en autores como Harold Laswelll, Paul Lazarsfeld y Robert Merton, entre otros, quienes se interesaron por temas como la propaganda, los efectos de los medios, la persuasión y/o funciones y disfunciones de los medios.

O bien es el caso de Claude Shannon, Warren Weaver y Norbert Wienner centrados en la eficiencia en la trasmisión de información y/o cibernética. Max Horkheimer, Theodor Adorno y Walter Benjamín, interesados por la industria cultural como reproducción de la dominación, producción y consumo cultural, dominio de la racionalidad técnica y/o la cultura de masas.

En fin son cantidad de autores que se pueden citar, entre ellos Umberto Eco, Jesús Martín Barbero, Armand Mattelart, enfocados en la comunicación pero analizada desde diferentes variantes y algunas corrientes que han marcado la comunicación: europea, estadounidense e iberoamericana.

La corriente americana basa sus estudios en el análisis de audiencias, presenta interés en la propaganda y la gestión política. La europea enfocada en la identificación de los procesos comunicacionales y el comportamiento de los perceptores. La corriente estadounidense lidera la investigación en la comunicación

de masas, los efectos del mensaje y los canales de información (Múnera y Sánchez, 2003).

Estas teorías, corrientes y/o autores son las que han dado a conocer la comunicación como una ciencia, más allá de entender que es algo innato del ser humano y por ende sus estudios lo que han logrado es un reconocimiento de la misma para darle a esta cabida en otros campos.

> La ciencia de la comunicación ha traspasado el ámbito académico y ha penetrado en las organizaciones. Podríamos decir, que usar los términos del tópico, que la comunicación ha pasado del mundo teórico al de la praxis más exigente. Este ha sido el rol asumido por la comunicología en su función de "puente metodológico" que enlaza el mundo académico con el mundo empresarial. (Costa, 2004, p30)

Este mundo empresarial también tiene sus bases teóricas, sobre la comunicación organizacional: autores, teorías y corrientes han marcado este campo: La teoría narrativa posmoderna fue dada en los años 90 y está basada en el concepto de la transformación del entorno.

Otro enfoque desde la teoría de la administración lleva a entender el papel de la comunicación en la organización, y en este campo se destacan autores como Frederick W. Taylor de la escuela de la administración científica y quien estudió la eficiencia en las empresas, Elton Mayo habló sobre las relaciones humanas y es aquí donde nacen los sindicatos.

Henri Fayol, de la escuela de la administración industrial general, citó las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control y fue el

primer autor en hablar sobre los tipos de comunicación (ascendente, descendente, puenteo).

Cabe resaltar la importancia e influencia que han tenido la Escuela Sicológica donde se analizó al individuo como un ser pensante y actuante; la Escuela de la Sociología donde se estudió la clasificación de los jefes y la Teoría Neoclásica que aportó desde el hombre como persona que trabaja.

El estructuralismo y sus estudios en los comportamientos del ser humano; la Teoría de los Sistemas que concibió la empresa como un sistema con entradas, procesos y salidas, y la Teoría de la Organización conocida por el análisis crítico de los principios de la Escuela Neoclásica y a su vez por la búsqueda de una nueva propuesta metodológica en la que se afirma que así como el individuo observa es importante que también experimente.

Carlos Fernández Collado, citado por Múnera y Sánchez (2003), divide los avances de la comunicación organizacional en la era de la información década 1940, 1950 redes, clima y retroalimentación, década de 1960 la era de las variables aisladas, naturaleza, cualidades; características de los climas y las redes de comunicación dadas en la década de 1970, la era del proceso de comunicación empresarial para 1980 y finaliza en 1990 con las corrientes sustanciales de la investigación en comunicación organizacional.

En todo este recorrido, la comunicación a adquirido diferentes “apellidos”: comunicación empresarial, comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación integral, comunicación estratégica, comunicación pública, que entre

muchas más, se han convertido en categorías delimitadas por unas funciones muy específicas que se asocian en sistemas de comunicación para crear canales de reproducción óptimos para la transmisión de la información seleccionada.

Para determinar las características específicas de cada de uno de estos términos, no se puede dejar a un lado el libro La Producción Social de Comunicación de Manuel Martín Serrano (2004), en el cual se hace una acertada referencia, a cada una de las especificidades de las categorías de la comunicación.

Pero a partir de este momento y después de haber revisado las características de cada uno de estos términos, el más acertado para enmarcar la comunicación aquí descrita es: comunicación organizacional; concebida como una manera integral y dando continuidad a Joan Costa, quien divide en dos partes el soporte epistemológico: como principio holístico que determina la empresa como un todo y las empresas como centro de producción.

El concepto “comunicación organizacional”, encierra todo proceso interno y externo que la empresa genere; sea verbal o escrita, la imagen y la identidad, táctica o estratégica; es un concepto global que agrupa cualquier manifestación de comunicación que la organización pueda tener.

Estas manifestaciones se canalizan a través de los flujos que le dan sentido de la comunicación y al respecto, Múnera y Sánchez afirman:

> El sentido de la comunicación en la organización parte esencialmente de la formalidad o informalidad de los procesos de comunicación y sus implicaciones; pero también de la

dirección ascendente o descendente en la escala de poder, y de la intencionalidad con la cual se generen y se ejecuten esos flujos de comunicación. (2003, p. 207)

De lo táctico a lo estratégico

La intencionalidad con la cual se generan dichos los flujos de comunicación a los cuales se refieren Múnera y Sanchez, es mejor conocido como la estrategia. Cuando la comunicación pasa de ser táctica a convertirse en estrategia, es donde crea esa diferencia de valor intangible y oportuna que genera valor agregado a la organización.

¿Qué está ocurriendo? ¿Por qué está ocurriendo? ¿Qué caminos seguir? ¿Qué depara el futuro? son solo algunas de las preguntas que se deben resolver para afinar las acciones de la organización y dar el valor agregado que se espera.

Es aquí donde el rol del comunicador juega un papel clave en el desarrollo de dichas acciones, ya que como lo expresa Joan Costa (2004) “en el mundo de la empresa, la comunicación solo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresarial. Sería un efecto puramente ornamental y en el peor de los casos un ruido” (p.39).

Por lo tanto el comunicador debe cambiar la concepción de su actividad y darle este rol estratégico a su acción, y para lograr esto debe ejecutar previamente una definición de objetivos, alternativas, cursos de acción, y medición de impactos que le permitirán determinar:

Quién comunica?, qué comunica?, a quién lo comunica?, con qué objetivos?, a través de cuáles medios?, con qué resultados? y con cuánta inversión?

Es aquí donde Caicedo (2009) se concibe la comunicación interna como el respaldo estratégico que permite gestionar en el público interno la reputación, la identidad y la cultura de la organización con el respaldo directivo de la misma.

El impacto que los stakeholders tienen en la organización depende del rango; si son internos el impacto es alto, mixto es medio y externo es bajo. Pero la organización clasifica su público de acuerdo a sus necesidades. Para la necesidad en este artículo delimitaremos en el público interno por el impacto en la organización.

Los públicos tienen unas características especiales que deben ser tenidos en cuenta por la organización: el público se puede delimitar, son influenciables entre sí, siempre tendrán su condición de públicos, generan consenso y controversia, pueden ser forzosos o voluntarios, su base es la información y finalmente siempre serán liderados de manera formal o informal.

Richard Edward Freman citado por Gonzalez (2007) define el término de stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. En este rango se pueden considerar dueños, accionistas, administrativos, entre otros.

Comunicar para la reputación

Como se ha resaltado hasta ahora cada público percibe de manera diferente a la empresa, esa percepción enmarcada por el autor Luis Sanz de la Tajada, se

denomina en el público externo exoimagen, pero en este caso se dará relevancia es al público interno y a esta percepción se le denomina endoimagen, percibida por los empleados en sus diferentes cargos dentro de la organización.

La endoimagen está basada en los procesos de comunicación interna y tienen como fin integrar los elementos componentes de una potencial comunidad laboral, ya que si el clima interno no se cuida, esta percepción de la organización puede, muchas veces, influenciar de manera decisiva la identidad de la empresa.

Si concentramos la información dada hasta aquí, podemos ver que el motor de una empresa está en su público interno y más allá de ser unos simples instrumentos, son el capital humano por el cual la empresa logra satisfacer todos sus objetivos propuestos.

Pero para que este capital humano labore de una forma oportuna y con un ambiente agradable el clima organizacional debe mantenerse de una forma adecuada con procesos comunicativos donde se destaque la importancia de estos dentro de la organización.

> La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales, es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas. (Muriel y Rota, 1980, p. 270).

Al satisfacer estas necesidades los públicos internos podrán ser definidores de la identidad explicita y destinatarios de la comunicación con el objetivo de mejorar sus

percepciones de la empresa y potenciar su integración en el equipo de la misma, por lo tanto podrán tener una representación positiva de la organización.

Esta representación positiva y las percepciones que puedan adoptar de la empresa, son conocidas como reputación, por lo tanto la reputación es la imagen que los públicos tienen de la empresa.

El concepto de diferencias o similitudes entre imagen y reputación para varios autores ha sido análisis de estudio, sin embargo la posición para este caso puede establecer una idea básica común de imagen o reputación 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.

Es aquí donde la comunicación debe gestionar las acciones y convertirse en estratégica para poder generar en su público interno una reputación positiva.

> Para que exista una imagen tiene que haberse producido previamente la comunicación de ciertos mensajes que, asociados al nombre de la empresa o institución, permiten incorporar determinados atributos –favorables o desfavorables para la empresa- a las percepciones que los destinatarios de tales mensajes tienen con respecto a la empresa en cuestión". (De la Tajada, 1990, p. 142).

Múnera y Sánchez (2003, p.179) enumeran cuatro características comunes de las acciones estratégicas, que también son válidas para cualquier acción comunicativa, enmarcadas dentro de unas lógicas:

1. Las acciones – comunicaciones estratégicas le adicionan atributos a los clientes que estarían dispuestos a pagar por ellos. Lógica de la eficacia.
2. Las acciones – generan beneficios superiores a los esfuerzos. Lógica de la eficiencia y la racionalización de los recursos.
3. Las acciones – comunicaciones estratégicas tienen efectos por impacto inmediato o de manera concéntrica en toda la organización. Lógica empresarial.
4. Las acciones – comunicaciones estratégicas tienen efectos positivos de largo plazo en todo el sentido financiero.

Estas características mencionadas anteriormente, confieren que toda acción es comunicación y por ende toda comunicación debe ser estratégica ligada con el ámbito táctico. Las tácticas sin sentido estratégico carecen de sentido.

Esto permite inferir que la comunicación y la acción siempre estarán ligadas por la misma estrategia que conlleve al fortalecimiento de la reputación corporativa, es decir, para cumplir este objetivo se establecen unas estrategias soportadas por diferentes tácticas.

En el momento en que la comunicación es estratégica, integra todas las formas y posibilidades de comunicación en un mismo actuar, generando reputación enmarcada dentro del concepto: comunicación corporativa.

Es importante resaltar que la reputación soportada por la comunicación estratégica por sí sola no genera sentido, si no por el contrario está delimitada en tres dimensiones: primero lo que la empresa es, segundo la comunicación, lo que la

empresa dice que es y la tercera dimensión es cómo los públicos creen que es la empresa y esto se obtiene de los resultados de la segunda dimensión.

La reputación es generada desde la empresa, pero depende del reconocimiento la opinión, evaluación y recordación generada en los públicos. De lo contrario esas brechas entre lo que el grupo de interés espera de la empresa y lo que la empresa le está ofreciendo se denominan riesgo reputación, y este a su vez debe ser minimizado por las acciones estratégicas de comunicación.

Esas acciones de comunicación deben estar enfocadas en el fortalecimiento de la reputación teniendo en cuenta modelos y etapas propuestas por empresas y estudiosos como Justo Villafañe en España, Charles Fombrum en Estados Unidos, y otros en Colombia como Ipsos Napoleón Franco.

Es entendible que alcanzar la reputación implica avanzar poco a poco. Para Ipsos Napoleón Franco "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" y por ello desde su unidad de negocio Ipsos Public Affairs – The Social Research and Corporate Reputation Specialists, especialista en investigación social y reputación corporativa, han diseñado **"u**n modelo comprehensivo, que no solo dice dónde está ahora, sino cómo llegar a donde quiere ir." (http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras_herramientas_PA)

El modelo contempla las siguientes etapas para lograr reputación:

Advocacy: los grupos de interés conocen la empresa

Confianza: afiliación entre la empresa y los grupos de interé

Favorabilidad: de la empresa frente a los grupos de interés

Familiaridad: centro para crear reputación, consistente a través del cumplimiento de promesas

Conocimiento: que la empresa sea ejemplo a mencionar.

Según MERCO, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, de Villafañe y Asociados, único monitor multistakeholder que es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación y con la metodología más completa de los rankings de estas características que se publican a nivel mundial, traza seis variables en las que se mide la reputación organizacional:

1. Resultados económicos financieros
2. Calidad en la oferta comercial
3. Reputación interna y calidad laboral
4. Ética y responsabilidad corporativa
5. Innovación
6. Presencia internacional

Jaime Arteaga, Gerente de Merco para Colombia, en su artículo A conversar sobre lo concreto: la reputación interna, publicado en la Revista Portafolio, (2013) manifiesta:

> "Para los trabajadores de las empresas más reputadas del país, la plata no es tan importante como la reputación interna y externa de la compañía para la cual quieren trabajar. Esta afirmación, resultado de la medición con más de 13.000 empleados del

selecto grupo de las 100 empresas MERCO Colombia, es un cambio de paradigma en la forma en que las buenas empresas del país deben gestionar el recurso humano (o simplemente ´lo humano´, como lo ha denominado Bancolombia, un líder indiscutible en el tema). Los empleados que han construido junto con sus directivos la buena reputación de estas 100 empresas, no hacen una transacción económica sobre su tiempo, sino buscan construir una visión compartida de futuro, encontrar que la empresa esté orientada por unos valores que compartan, inspirarse por los logros de la compañía y enorgullecerse de formar parte de la empresa para la cual trabaja”

Esto visto desde un concepto más histórico, permite ver el cambio en la concepción mental de los trabajadores frente a la reputación y lo que ella implica y corroborando lo que hasta ahora se ha mencionado: la comunicación gestionada de manera estratégica contribuye con la reputación.

En la revista Imagen y Comunicación, Cultura corporativa y comunicación interna (2010), se evidencia un caso de reputación interna manejada desde la filosofía de la organización Kelloggs´s y soportada por la comunicación estratégica que se desarrolla en esta: En el caso de Kellogg´s, define su filosofía interna a partir de la siguiente declaración:

Los tres componentes que hacen de Kellogg´s una empresa distinta son: Nuestras Personas, Nuestra Pasión y Nuestro Orgullo.

Nuestras Personas (People): Nuestra fuerza reside en el equipo humano que compone nuestra compañía. El compañerismo junto con los valores nos acompañan en nuestro día a día y nos ayudan a tener un gran ambiente de trabajo.

Nuestra Pasión (Passion): Responde a la forma en la que nuestros colaboradores abordan los proyectos, unos retos que son vividos con entusiasmo y mucha entrega.

Nuestro Orgullo (Pride): Cada uno de nosotros se siente orgulloso de trabajar en Kellogg´s, una compañía con 100 años de historia, y de cómo contribuimos entre todos para que siga creciendo año a año.

La diversidad es otro de los elementos diferenciadores más destacables de nuestro equipo humano. En Kellogg´s Iberia trabajamos profesionales proviniendo de más de 10 nacionalidades distintas y el 60% de los puestos de dirección está ocupado por mujeres. Impulsamos la búsqueda de personas comprometidas y con potencial de seguir creciendo.

Nuestros colaboradores tienen iniciativa, creatividad, buena disposición al cambio, son positivos y orientados a resultados de equipo por encima del éxito individual y les gustan los retos.

Trabajamos con objetivos medibles que nos ayudan a clarificar nuestro trabajo y planificar nuestro tiempo. A su vez, nos permiten conciliar la vida laboral y personal, fundamento de una cultura flexible en la que la clave es el tiempo bien invertido y la calidad del trabajo realizado. Desarrollamos el proceso de “Gestión del Talento” con el objetivo de fomentar un alto desempeño en todos los colaboradores y preparar a los managers futuros, analizando rigurosamente sus habilidades y estudiando su proyección de una forma realista. Trabajamos activamente en proyectos de desarrollo ayudando a la persona a crecer tanto en su puesto como desempeñando nuevas oportunidades profesionales.

Este caso proyecta claramente cómo todos los actos comunicativos de la organización, fortalecen de manera favorable la percepción de la organización en los stakeholders, en este caso internos.

Sin embargo en el caso opuesto, donde la comunicación no es manejada de manera estratégica, los resultados pueden ir en contra del fortalecimiento de la reputación de la organización. Crisis de confianza y reputación: Bankia, ¿un caso perdido?, es un caso presentado en la revista PuroMarketing:

> En cualquiera que sea el sector profesional, la reputación y la confianza, son siempre dos de los elementos más importantes y esenciales para cualquier negocio cuyo objetivo sea el de alcanzar el éxito en el mercado.
>
> Ambos aspectos son por supuesto, los valores más destacados por los propios clientes, quienes ante todo, valoran la responsabilidad, la buena reputación de la empresa y la confianza que les inspira.
>
> Y es que para el consumidor, la decisión de comprar un determinado producto o servicio a veces requiere algo más que satisfacer una necesidad específica puesto que requiere del tener la certeza de creer y confiar en la propia empresa o marca que le proporciona aquello que necesita.
>
> Cuando cualquier marca o empresa se enfrenta a una crisis en la que su reputación queda en evidencia y su confianza parece perderse entre los consumidores, los cimientos empresariales pueden comenzar a derrumbarse. ¿Puede esto suponer el fin de una negocio o empresa, o existen posibilidades de recuperar el terreno perdido?
>
> El caso Bankia es sin duda el mejor ejemplo a tomar para entenderlo. Los problemas de la banca no han dejado indiferente a nadie, pero mucho menos a los clientes que se han visto frustrados y engañados ante la realidad que se acontece. Una entidad bancaria prácticamente en bancarrota y cuyo futuro solo depende de la intervención de estado a través de su recapitalización con inyección directa de deuda pública.

Los efectos de esta situación que parece descontrolada y sin remedio como curación de sus males, han sido múltiples. Sin embargo, han sido y son los pequeños ahorradores, los que en muchos casos engañados y captados a través de feroces estrategias comerciales y falsas promesas, deben pagar las consecuencias. Todo ello sin tener en cuenta el coste que supondría tal rescate para las cuentas públicas del Estado. Es decir, a todos los ciudadanos.

Donde quedaron aquellos eslóganes y campañas publicitarias que tantos sueños vendían mientras continuaba la gran mentira? 'Bankia, el primer banco de la nueva banca', 'hemos abierto una cuenta al futuro' o 'Todo un futuro juntos'.

Quizás nuestro conocimiento financiero o micro-económico no alcance o sean suficientes para entender si este rescate sería realmente suficiente y necesario para evitar el hundimiento de este barco o si sus efectos colaterales serán mayores sin ello. Tras el empeño del gobierno para acometer su plan más elaborado, el Banco Central Europeo ha sido contundente al rechazar el plan del Gobierno de recapitalizar Bankia mediante deuda pública. Y es quizás sea razón suficiente para entender que la confianza y la reputación no se pueden comprar con dinero.

Al margen de otros detalles y repercusiones, imaginemos que el gobierno procediese a tal rescate. ¿Seguiría usted depositando su dinero en una entidad que ha demostrado no ser sincera y transparente? ¿Confiaría sus ahorros a una entidad por la que se ha sentido estafado o que ya no le transmite la seguridad que necesita?

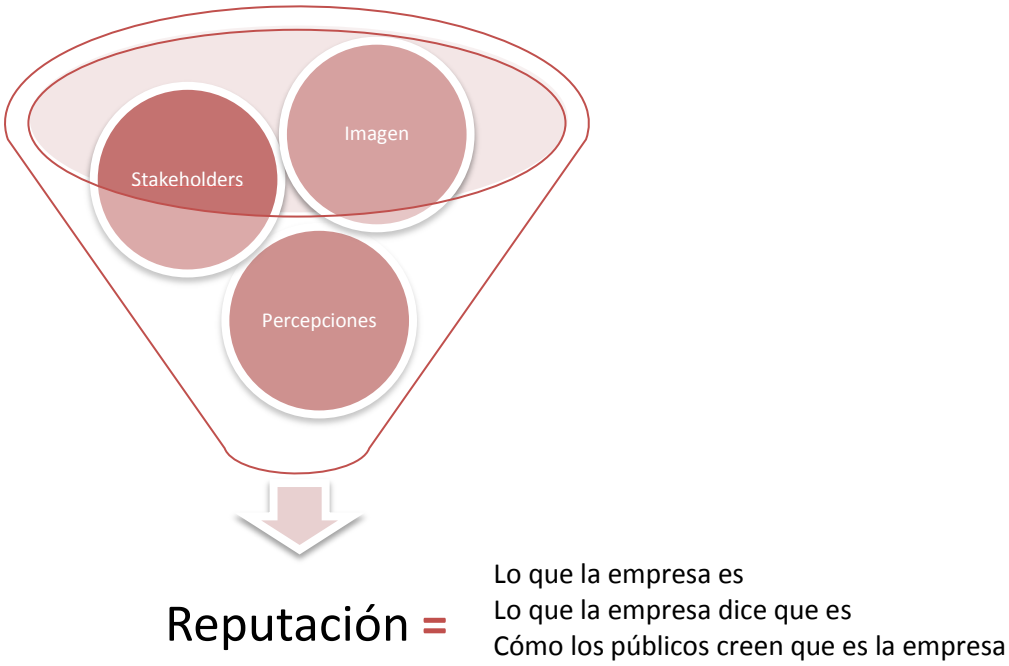
Si una empresa pierde toda credibilidad y la confianza de sus clientes como sus activos más valiosos ¿De qué vale un rescate a una empresa si dicha confianza y reputación están perdidas?

Es en este caso donde se percibe claramente que las acciones de la organización, no están en pro de fortalecer la percepción de los stakeholders con la reputación de la organización; el decir, el hacer y el actuar van por diferentes caminos sin estar alineados a un mismo fin.

Siendo así, la comunicación se convierte en un objetivo estratégico junto con la reputación, que como cualquier otro, debe tener acciones que le permitan ser cumplidos en pro de la organización.

Es claro que existan empresas que aunque no tienen una estrategia de comunicación enfocada en la reputación, siempre se ejecuten acciones de esta índole efectuadas bajo un concepto no establecido y se hacen por intuición, por lo tanto estas estrategias no están siendo comunicadas dentro de sus diferentes públicos de una manera adecuada.

Estas estrategias deben estar enmarcadas y ligadas al plan de comunicación que cada empresa tiene, para poder así generar acciones de comunicación que le permitan a la organización, dar un valor agregado a la reputación.



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Síntesis de los factores que inciden en la reputación

Es por esta razón que cabe resaltar la importancia de la comunicación estratégica como canal de gestión para fortalecer la reputación interna en los stakeholders y dar así una mirada diferente a la relación de dicha ciencia con las organizaciones.

Referencias

Arteaga, J. (2013). *A conversar sobre lo concreto: la reputación interna.* En: Revista Portafolio. Extraído el 14 de septiembre de 2013 de: http://www.portafolio.co/especiales/mejores-empresas-para-trabajar-colombia/conversar-lo-concreto-la-reputacion-interna

Caicedo, G. *Las diez cosas que un directivo debe saber sobre comunicación interna.* Extraído el 14 de septiembre de 2013 de: http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/314-las-diez-cosas-que-un-directivo-debe-saber-sobre-la-comunicacion-interna.html

Capriotti, P. *De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias*. Extraído el 14 de septiembre de 2013 de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2013%20CAPRIOTTI%20Imagen%20y%20ReputacionR&P.pdf

Costa, J. (2004), *DirCom on-line El Master de Dirección de Comunicaciones a distancia,* Bolivia: Design.

Gonzalez, E. Elsa. (2007). *La teoría de los stakeholders un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.* España: Veritas Vol No. II

Ipsos Napoleón Franco Colombia**.** Ipsos Public Affairs – The Social Research and Corporate Reputation Specialists. Consulta octubre 16 de 2013 de: http://www.ipsos.com.co/?q=es/nuestras_herramientas_PA

Muriel, M.L y Rota, G. (1980), *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*, Ecuador, Editorial Andina.

Múnera Uribe, P y Sánchez Zuluaga, U. (2003), *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*, Colombia: Editorial Zuluaga.

PuroMarketing (2012), *Crisis de confianza y reputación: Bankia, ¿un caso perdido?* Extraído el 25 de octubre de 2013 de http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf

Sanz De la Tajada, L. (1990), *Integración de la identidad y la imagen de la empresa,* España, ESIC editorial.

Serrano, M. (2004), *La producción social de comunicación*, Madrid: Alianza Editorial.

Zapata, L. (2010) *Cultura corporativa y comunicación interna*. Extraído el 25 de octubre de 2013 de http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf

Acta de sustentación

Manizales, 12 de noviembre de 2013

LA COORDINACION DEL PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES

HACE CONSTAR QUE:

La estudiante de la Especialización en Comunicación Organizacional, **CATALINA ARIAS BUITRAGO** código E22012897, **APROBÓ** la sustentación del proyecto de investigación, sub-proyecto titulado **"COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN INTERNA"**.

JOSE ALBERTO BEDOYA
Jurado

EDILIA ESCUDERO NOREÑA
Tutora

DIANA VICTORIA VARGAS PEDRAZA
Jurado