



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UNA
BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA EMPLEANDO
HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

ÁNGEL PAZARÁN LOAEZA

ASESORA: MTRA. VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO



MÉXICO, DF.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A mi familia, Pili, Martha, Norma,
Paty, Yessi, Beto y Berni***

Seguramente hay un rumbo
posiblemente
y de muchas *maneras*
personal y único.

Posiblemente haya un rumbo
seguramente
y de muchas maneras
el mismo para todos.

Hay un rumbo seguro
y de alguna manera posible

Jorge Bucay

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1 COMUNICACIÓN	10
1.1 Perspectivas de estudio de la comunicación	10
1.2 Definición de comunicación	14
1.2.1 El proceso de comunicación	16
1.3 El binomio comunicación-organización	25
1.3.1. Tipos de organizaciones	28
1.3.2 Concepto de empresa	30
1.4 Comunicación corporativa	32
1.4.1 Comunicación interna y externa	37
CAPÍTULO 2 RELACIONES PÚBLICAS	40
2.1 Definición de relaciones públicas	40
2.2 Objetivo y función de las relaciones públicas	44
2.3 Clasificación de relaciones públicas y definición de públicos	51
2.4 Programas de relaciones públicas	53
2.4.1 Elementos y características considerados en la elaboración de programa de relaciones públicas dirigidos a públicos específicos	57
2.4.1.1 Relaciones públicas Internas o relaciones con empleados	57
2.4.1.2 Relación con el público en general	59
2.4.1.3 Relación con clientes, proveedores y distribuidores	62
2.4.1.4 Relación con medios de comunicación	63
2.4.1.5 Relaciones comunitarias y sociales	66
2.4.1.6 Relaciones con gobierno y cabildeo	68

	Pág.
CAPÍTULO 3	
REPUTACIÓN CORPORATIVA	73
3.1 Definición de reputación corporativa	73
3.2 Elementos relacionados a la reputación corporativa	79
3.2.1 Imagen corporativa	79
3.2.2 Cultura corporativa	82
3.2.3 Conducta y ética empresarial	89
3.2.4 Política de comunicación corporativa	95
3.2.5 Responsabilidad social	96
3.3 Beneficios que otorga una buena reputación corporativa	99
3.4 Medición de reputación corporativa	102
CAPÍTULO 4	
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UNA BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA EMPLEANDO HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS	107
4.1 Definición de estrategia	107
4.2 Estrategia y relaciones públicas	111
4.3 Programas estratégicos para lograr una buena reputación corporativa empleando herramientas de relaciones públicas	115
4.3.1 Comunidad de empleados	118
4.3.2 Campañas de posicionamiento corporativo con medios de comunicación	120
4.3.3 Responsabilidad social corporativa	123
4.3.4 El diálogo como herramienta estratégica para la integración de públicos.	125
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	138
CIBERGRAFÍA	141

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN

En este capítulo se expondrá el concepto de comunicación y sus perspectivas generales de estudio, así como los elementos que la conforman como un proceso. Posteriormente, se definirá a la organización y sus tipos para luego subrayar el papel de la comunicación organizacional y situar la práctica de las relaciones públicas como la herramienta idónea para construir, mantener o fortalecer la imagen y reputación de una empresa, sus miembros, marcas, productos y/o servicios, mediante el establecimiento de relaciones positivas con diferentes públicos.

1.1 PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN.

El estudio de la comunicación ha sido abordado desde diversas disciplinas como la sociología, la lingüística, la psicología, la economía política, la antropología, la administración, la ciencia política e incluso las matemáticas –entre otras–. Cada disciplina ha aportado, a partir de contextos sociales e históricos determinados, diferentes perspectivas, niveles de análisis, variables, aplicaciones e incluso limitaciones al estudio de la comunicación.

El cúmulo de conocimientos derivados de estas investigaciones se vertió en tres grandes corrientes de la ciencia social: el funcionalismo, el estructuralismo y el materialismo histórico. Sin embargo, a la fecha se consideran cuatro perspectivas generales de análisis de la comunicación humana según Ed Jablin¹: la mecanicista, la psicológica, la interpretativo-

¹ JABLIN, Ed, F. M. et al, *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary Perspective*, Sage Publications, Newbury Park, Calif, 1987. págs. 11-38. Traducción Personal.

simbólica y la de sistemas. Estas perspectivas no son exhaustivas, pero representan los armazones más representativos.

Cada planteamiento otorga un valor preponderante a algún elemento específico dentro del proceso de comunicación: el mensaje, el canal, emisor/receptor, la transmisión del mensaje, la codificación/decodificación, el significado, la retroalimentación y los efectos o impacto de la comunicación.

Este autor señala que cada perspectiva se enfoca a elementos diferentes que intervienen en el proceso de comunicación, siendo todas válidas y no precisamente complementarias. Es justo el enfoque lo que las distingue y permite evaluarlas críticamente y de manera independiente.

En la actualidad, algunos teóricos en la materia suponen que el aporte al conocimiento del proceso de comunicación logrado por las teorías actuales originará una nueva conformada por la inclusión de la gran variedad de perspectivas teóricas.

La mayor parte de la investigación existente refleja combinaciones de éstas, sobresaliendo la fusión de estudios de corrientes mecanicista y psicológica, sin embargo, la combinación de diferentes perspectivas debe ocurrir cuando los planteamientos a investigar son compatibles.² A continuación se describirán cada una de estas perspectivas de acuerdo a Jablin.

1. La perspectiva mecanicista estudia el proceso de transmisión otorgándole al canal un papel determinante en el proceso de comunicación. Esta perspectiva asume que el impacto de la fuente al receptor depende del canal por el que el mensaje es enviado. El análisis se enfoca en la relación lineal y causal entre los componentes del proceso y asume que las fallas ocurren por la existencia de barreras que bloquean la transmisión del

² *Ídem.*

mensaje y su recepción. De acuerdo a esta perspectiva, la comunicación puede verse afectada por sus elementos más básicos y ello puede evitarse al reducir el todo al identificar y evaluar cada una de sus partes y posteriormente observar su relación causal lineal.

2. La perspectiva psicológica realiza su análisis para determinar cómo las características individuales afectan la comunicación. Su enfoque busca dar respuesta a cómo influyen en el receptor los diferentes ambientes de información y cómo éstos responden a numerosos estímulos. Emplea un concepto denominado “filtros conceptuales”, los cuales corresponden a contenidos interiores e inobservables de cualquier individuo, como las actitudes, valores, motivos y percepciones que no sólo afectan “qué” se procesa, sino “cómo” es procesado. Las perspectivas mecanicista y psicológica comparten elementos como causalidad lineal, reduccionismo y su interrelación.

3. La Perspectiva Interpretativo-simbólica otorga preponderancia a la habilidad comunicativa en la que los individuos son capaces de crear su propia realidad social. La comunicación refleja modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de originar, mantener y disolver a las organizaciones.

El planteamiento interpretativo-simbólico es afín al interaccionismo simbólico en referencia al ego, significados compartidos y conducta social, por lo que se sugiere como la corriente con mayor tendencia humanística. Este tipo de análisis subraya lo determinante que es el establecimiento y adopción de roles y significados compartidos como elementos que incitan conductas comunes. Al contrario de las corrientes mecanicista y psicológica, los significados de palabras y acciones deben interpretarse simbólicamente a través de la experiencia mutua.

En la perspectiva interpretativo-simbólica, una persona actúa a partir de la conducta de otro y el ego de ese individuo se refleja en esa interacción social, en otras palabras, la conducta individual cambia en función del contexto social.

Emplea el concepto de “congruencia”, el cual se refiere a la relación entre el consenso general de significados al interpretar cualquier acontecimiento. El establecimiento y adopción de roles permite llegar a un entendimiento mutuo en el que se alinean significados que se comparten para luego detonar conductas comunes determinadas.

Este enfoque estudia la manera en que el consenso de significados constituye la cultura. La cultura conforma un todo y la manera de pensar, sentir y actuar de todo el grupo. Así, una cultura organizacional puede alinear significados y determinar lo que la organización es.

4. La Perspectiva del Sistema-interacción se enfoca al estudio de conductas externas. El sistema de comunicación global determina la conducta organizacional. Su eje rector es la existencia de modelos de conducta secuencial (agrupación de sucesiones de conductas comunicativas vs. el uso de los filtros conceptuales de un individuo o al consenso en la interpretación de acontecimientos).

Este acercamiento hace uso del análisis de interacción del método cualitativo que rastrea la repetición de actos inmediatos o con variables de tiempo. Los investigadores del sistema-interacción se concentran en las categorías, formas y modelos secuenciales de conducta del mensaje vs. las relaciones de causa-y-efecto entre los componentes de comunicación de las corrientes mecanicista y psicológica. Este acercamiento usa la probabilidad para determinar la redundancia o probabilidad de "B" dado "A".

Esta corriente sostiene que el todo es mayor que la suma de sus partes y que un modelo de mensajes tiene mayor impacto que la emisión aislada de uno solo. Asimismo,

determina que el individuo no es el componente central del proceso de comunicación sino que los acontecimientos sociales influyen directamente cualquier conducta individual. Esta perspectiva resume la comunicación como un acto de participación en la que el individuo es considerado sólo una parte.

Se ha establecido la premisa de que la comunicación existe en cualquier forma de relación humana y que en consecuencia, impacta a las diferentes organizaciones que conforman una estructura social.

Esta investigación retomará aquellos conceptos que permitan establecer el carácter social de la comunicación organizacional y que confieran a su proceso un valor estratégico para el logro de objetivos predeterminados. Las referencias expuestas no pretenden analizar la teoría de la comunicación desde una corriente específica, sino contribuir a la exploración de conceptos empleados en la gestión directiva de la comunicación corporativa, específicamente en el área de Relaciones públicas.

1.2 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es inherente al ser humano y conforma cualquier actividad que éste desarrolle. “Quién dice qué a quien” fue su primera definición formal y data del siglo 300 a.C. realizada por Aristóteles.³ Partiendo de este principio básico y la evolución de su estudio es posible enunciar que la comunicación no sólo impacta a los individuos sino que conforma al ámbito social.

De acuerdo a Carlos González⁴, la comunicación es definida como un fenómeno infinito que afecta a quien la realiza y a su entorno, y a su vez contribuyen y participan –conciente

³ GONZÁLEZ ALONSO, Carlos, *Principios Básicos de Comunicación*, Trillas-Asociación Nacional de Investigación e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), México, 1997, pág. 15.

⁴ *Ibid.*

e inconcientemente – en la transformación de la realidad social ya que, quien comunica, evoca significados comunes y en las realidades paralelas a la recepción e interpretación de esos significados, surgen variantes que transforman la realidad tanto de éste como de quien es comunicado, existiendo la posibilidad de cambiar de roles y generar retroalimentación, ocasionando un acto comunicativo complejo y dinámico.

Para Carlos G. Ramos Padilla, "...toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades; sin embargo no todo lo que es información puede considerarse algo comunicativo".⁵

Fernández Collado, Carlos y Dhanke, Gordon establecen que la información es un componente del proceso que empleamos para *comunicar*. El vocablo comunicación proviene del latín *communis* (común) y su término implica "...compartir una información, idea o actitud... la esencia de la comunicación consiste en que el emisor y el receptor estén sintonizados respecto a algún mensaje en particular".⁶

Según Shirley Harrison, "Comunicación es la divulgación de información y de la comprensión mediante símbolos comunes".⁷

⁵ RAMOS PADILLA, Carlos G, *La Comunicación un punto de vista Organizacional*. Trillas, México, 1991, pág. 17.

⁶ FERNÁNDEZ DE COLLADO, Carlos y GORDON Dhanke, *La Comunicación humana. Ciencia Social*, Mc.Graw Hill, México, 1994, pág. 3.

⁷ HARRISON, Shirley, *Relaciones públicas. Una Introducción, 2ª. Edición*, Internacional Thomson Editores, Spain Paraninfo SA, España, 2002, pág. 61.

De acuerdo a William A Nielander & Raymond W Miller, “La comunicación es uno de los medios fundamentales por el que el hombre proporciona y recibe información con respecto a su prójimo. Es el principal medio por el que el hombre logra hacerse entender”.⁸

Para Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, “La comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”⁹

J. Antonio Paoli define comunicación como “El acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado... Para comunicarnos necesitamos haber tenido algún tipo de experiencias similares evocables en común. Y para poder evocarlas en común necesitamos significantes comunes”.¹⁰

De acuerdo a las definiciones mencionadas, comunicación es el medio por el cual el hombre actúa, comparte, proporciona y divulga información para hacerse entender con otro, respecto a alguna idea o actitud mediante el empleo de símbolos comunes.

Para efectos de esta investigación, comunicación es la acción y efecto de transmitir información a otro(s) mediante el empleo de signos comunes, con la finalidad de recibir retroalimentación o respuesta.

1.2.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Independientemente del número o naturaleza de elementos que intervienen en la comunicación, el principio básico aristotélico de emisor – mensaje – receptor sentó las bases

⁸ NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W. *Relaciones públicas*. 7ª Edición, Editorial Hispano Europea, España, 1970, pág. 22.

⁹ FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1973. págs. 543-547.

¹⁰ PAOLI, J. Antonio. *Comunicación e información. Perspectivas Teóricas*, Trillas, México, 1990, pág. 11.

de los modelos existentes. Estos modelos provienen de diversos enfoques a partir de las características, circunstancias, intenciones y roles de los elementos que conforman el proceso de comunicación y la preponderancia de alguno de ellos, su interrelación, aplicaciones e impacto en momentos históricos determinados.

El estudio de la comunicación como un “proceso” fue originado por Shannon y W. Weaver a mediados del siglo pasado, siendo una década más tarde cuando David K Berlo popularizó la frase “la comunicación es un proceso” y lo definió como “...cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo... cualquier operación o tratamiento continuos... si aceptamos este concepto del proceso, consideramos los acontecimientos y relaciones como dinámicos, en un constante devenir eternamente cambiantes y continuos. Si definimos *algo* como proceso también estamos significando que este *algo* carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa; que se haya en movimiento. Los componentes de un proceso “interaccionan”, es decir, cada uno de ellos influye en los demás”.¹¹

Berlo conceptualizó el proceso de comunicación como un sistema integrado por varios subsistemas o componentes que interactuaban entre sí para producir como resultados el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro(s).

De acuerdo a Florence Toussaint, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. Los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos

¹¹ BERLO K, David. *El proceso de comunicación*, Editorial El Ateneo SA de CV, México, 1992, pág. 17.

de las personas... son los productos del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir, cifrar o poner en clave común sus ideas... los mensajes son la exposición de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).¹²

La comunicación es vista como un proceso sin principio ni fin, con un flujo constante conformado por varios elementos constitutivos dependientes. Sin embargo, no en todas las circunstancias el proceso incluye a todos o a los mismos elementos. Por ello, existen diferentes modelos de comunicación, de hecho, el impacto de un modelo puede ocasionar la sucesión de otro.

Independientemente de la existencia de diferentes esquemas de comunicación, su creación obedece a la necesidad de lograr la mayor eficacia y efectividad posibles.

De acuerdo a Berlo, "Cuando aprendemos a utilizar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes, hemos dado el primer paso hacia la comunicación eficiente y efectiva".¹³

Existen dos modelos básicos que detallan el proceso de comunicación: el unidireccional y el bidireccional. En el modelo unidireccional, el emisor no tiene contacto con el receptor, lo que le otorga autoridad sobre el acto comunicativo. Dado que el receptor no puede retroalimentar al emisor, la información contenida en el mensaje genera inseguridad, desconfianza e incertidumbre.¹⁴

¹²TOUSSAINT, Florence, *Crítica a la información de masas*. 3ª. Edición, Trillas, México, 1990, pág. 32.

¹³BERLO K., David. *op. cit.*, pág. 11.

¹⁴FERNANDEZ DE COLLADO, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1999, pág. 17.

El modelo bidireccional remite a una serie complicada de elementos dinámicos, de los que depende su efectividad. El emisor o fuente establece la intención, calidad y cantidad de la información contenida en sus mensajes, y el/los diverso(s) medio(s) para dar a conocerlo(s). De esta forma el emisor o fuente causará un efecto determinado en el receptor quien experimentará -o no- cambio de opinión, percepción o conducta. En este sistema el receptor puede cuestionar al emisor, retroalimentarlo y viceversa.

El análisis teórico de la comunicación, según Carlos Fernández Collado, posibilita recurrir a las características de los elementos que la constituyen. Bajo esta óptica, los principales elementos presentes en un sistema de comunicación son:

- Emisor o fuente.- Es el elemento que origina el acto comunicativo. La fuente prepara el/los mensaje(s) de acuerdo a sus ideas, necesidades, sentimientos, información e intenciones.
- Mensaje.- Surge de la necesidad del emisor y representa el estímulo portador de símbolos (ideas o sentimientos codificados a partir de signos).
- Codificación y decodificación.- Es el acto de evocar e interpretar experiencias comunes a través de significantes compartidos, considerando el modo de interpretar o valorar la realidad en un contexto social determinado.
- “La codificación exacta dependerá de las respuestas disponibles en determinada situación y de que éstas estén conectadas con el significado”.¹⁵
- Canal o medio.- Se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por el que este viaja y que conecta a la fuente con el receptor. Los medios pueden dividirse en interpersonales, grupales, de comunicación

¹⁵ *Ibid.*, pág. 7

pública y masiva. Esta división permite a la fuente dirigir su mensaje a receptores de diferente perfil y magnitud.

De acuerdo a Carlos Fernández, el canal posee tres características esenciales:

- Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado medio
- Transporta en mayor o menor medida unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información.
- Es un vínculo entre los otros elementos que participan en el proceso de comunicación (fuente-mensaje-destinatario).
- Ruido.- Algunos modelos de comunicación incluyen al ruido, que se refiere a cualquier tipo de interferencia que genera distorsión, de forma que el receptor recibe un mensaje distinto al enviado: información incompleta. El ruido son perturbaciones existentes en el sistema comunicativo.

Shirley Harrison, señala la existencia de tres niveles o modalidades del ruido:

- Atención selectiva.- Por lo que no se percibe completamente la realidad;
- Distorsión selectiva.- por lo que se tergiversan los mensajes para asimilar sólo lo que resulta conveniente al receptor y,
- Recuerdo selectivo.- por lo que sólo se retiene una pequeña porción de los mensajes recibidos.

Puede experimentarse ruido en cualquier parte del sistema, distorsionando el proceso; existen numerosas barreras que afectan la comunicación, entre las que destacan campos de experiencia, juicios de valor, falta de adecuación, problemas del lenguaje, selectividad, diferencias de estatus, restricciones temporales, y exceso de trabajo.¹⁶

¹⁶ HARRISON, Shirley, *op. cit.*, pág. 44.

- Receptor o destino.- El receptor es el objeto de la comunicación y se encarga de decodificar el mensaje emitido por la fuente.
- Efectos.- Ocurren después de que un mensaje ha sido transmitido. Cuando la fuente logra que el receptor cambie su comportamiento es posible hablar de comunicación efectiva.
- Retroalimentación.- Es la respuesta del receptor una vez que decodifica el estímulo -mensaje- de la fuente. Este elemento hace que el acto comunicativo se convierta en un proceso dinámico y bidireccional.

Una vez evaluados el impacto y alcances de la emisión, se determinan acciones de intervención para corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado, fortalecer el mensaje, mantenerlo y/o concluir el proceso.

La retroalimentación es otro elemento comunicativo que permite evaluar la interpretación de los mensajes; de hecho, puede existir a partir de sus emisiones.

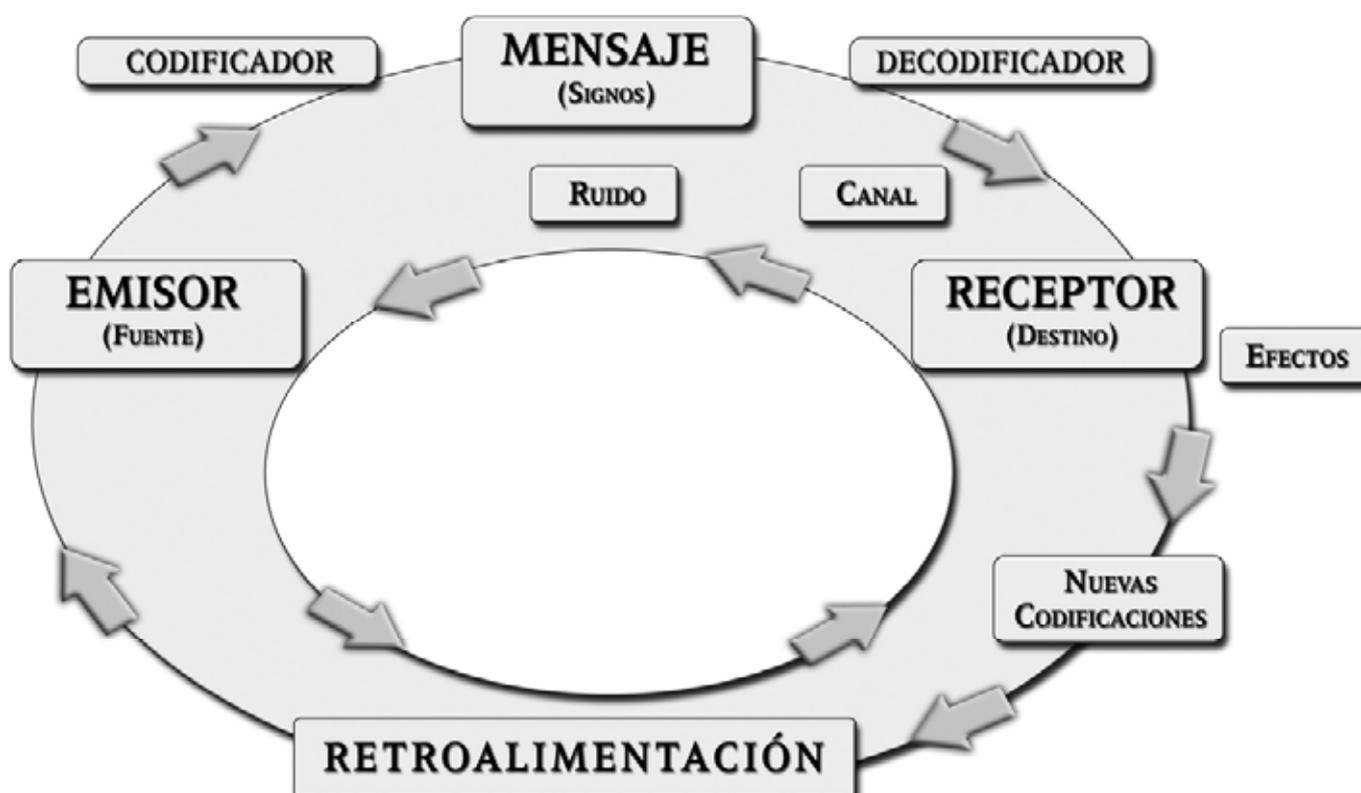
“Si la fuente no tiene una información clara o adecuada, si el mensaje no está completo, correctamente codificado y en signos transmisibles, si los mismos no se transmiten en forma adecuada y con la suficiente rapidez pese a las interferencias y la competencia hasta el receptor deseado, si el mensaje no es decodificado de acuerdo a un patrón que corresponda a la codificación, y finalmente, si el destinatario no es capaz de manejar el mensaje descifrado de tal forma que produzca la respuesta, entonces, obviamente el sistema estará funcionando por debajo de su máxima eficacia”.¹⁷

De acuerdo a Paoli, la retroalimentación es “la información que proviene en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste como se desarrolla su mensaje”.¹⁸

¹⁷ FERNÁNDEZ DE COLLADO, Carlos y GORDON Dhanke, *op. cit.*, pág. 4.

¹⁸ PAOLI, J. Antonio, *op. cit.*, pág. 72.

A continuación se presenta una gráfica que detalla el flujo del proceso de comunicación y sus elementos más importantes.



Gráfica 1. El proceso de comunicación

La figura anterior, además de esquematizar el proceso de comunicación podría ser útil para reflexionar sobre el empleo del modelo bidireccional como una posibilidad de intervenir o influir de manera planeada y organizada en cualquier parte del proceso, con la finalidad de cumplir con objetivos de comunicación específicos.

Cabe señalar que impactar de manera positiva al proceso implica la expresión de patrones informativos traducibles a un código con símbolos y referentes de uso común, es decir que el comunicante posicione correctamente el significado de un signo: “Si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrán un mayor éxito en su comunicación”.¹⁹

La predicción de resultados de cualquier proceso de comunicación es complejo dado que intervienen múltiples factores, sin embargo, Fernández Collado y Dhanke Gordon sugieren que las circunstancias que lo facilitan pueden ser determinadas al establecer las características del receptor y el canal para captar su atención, determinar la intención, la calidad informativa y codificación precisa del mensaje.

Es recomendable valorar si el mensaje contiene datos con valor informativo, estructurarlo advirtiendo que los significados están en el receptor, no en el emisor, y actuar con credibilidad en los mensajes ya que ésta es un factor determinante en su aceptación o rechazo. El emisor debe brindar elementos creíbles que sugieran seguridad y/o confianza acerca de la naturaleza de emisión del mensaje y del propio emisor.

Lograr una buena comunicación también es factible al proponer al receptor perspectivas de acción (el emisor debe visualizarse como un individuo capaz de predecir las reacciones, movimientos e intenciones del receptor) y motivarlo a actuar de determinada forma y emitir los mensajes en el lugar y momento precisos, haciendo alusiones atractivas al receptor; para ello, es fundamental planear el o los medios de canalización idóneos para difundir el mensaje.

¹⁹FERNANDEZ DE COLLADO, Carlos, *op. cit.*, pág.19.

Es importante evaluar el contexto de emisión del mensaje (correspondencia con el patrón informativo); evocar necesidades de personalidades del receptor y sugerir alternativas para satisfacerlas.

De acuerdo a estos autores, otras acciones que facilitan el proceso de comunicación son adecuar las situaciones a la realidad del receptor desde el punto de vista de roles de grupo u organizacionales; emitir mensajes basados en las ventajas y/o desventajas de la experiencia del receptor para persuadirlo, haciendo uso de sus ideas, normas y valores, así como considerar su situación en la esfera de la realidad, personalidad y normas grupales.

Una comunicación planeada incluye en sus mensajes elementos informativos clave que el común de los receptores desconoce y que le otorgan una visión clara acerca de lo que desea comunicar. Asimismo, debe tener acceso a información que le permita retroalimentar a su receptor una vez que éste realice cualquier cuestionamiento.

Basar la comunicación en la experiencia establecida *per se* (tanto del contexto del emisor como del receptor), analizar todos los factores que puedan facilitar el proceso de comunicación, evitar aquellos que puedan causar distorsiones o modificaciones a las intenciones del emisor y hacer uso de asociaciones puede facilitar el proceso de interpretación de los elementos informativos del mensaje, favoreciendo la comunicación.

Es recomendable también evaluar las reacciones de interpretación de los mensajes desde una perspectiva de eficacia, no de temporalidad, y considerar las variables implícitas en los diferentes elementos que conforman el proceso: "...por ejemplo, en el caso de la fuente, se habla de credibilidad en el del mensaje, el tipo de apelación –racional vs.

emotiva – en el del canal, del número de sentidos que estimula, y en el receptor de su nivel de comprensión”.²⁰

La comunicación tiene una función de carácter fundamental en cualquier actividad humana y cobra una dimensión muy particular cuando se ejecuta de manera formal entre grupos y su entorno.

El proceso de comunicación es vital en la vida de cualquier individuo. Su dinamismo e implicaciones resultan de la pertenencia y rol a un grupo social determinado y/o a una organización.

1.3 EL BINOMIO COMUNICACIÓN-ORGANIZACIÓN

La comunicación y las organizaciones comparten la misma naturaleza: la social. Se ha establecido la relación del proceso de comunicación y la representación social.

De acuerdo a Aguirre, Castillo y Tous²¹ la sociedad actual está conformada por un complejo de organizaciones de diverso tipo y naturaleza, ocupadas de realizar innumerables actividades necesarias para la vida humana.

La comunicación encuentra en las organizaciones un margen muy amplio de acción y efecto, impactando no sólo a grupos de personas sino a sociedades enteras.

“Al considerar a la organización como un sistema social, ya se enmarca dentro de un sistema mayor o suprasistema, que a su vez está contenido en un microsistema representado por la sociedad completa. Sólo así se puede entender la función social de una organización y su razón de ser dentro de la sociedad en su conjunto”.²²

²⁰ *Ídem.*, pág. 246

²¹ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, CASTILLO CLAVERO Ana María y TOUS ZAMORA Dolores, *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, pág. 19.

²² MASS, Margarita, “La comunicación como factor de cambio en una organización” en Esteinou Madrid, Javier (comp.) *Espacios de Comunicación 3*. México, Serie Espacios No. 3 Departamento de Comunicación, Universidad Iberoamericana, 1998. pág.160.

Las organizaciones han modificado sus mecanismos de gestión y administración para dar respuesta a innumerables necesidades, no sólo de mercado sino también del capital humano que las conforma, y por ende de las formas de comunicación que éstas gestan.

Cobran mayor importancia mientras conforman una comunidad global en un contexto en el que son sujetas a múltiples acontecimientos, los cuales afectan su configuración interna e impactan el entorno en el que operan.

Son fruto del trabajo colectivo el cual ha generado un valor superior al trabajo individual, debido a que en éstas ha sido posible orientar el logro de objetivos bajo esquemas de creatividad y funcionalidad. Lo anterior ha sido la clave del avance de la humanidad.²³

Dada la importancia que las organizaciones y la comunicación han cobrado en la evolución y desarrollo del hombre actual, a continuación se expondrán algunos conceptos que las definen para continuar con la definición de empresa y las herramientas de comunicación que emplea para el logro de sus objetivos.

Para Margarita Mass, una organización es “un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado... los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes”.²⁴

Para Carlos Bonilla, organización es “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo a la consecución de fines comunes.”²⁵

²³ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*, pág. 19.

²⁴ MASS, Margarita, *op. cit.*, pág. 159

²⁵ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 2001, pág. 16

Las organizaciones según Aguirre, Castillo y Tous²⁶ pueden ser definidas como grupos sociales estructurados, permanentes y con una finalidad.

De las definiciones expuestas podemos decir que una organización existe cuando un grupo de personas actúa coordinada y racionalmente para lograr objetivos comunes.

Dichos objetivos suelen traducirse en la transformación de recursos y la reintegración de éstos al ambiente.

El impacto de la gestión y administración del capital de una organización ha sido evaluado de acuerdo a clasificaciones existentes sobre su tipo, provenientes principalmente de teóricos de la administración. Sin embargo, dado que las organizaciones actuales han adoptado el esquema empresarial o bien retomado funciones operativas a partir de éste (aún en la recaudación de fondos para desarrollar programas de apoyo a la sociedad civil, por ejemplo, y como contraparte es creciente el número de empresas que para legitimarse socialmente han retomado aspectos, estructuras y procesos de organismos no gubernamentales “sin fines de lucro o filantrópicos”, por ejemplo), el uso de conceptos y definiciones sobre el quehacer organizacional comienza a ser empleado indistintamente, sin determinar exclusivamente una naturaleza empresarial-corporativa o social.

Independientemente de que la tipología de las organizaciones cobre o no una nueva dimensión y genere otras posibilidades de análisis, a continuación se describirán los tipos de organizaciones más representativos.

²⁶ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*, pág. 19

1.3.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según Bonilla²⁷, existen diferentes tipos de organizaciones que varían y se conforman a partir de los roles e intereses de sus integrantes, lo que permite definir dos tipos básicos de organizaciones, dependiendo de su naturaleza: formales e informales.

Las organizaciones formales realizan la consecución de sus objetivos mediante la planeación y coordinación específica de cada una de sus actividades, a través de la aplicación de un sistema de división del trabajo estructurado y un sistema de comunicación efectivo que permite a cada uno de sus miembros realizar acciones para conseguir objetivos y fines comunes y determinados.

Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los miembros de una organización formal. La interrelación de sus miembros es voluntaria y sus actos comunicativos son libres. La organización informal retiene el poder, lo cual influye tanto en la eficiencia como en la productividad.

Sin importar si un grupo de individuos se agrupa de manera formal o informal, ese acto tiene como premisa inicial la consecución de fines u objetivos, el modificar conductas o percepciones, el intervenir en la toma de decisiones, el adoptar o ejercer el poder, entre otros.

Son éstos móviles los que auto-confieren a la agrupación importancia y adjudican a su rol en la organización un elemento esencial de transformación de cultura organizacional, y/o en su momento, de la realidad social.

Los rasgos conceptuales de cualquier organización, de acuerdo a Aguirre, Castillo y Tous²⁸, serían:

- Un grupo humano definido.

²⁷ BONILLA GUTIÉRREZ, *op. cit.*, pág. 16.

²⁸ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*, pág. 19.

- Con una existencia ininterrumpida.
- Orientado a un fin común.
- Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- Cuyos miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas.
- Que requiere una coordinación racional e intencionada.
- Que interactúa con el ambiente externo.

Las organizaciones están delineadas por el perfil del capital humano que las integran y de la forma en que sus miembros interrelacionan y se comunican.

De acuerdo a Carlos Bonilla²⁹, existen tres tipos de organizaciones, las instituciones, las empresas y organismos intermedios o representativos, los últimos actualmente denominados *Tercer Sector*.³⁰

A continuación se definirá el concepto de empresa, el cual será vinculado al de comunicación.

²⁹ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *op. cit.*, Pág. 15

³⁰ Una importante labor de difusión e investigación sobre este sector en México ha sido realizada por el Centro Mexicano para la Filantropía en colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México, El Colegio Mexiquense, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Anáhuac y la Universidad Iberoamericana. El Tercer Sector ha sido definido desde una perspectiva económica que lo distingue del mercado y el Estado, e incluye instituciones sin fines de lucro, organismos civiles, organizaciones de la sociedad civil, economía social, comunidades eclesiales, organizaciones no gubernamentales, sociedad civil organizada, sector voluntario o solidario, entre otras. Consultar: BUTCHER, Jacqueline y SERNA, María Guadalupe en *Tercer Sector en México*. México, Coedición CEMEFI/Instituto Mora, 2006.

1.3.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Fernando Rodarte³¹ define empresa como una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrar en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso.

“Las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, considerando la magnitud de su capital, el sector de mercado al que abastece, el grado de automatización en sus procesos de producción, el número de personal empleado o su importancia respecto de otras empresas de su mismo grado”.³²

De acuerdo a Rodarte, existen rasgos característicos de las empresas como la interdependencia, entendida como el resultado de las relaciones que se generan en su interior y que les permiten cumplir con sus objetivos; los insumos, que son sus recursos provenientes del exterior y sus procesos de operación que los integran para originar productos o servicios que son reintegrados a su medio ambiente.

Este autor clasifica a las empresas en función de dos criterios representativos: tamaño y actividad o giro. El tamaño de una empresa puede ser determinado por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Por su actividad o giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales y de servicios.

Aguirre, Castillo y Tous³³ distinguen a las empresas de otras organizaciones por su naturaleza económica, la cual impregna sus fines, funciones y resultados.

³¹ RODARTE, Fernando en BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *op. cit.* pág. 18

³² *Ídem.*

³³ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*

Para Joseph A Litterer, “las organizaciones denominadas empresas tienen una producción que comprende bienes de consumo o servicios que son el resultado del proceso de transformación a que se somete algún insumo”.³⁴

A partir de las definiciones revisadas, se entenderá por empresa una organización con fines económicos, productora de bienes y/o servicios, de tal forma que pueda incluirse cualquier organización en su tipo sin importar tamaño o giro corporativo ya que en la actualidad, dentro del sector empresarial existe prioridad por la calidad en la administración (incluyendo la gestión de su comunicación), el cual representa un indicador de competitividad entre sociedades y naciones al sustentar el nivel y calidad de vida de las personas. Lo anterior se ve traducido en indicadores económicos sobre el desarrollo de zonas geográficas en países o incluso de comunidades económicas regionales.

Es importante advertir que esta definición también permite incluir a empresas emergentes o en crecimiento advirtiendo que en la medida en que una empresa crece, se especializa o se diversifica, se acentúa la división del trabajo y es también necesaria una gestión planeada y formal, con un mayor control, eficiencia y eficacia de todos sus recursos, incluidos sus sistemas de comunicación.

Por otro lado, cualquier empresa cuenta con capital humano, y al gestarse en ellas relaciones de interdependencia, es posible evaluar formas de representación social para determinar el nivel en que se vive, imprimiendo en la cultura de la organización características únicas.

En la actualidad, muchas empresas destinan recursos a la evaluación de la interdependencia –entre sus miembros – y factores que a ésta se asocian, con la

³⁴ LITTERER, Joseph A, *Análisis de las organizaciones*, Editorial Limusa, México, 1991, pág. 24.

finalidad de establecer programas de acción que logren mejorar continuamente dinámicas empresariales.

Para muchos, considerar la interdependencia y sus efectos es parte de la solución a los paradigmas actuales sobre cómo convertirse en “el mejor lugar para trabajar”. Llama la atención que en este proceso, nuestro país se encuentra en una etapa evolutiva y los parámetros de evaluación en los que se basan los resultados son copias o adaptaciones de herramientas metodológicas diseñadas en otros países para evaluar otras culturas laborales.

Recientemente se ha prestado atención al diseño de herramientas de evaluación para evaluar específicamente los rasgos de la cultura empresarial mexicana. Con esa salvedad, son estos resultados los que conforman y generan la percepción sobre las organizaciones en nuestro país alcanzando un alto impacto social.

Por todo lo anterior, resulta imprescindible referirnos a cualquier empresa, ya que todas necesitan una dirección eficaz que les permita administrar sus recursos, concretar sus objetivos y detonar el desarrollo, y en ello, la comunicación organizacional contribuye sustancialmente.

1.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Se han definido los conceptos e interrelación entre comunicación, su proceso y las organizaciones, sobre estas últimas con énfasis en la empresa. Este apartado definirá la comunicación organizacional y el efecto que tiene en la consecución de logros empresariales.

Cualquier empresa consciente o no, realiza comunicación organizacional y lo hace con el fin de mejorar sus procesos internos o externos y contribuir al logro de sus objetivos.

Independientemente del nivel de importancia que la gestión empresarial otorga a sus procesos de comunicación, es innegable que cada vez más se destinan recursos humanos, tecnológicos y financieros a su aplicación. A continuación se mencionarán varios conceptos sobre comunicación organizacional para establecer una definición que prevalecerá en el desarrollo de este trabajo.

Para Frederic Jablin, la comunicación organizacional es “El proceso o actividad que ocurre entre los miembros de una organización o comunidad social. Se refiere a los mensajes que se intercambian en el ámbito de una organización y la organización y su ambiente exterior”.³⁵

Este autor presupone la existencia de “un proceso o actividad” resultado de la interdependencia entre los miembros de una organización y su entorno, con énfasis en la dinámica de intercambio de mensajes. Cabe señalar que la definición de empresa (expuesta con anterioridad) también incluye la *interdependencia*, por lo que se advierte un gran valor para este tipo de organización, y en la comunicación que se gesta hacia su interior y su entorno.

“Al hablar de comunicación organizacional nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación que se realiza en y con respecto a las organizaciones”.³⁶

³⁵ JABLIN M, Frederic, “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro” en Fernández de Collado, Carlos y Gordon Dahnke (comps.) La comunicación humana Ciencia Social. México, Editorial McGrawHill, 1986. pág. 114

³⁶ REBELI CORELLA, María Antonieta y RUIZSANDOVAL RESENDIZ, Celia, *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, pág. 95.

En la actualidad los teóricos de comunicación organizacional no sólo retoman el concepto del proceso de comunicación “lineal” (emisor-receptor-mensaje); o la “dinámica” en la que se presta especial atención a la retroalimentación, sino que dotan a otros elementos de mayor dimensión y significación. La observación de patronos de organizaciones actuales ha permitido replantear modelos en los que el proceso inicia a partir ya no del emisor sino de la receptividad que surge de la retroalimentación, así como de situaciones imprevistas que ocurren en momentos específicos, bajo una perspectiva de *ganar-ganar*.

En esta línea, Abraham Nosnik argumenta su concepto de *comunicación productiva* como “la continua conscientización (*sic*) del receptor y sus características desde el papel del emisor o la fuente... la productividad se refiere al hecho de que todas las partes (emisor-receptor; receptor- emisor; y ambos en relación a las necesidades del sistema)³⁷ puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas, y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran”.³⁸

Rebeli y RuizSandoval definen a la comunicación organizacional como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente; busca abrir espacios para la difusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.³⁹

³⁷ Nota personal

³⁸ REBELI CORELLA, María Antonieta y RUIZSANDOVAL RESENDIZ, Celia, *op. cit.*, págs. 82-83.

³⁹ *Ibid.*, pág. 15.

De acuerdo a las mismas, la comunicación organizacional se divide en comunicación institucional o corporativa, comunicación interna, comunicación mercadológica y publicidad.

Esta definición incluye a la organización y sus procesos en interrelación y como parte de un macro sistema, dinámico, en el cual se convoca la participación de todos para encontrar soluciones que generen bienestar común e incrementen la productividad.

A partir de las definiciones anteriores, se puede definir comunicación organizacional como las actividades que integran y equilibran el elemento humano, (ya sea económico, político, social, cultural o tecnológico) con su medio y viceversa, fomentando la productividad y actuando en favor del bienestar común. En este intento, las empresas influyen y son influenciadas permanentemente.

La comunicación organizacional es el reflejo de las interrelaciones de una agrupación de individuos y su entorno; representa una herramienta fundamental para el logro de objetivos, el establecimiento de los procesos idóneos para consolidar una imagen y reputación positiva, basada en la credibilidad, la congruencia, la buena voluntad y el liderazgo, entre otros.

Las empresas aplican modelos de comunicación dirigidos a sus miembros para mantener un equilibrio entre aspiraciones, deseos, intereses, expectativas, valores, ideas, entre otros. Los líderes y sus colaboradores, a partir de sus relaciones interpersonales intentan influir en esa cultura.

Para muchos líderes empresariales la comunicación se convierte en la herramienta para informar, modificar, innovar, intervenir, motivar, sensibilizar, etcétera, a los empleados y así alinearlos a los objetivos corporativos, buscar su permanencia e integración voluntaria y generar climas positivos e impulsores de la productividad. Para los empleados, por su

parte, la comunicación que reciben, de acuerdo a su contenido e intención, es el referente “oficial” que describe la realidad corporativa... es decir su cultura. El proceso no concluye aquí. Algunas empresas se ocupan de la retroalimentación y generan así un proceso de mayor trascendencia para la organización y todos sus miembros. Esta retroalimentación puede en muchos casos, convertirse en el inicio de un proceso de comunicación más efectiva, donde quien resultaba el receptor (los empleados, por ejemplo), ahora son los emisores “naturales” del proceso.

Independientemente de cómo esté conformada una empresa, la dirección adecuada de sus procesos de comunicación puede traducirse en beneficios. La comunicación efectiva posibilita insertarse y readaptarse en la realidad organizacional (interna y externa). Para ello, quien la realiza, debe encontrar el momento y contexto más adecuado para comunicar aquello que la encamine al logro de sus objetivos, y así, posibilitar el desarrollo y mejora continua.

El análisis del proceso de comunicación corporativo se traduce en la comprensión de “esa” realidad de la empresa y sus miembros, de la cultura que ahí se observa y del impacto que tiene con el ambiente dónde se desarrolla.

“Un análisis de los conceptos de “organización” y “comunicación” como proceso de relaciones personales e institucionales podrá ser guía o servir de marco teórico para hacer planteamientos de comunicación en una organización concreta, y sobre todo entender el proceso de comunicación...”⁴⁰

Este análisis también puede evaluar aquellos elementos que repercuten en la organización misma. La obtención de este diagnóstico hace más factible la realización de intervenciones, cambios o adaptaciones a la comunicación, trascendiendo a la conducta

⁴⁰ MASS, Margarita, *op. cit.*, pág.159.

corporativa. Sus efectos serán más positivos en la medida en que se realicen con la mayor congruencia.

En referencia a la congruencia, es útil la reflexión de Margarita Mass⁴¹, para quien la comunicación debe ser íntegra, integral e integrada:

- Íntegra: con veracidad, confiable, con calidad y verificable
- Integral: para todos los públicos, con imagen positiva
- Integrada: a la productividad y a la vida de la organización.

Las estructuras empresariales que integran áreas específicas de comunicación, ya sean gerencias, departamentos o incluso que a su vez contratan los servicios de agencias especializadas en el ramo, desarrollan planes y programas que contribuyen sustancialmente a la observación de su filosofía corporativa, el logro de objetivos organizacionales y contribuyen al incremento de índices de productividad.

Estos planes y programas involucran a todos los miembros de la organización, ya sean internos o externos, y se desarrollan mensajes y realizan acciones dirigidas específicamente a partir de sus diferentes perfiles. Para lograr efectividad en los procesos de comunicación corporativos, se ha clasificado a la comunicación corporativa en interna y externa, las cuales serán definidas a continuación.

1.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La estructura organizativa es en esencia un complejo diseño de redes de comunicación y relación dentro de un grupo humano. De hecho ningún grupo puede funcionar sin comunicación interna, esto es sin la transferencia de información entre sus miembros. Cuanto mayor sea la interdependencia de los elementos de una organización mayor será

⁴¹ *Ibid.*, pág. 162.

la necesidad de coordinación, y ello sólo puede lograrse a través de la comunicación, que proporciona a los miembros información fundamental para sus actuaciones, así como aliento y motivación para realizar sus cometidos.⁴²

De acuerdo a Aguirre, Castillo y Tous la comunicación interna tiene la función de informar, ejecutar planes y acciones y controlar resultados; motivar al personal o frustrarlo y ser el medio de expresión que fomenta la integración social.

La comunicación interna es la forma en la que los miembros de una organización intercambian significados y dan significados a la realidad que se vive en la empresa. Por ello, es también una herramienta de gestión empresarial que puede contribuir a los logros de sus objetivos a partir del equilibrio de información del “deber ser” y de la subjetividad de sus integrantes.

Por otra parte, la comunicación también relaciona a la organización con el mundo exterior y es uno de los cauces de interacción del sistema con el medio que lo circunda.

De acuerdo a los mismos autores, la comunicación externa abarca la promoción comercial, la publicidad comercial y las relaciones públicas. Al exterior, la comunicación informa y persuade que la empresa está desarrollando los cursos de acción más apropiados y consistentes con los intereses y objetivos generales de la sociedad.

“Gracias a la comunicación, la empresa se convierte en un sistema abierto que interactúa con su entorno, intentando adaptarse a éste y ser aceptada o imponerse a él, además de conseguir una cierta integración entre los miembros que la componen, alcanzando un buen entendimiento”.⁴³

Los medios de comunicación dentro de una empresa pueden agruparse en dos grandes bloques: los medios verbales, que usan la lengua como código compartido, que son los

⁴² AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*, pág. 413.

⁴³ *Ibid.*, pág. 414.

que se fundamentan en otros códigos simbólicos. A su vez, dentro de los medios verbales, se encuentran el medio escrito y el medio oral, y dentro de los no verbales encontramos la comunicación gestual y la comunicación simbólica. Mención especial merecen además los medios de comunicación electrónicos, por su presencia e importancia en la sociedad de la información.⁴⁴

Entre los más empleados se encuentran el teléfono, el fax, audiovisuales, cartas, memorándums, reportes, presentaciones, manuales, tableros, revista/periódico internos, boletines (*newsletters*), entrevistas, discursos, reuniones formales/informales, carteles/gráficos, redes informales, investigaciones, publicidad, artículos promocionales, Internet, correo electrónico, grupos de discusión *on line*, servicios de noticias, conversaciones interactivas en modo texto, voz en Internet y vivenciales (teleconferencias), intranets, entre otros.

Una vez establecido el concepto de comunicación organizacional y su clasificación, es posible profundizar en las relaciones públicas para concebirlas como la herramienta idónea para construir, mantener o fortalecer la imagen y reputación de una empresa, sus miembros, marcas, productos y/o servicios mediante el establecimiento de relaciones positivas con diferentes públicos de una empresa.

⁴⁴ *Ídem.*

CAPÍTULO 2. RELACIONES PÚBLICAS

No hay un concepto único de *relaciones públicas*. Las definiciones que existen dependen de la formación de sus autores, el nivel de evolución de las culturas organizacionales a las que se refieren, las técnicas y herramientas empleadas, la jerarquía o etapa de gestión del personal que las emplea y el desarrollo del mercado, entre otros. Este capítulo definirá el concepto de *relaciones públicas* que será manejado en este trabajo.

2.1 DEFINICIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

De acuerdo a William A Nielander y Raymond W Miller, “Las relaciones públicas comprenden todas las actividades y normas de conducta que tienden de una manera continua a determinar, guiar, influir e interpretar las relaciones de una organización para conformar las mismas en lo posible con el interés y bienestar públicos”.⁴⁵

Las relaciones públicas son una actividad pro-activa que logra insertarse en la comunicación pública y le otorga beneficios a la organización.

James E, Gruning y Todd Hunt establecieron que “relaciones públicas son parte de la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos. La comunicación es una conducta de los individuos, grupos u organizaciones. La gente se comunica cuando transmite mensajes a otras personas, o de otras personas. Los profesionales de relaciones públicas no sólo se comunican para sí, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo”.⁴⁶

⁴⁵ NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W. *Relaciones públicas*. 7ª Edición, Editorial Hispano Europea, España, 1970, pág. 4.

⁴⁶ GRUNING JAMES, E y TODD, HUNT, *Dirección de Relaciones públicas*, Gestión, España, 2000, pág. 52.

Siendo una herramienta de comunicación, las relaciones públicas tienen un amplio campo de acción y sus efectos pueden ser percibidos para contribuir al logro de objetivos en diferentes áreas organizacionales. Las relaciones públicas adoptan varias modalidades mediante la ejecución de programas específicos dirigidos a objetivos particulares.

Harrison Shirley las define como “la función directiva que identifica, establece y mantiene, relaciones mutuamente benéficas entre una organización y los diversos públicos de los cuales depende su éxito o fracaso”.⁴⁷

Los autores citados concuerdan en entender a las relaciones públicas como las actividades que realiza cualquier organización para comunicarse con sus diferentes públicos para construir una imagen pública positiva.

Además de las definiciones mencionadas, cabe señalar particularmente (por su carácter histórico y trascendencia global, la que se estableció el 12 de agosto 1978, en la Ciudad de México, sede de la Primera Asamblea Mundial de Relaciones Públicas donde participaron representantes de 34 países quienes suscribieron el “Acuerdo de México”. Este documento, reúne los principios rectores bajo los cuáles deberían ejercerse las relaciones públicas.⁴⁸

De acuerdo a Raúl Rivero Ayllón, el Acuerdo dice textualmente en su versión en inglés: “Las relaciones públicas es un arte y una ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de la organización y aplicar programas planificados de acción que sirven tanto a la organización como al público”.⁴⁹

⁴⁷ HARRISON, Shirley, *op. cit.*, pág. 4.

⁴⁸ ALBA, Laura en “Relaciones públicas: un ejercicio profesional en ascenso”. Véase: <http://www.comfin.com.mx/colabora/epa.htm>

⁴⁹ RIVERO AYLLÓN, Raúl en “Las Relaciones públicas como profesión”. Véase: <http://articulosacademicos-rrpplalibertad.blogspot.com/2007/06/las-relaciones-pblicas-como-profesin.html>

En el mismo “Acuerdo de México”, pero en la versión española se define que el ejercicio profesional de las relaciones públicas “exige una acción planeada, con apoyo de la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”.⁵⁰

Para fines de este trabajo, se entenderá por *relaciones públicas* la dirección y gestión de actividades de comunicación dirigidas a los públicos de una organización para impactar positivamente en su percepción, imagen y reputación acerca de sus miembros, marcas, productos y/o servicios.

En la actualidad, nadie duda de la relación que existe entre comunicación y relaciones públicas. En el terreno profesional la comunicación y las relaciones públicas se perciben como disciplinas complementarias, pero es necesario establecer que en el universo organizacional, es el proceso de comunicación el que determina la efectividad de aplicación e impacto alcanzado a través del empleo de técnicas de relaciones públicas.

Las Relaciones públicas se basan en el empleo de modelos del proceso de comunicación y el conocimiento aportado por diferentes áreas de la comunicación organizacional: “...la materia prima de las relaciones públicas es la comunicación, y que ésta, lejos de poder considerarse como puro fruto de la espontaneidad, toma paulatinamente aspectos de indispensable científicidad, para que: a) un determinado mensaje se abra camino entre la masa de los mensajes con los que diariamente se bombardea a la opinión pública, y b) la

⁵⁰ *Ídem.*

comunicación se formule en los términos más correctos posible, tales que permitan alcanzar, a tiempo, al público deseado, reduciendo al mínimo los márgenes de dispersión”.⁵¹

La existencia de programas de relaciones públicas corporativas, su complejidad y alcances pueden leerse como el nivel de especialización de los sistemas y políticas de comunicación de una empresa.

Para algunas empresas, la experiencia acerca de su potencial las sitúa como otra herramienta esencial en sus planes de comunicación integral, y son alineadas con la misma prioridad que otros esfuerzos corporativos como la mercadotecnia (masiva y directa), la promoción, la publicidad y la adquisición de espacios publicitarios a través de centrales de medios, entre otros.

El principal atractivo de las relaciones públicas es quizá la posibilidad de eliminar barreras naturales (entendidas como perfil de receptores, su propio lenguaje y disposición de “vivir” experiencias que involucran sus detonadores emocionales), propios de diferentes actores, tanto internos como externos, involucrados en la operación de cualquier empresa.

Pero por otra parte, pese a que el término y uso de relaciones públicas comienza a afianzarse, aún existe desconocimiento general sobre sus objetivos, funciones, potencial y alcances. Existen numerosas organizaciones que desconociendo su potencial estratégico, continúan pensándolas como un gasto innecesario con beneficios intangibles y aislados para el negocio. Otras las circunscriben al departamento de servicio a clientes o consumidores, con la función de recibir quejas o inconformidades.

Pese a ello, las empresas de nuestro país que las practican como herramienta estratégica, en su mayoría, generalmente contratan agencias de relaciones públicas para buscar

⁵¹ ROGGERO, G. A, *Relaciones públicas*. 2ª. Edición (Reimpresión 1978), Ediciones Deusto, España, pág. 22.

acercamientos con medios de comunicación y así obtener publicidad no pagada (*publicity*). Tal actividad es percibida como efectiva, sostenible y por demás rentable, ya que alcanzan un retorno de inversión estimado hasta por cuatro veces⁵² la suma invertida (en comparación a cuantiosos gastos destinados a publicidad comercial) o el equivalente del costo bruto publicitario de las menciones logradas más un 17.7% por comisión de agencia.

El campo de acción de las relaciones públicas no se circunscribe a los medios de comunicación y considerándolas como una práctica especializada y profesional, las relaciones públicas no se conocen por lo que son, quedando sus objetivos y funciones en un lejano y pasivo plano de acción organizacional, originando la necesidad de incentivar su uso. Es necesario sensibilizar qué son las relaciones públicas, para luego exponer su objetivo y utilidad en el campo organizacional, continuar la promoción de la disciplina en el mercado, profesionalizar a sus gestores e innovar sus técnicas y tácticas para consolidarlas como una herramienta útil y efectiva.

2.2 OBJETIVO Y FUNCIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Se han mencionado el concepto de relaciones públicas y se ha hecho una breve descripción de su situación en el sector empresarial actual, sin embargo, para ampliar su campo de acción se mencionarán sus objetivos.

Lesly⁵³ considera que los objetivos que pueden ser alcanzados por un programa de relaciones públicas son prestigio o imagen social, promoción de productos y ventas, buena

⁵² El costo publicitario del espacio ganado en los medios a través de RRPP es multiplicado hasta un máximo de 4 (cuatro) veces, dependiendo del resultado de la evaluación de aproximadamente 80 variables (información proporcionada por Eficiencia Informativa, una agencia con reputación positiva en análisis de medios- www.eficienciainformativa.com)

⁵³ LESLEY, Philip. *Manual de Relaciones públicas*, (TI. Principios generales y organización), 4ª. Edición, Ediciones Martínez Roca, España, 1973, pág.10.

disposición de los empleados, prevención y solución de conflictos, buena voluntad de públicos relacionados con la organización, actitud favorable de los accionistas, superación de errores y prejuicios contra la compañía, capacidad para atraer el mejor personal, educación del público, mejoras a la reputación organizacional, entre otros.

Como lo menciona esta autora, son muchas las ventajas que otorga el ejercicio de relaciones públicas en lo que se refiere a la construcción o fortalecimiento de la imagen corporativa. Es con toda esa información que se genera a partir de una adecuada planeación y ejecución de programas, que la empresa tiene mayores posibilidades y oportunidades de desarrollo y de negocio.

Las relaciones públicas generan oportunidades de negocio cuando quien las realiza busca intercambiar información con alto contenido de valor, confiable y congruente para la empresa y todo aquel en relación a ésta.

Las relaciones públicas tienen también como objetivo contribuir positivamente la comunicación de ideas, normas y valores organizacionales en lo que respecta al impacto que pudiera tener la operación de la organización en cualquiera de sus públicos.

Y es que finalmente lo que se busca es lograr empatía con otros actores que pueden servirle de tercerías que opinen en su favor, neutralizar percepciones negativas y evitar el sensacionalismo, especulaciones y/o rumores que atenten contra la imagen organizacional – incluyendo a sus empleados y líderes –.

Las relaciones públicas tienen como principal objetivo crear o armonizar a largo plazo las relaciones entre los individuos y las organizaciones a través de la comunicación. Esto puede lograrse al mantener un intercambio continuo de información atractiva para sus diferentes públicos bajo un esquema de apego a hechos y circunstancias verdaderas. Esta forma de

comunicación genera a la empresa credibilidad, apertura y consistencia de acciones, estas últimas deberán estar sustentadas en conductas justas para que generen en la opinión pública sentimientos de reciprocidad y de buena voluntad.

Lo anterior es posible al emplear el modelo de comunicación bi-direccional en el que se establecen vínculos con los públicos receptores, se recibe retroalimentación y puede generarse contenido adecuado en referencia a la satisfacción de sus necesidades informativas. Este proceso requiere una permanente labor de investigación y evaluación del medio en que la empresa se desarrolla para determinar ajustes y nuevas acciones.

Las relaciones públicas buscan impactar favorablemente en sus públicos. No importa si ese impacto se traduce en un intangible como lo es la reputación, se incrementa el grado de conocimiento o posicionamiento de la organización o se contribuye a elevar los resultados financieros –por ejemplo –.

La función de las relaciones públicas “es el conjunto ordenado de actividades destinadas a promover entre la organización y cada uno de los sectores sociales...la mutua comprensión y recíproca y permanente solidaridad de carácter económico-social, en concordancia con la finalidad general de la organización”.⁵⁴

Emplean el proceso de comunicación frecuente, de tal forma que quien las ejerce influye favorablemente en la opinión pública. Para lograrlo, las relaciones públicas requieren de una planeación estratégica que garantice la efectividad del proceso de comunicación.

Antonio Paoli considera que la acción social es un acto de comunicación que evoca un significado común (por el uso de representaciones compartidas) pero con interpretaciones diferentes.

⁵⁴ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *op. cit.*, pág. 24.

El empleo de relaciones públicas de una manera estratégica supone la realización de actos de comunicación que generen interpretaciones positivas para la organización, aún existiendo en los diferentes públicos percepciones diferentes o aún antagónicas, es decir, emplearlas para aprovechar cualquier recurso social a los que una empresa tiene acceso, ya sea de manera natural o inducida mediante una adecuada selección de herramientas de comunicación.⁵⁵

“Los hombres pueden evocar en común algunos conceptos mediante diversos significantes. Estos significantes pueden tener palabras, gestos, etc. que evocan una pluralidad de sentidos, entre los cuales uno es preponderante y se evoca en común”.⁵⁶

Orientar la comunicación de una empresa hacia un sentido preponderante, considerando los modos en que un receptor percibe y da significado a la realidad, causaría un efecto predecible. Por ello, es sumamente importante tener un amplio conocimiento de los públicos para realizar actividades que permitan establecer relaciones efectivas con ellos.

En la mayoría de los casos, aunque la organización sea la misma, será necesario emitir comunicaciones con sentidos específicos, realizar actividades con base en el perfil de cada público, y establecer relaciones en diferentes modalidades.

Al realizar actividades de relaciones públicas, la empresa debe evaluar el grado de interiorización de sus propias ideas, normas y valores, clima organizacional, reputación, entre otros, para determinar niveles de percepciones internas y externas, sobre su grado de gestión, credibilidad y confiabilidad. Estas acciones prevendrán durante el proceso de comunicación la generación de asociaciones negativas a una conducta corporativa incongruente, ocasionando reacciones inconvenientes a la empresa.

⁵⁵ PAOLI, Antonio, *op. cit.*, pág. 13.

⁵⁶ *Ibid.*, pág. 14.

Las relaciones públicas impactan la imagen de la organización. No es posible pensarlas como un ejercicio unidireccional. Sus herramientas establecen vínculos de comunicación que modifican en primera instancia percepciones. Estas percepciones no son de manera espontánea positivas, menos aquellas que surgen como inadecuadas. La información contenida en las herramientas empleadas debe ser seleccionada cuidadosamente y en apego a la filosofía corporativa; ser empleada inteligente, oportuna y eficazmente.

Las relaciones públicas prestan especial interés a la información contenida en los mensajes dirigidos a un público específico. Su valor potencial radica en los efectos que pueda causar en el receptor, aludiendo a significados que le son comunes, y más allá de ello, que puedan interiorizarse para modificar pensamientos, dar lugar a nuevos conceptos e incluso a cambios de actitud o conducta.

“Cuando los significados comunes se informan de la misma manera, tendemos a actuar de modo similar. Dos sujetos tienen la misma información, no cuando tienen los mismos datos, sino cuando tienen el mismo modo de orientar su acción. Y cuando evocan en común el significado de su acción, se comunican la misma información”.⁵⁷

En el argot de las relaciones públicas, esta información es denominada mensajes clave (*key messages*) y contienen la esencia de la organización.

Los voceros corporativos tienen el reto de transmitir sus mensajes clave a cualquiera de los públicos de la organización, particularmente a los medios de comunicación. Dada la saturada agenda de los medios, los portavoces tienen menor tiempo y frecuencia para hacerlo, lo que los obliga a prepararse para aprovechar al máximo las oportunidades de difusión.

⁵⁷ PAOLI, Antonio, *op. cit.*, pág. 16.

El mejor desempeño de un vocero para enfrentar el escrutinio de los periodistas y la opinión pública requiere de la preparación de documentos base y la práctica.

Para Octavio Rojas, un mensaje clave “es un enunciado correctamente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera directa caracterizado sobre todo por su concreción”.⁵⁸

Este autor señala que los mensajes clave deben estar bien estructurados y enfocarse a la difusión de ideas en forma clara, concisa y atractiva, considerando las características o perfil del receptor.

Considera que “Un mensaje clave efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o a segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público. El portavoz deberá comunicar siempre los conceptos e ideas de mayor importancia, evitando difundir detalles irrelevantes, así como a responder con solidez y coherencia todas las preguntas que puedan surgir sobre determinados temas”.⁵⁹

Los mensajes deben contener información valiosa para el público y evitar referencias emocionales fuera de contexto. Deben contener ideas claras y un lenguaje certero para crear afinidad entre los públicos.

“Cuando la difusión de los mensajes lo hace un portavoz de manera clara, concisa, ordenada y atractiva, facilitará la labor de los informadores, quienes seguramente mantendrán sus declaraciones con el mínimo de cortes”.⁶⁰

⁵⁸ ROJAS, Octavio en “Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas. Cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar”. Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>

⁵⁹ *Ídem.*

⁶⁰ *Ídem.*

Cuando se desarrollan mensajes clave efectivos, los medios de comunicación no tienen la necesidad de editarlos, lo que significa que son emitidos tal cual fueron expresados por los voceros y eso representa un nivel óptimo de efectividad en la comunicación corporativa.

Los mensajes clave poseen un carácter persuasivo y posibilitan la dirección o modificación de la percepción de la opinión pública sobre un aspecto determinado, de manera positiva para la organización. Se elaboran para ser empleados como la voz de la empresa frente a aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen una influencia directa o indirecta en su operación.

La información contenida en los mensajes clave se define paralela a la estrategia de posicionamiento de marca (*diferenciador en el mercado*), y se refiere a diversos aspectos como la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa; proyectos, procesos o servicios, posturas corporativas sobre acontecimientos diversos, entre otros. Para desarrollarlos es necesario poseer información precisa de la compañía así como del sector y su competencia; identificar perspectivas externas e internas mediante entrevistas con ejecutivos de sectores clave y clientes; realizar talleres de posicionamiento; *SWOT analysis* (traducido al español como Análisis FODA) una herramienta de planeación estratégica usada para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proyecto o de la operación del negocio, realizado con enfoque en la comunicación. El empleo de este análisis posibilita una determinación adecuada de beneficios (*value propositions*) y datos de apoyo (*proof points*), entre otros, que fortalecen y dan consistencia a diversos elementos y áreas de la comunicación corporativa.

El proceso empleado para comunicar esos mensajes es igual de importante e involucra diversas herramientas y recursos provenientes de otras áreas de la organización.

Las herramientas de relaciones públicas a emplearse dependen de las necesidades de la empresa, su naturaleza y los objetivos que persiguen al implementarlas. Éstas pueden dar lugar a actividades tácticas independientes o articuladas, y su alcance e impacto es determinado por el presupuesto disponible.

2.3 CLASIFICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y DEFINICIÓN DE PÚBLICOS

Salvador Mercado señala que es a partir de los diferentes públicos de una empresa que ha sido posible clasificar a las relaciones públicas como internas o externas, y de acuerdo a la naturaleza de su emisor son personales, empresariales, institucionales, políticas e internacionales.⁶¹

Este trabajo, más que exponer la diferencia entre relaciones públicas internas o externas, pretende exponer la existencia de proyectos corporativos desarrollados a través de programas específicamente dirigidos a los diferentes públicos de una empresa.

De hecho, aún en la clasificación general de público interno, cabe la posibilidad de que exista una segmentación, y que por lo tanto, la comunicación empleada para estos “sub-públicos” difiera de un eje rector único. Lo mismo sucede en la segmentación de públicos externos.

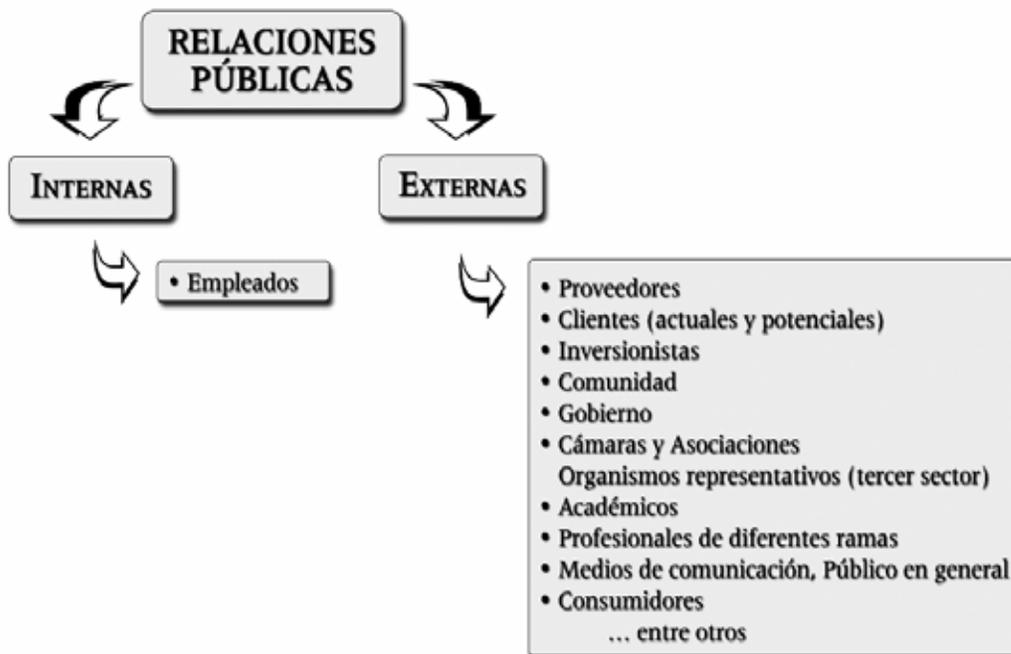
Al referirnos a públicos de una empresa lo hacemos sobre aquellos actores que, pertenecientes a diversos grupos de personas o sectores de la sociedad, influyen en su operación o son impactados por ésta y/o su conducta.

⁶¹ MERCADO H, Salvador. *Relaciones públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. México, Internacional Thomson Editores SA, 2002, págs. 93-94.

Los públicos son aquellos receptores con los que la empresa se comunica, se quiere comunicar o debería comunicarse. Su importancia es relativa ya que varía de las condiciones en que la corporación se desenvuelve y/o de los efectos o nivel de afectación que éstas les ocasiona directa o indirectamente.

Los públicos son aquellos grupos que entresacándolos de la opinión pública resultan convenientes a la consecución de las metas u objetivos de la empresa.

Dependiendo del giro de la empresa estos abarcan desde empleados, proveedores, clientes (actuales y potenciales), inversionistas, comunidad, gobierno, inversionistas, cámaras y asociaciones, organismos representativos (tercer sector), académicos y profesionales de diferentes ramas, medios de comunicación, público en general y consumidores, entre los más importantes. (Ver gráfica a continuación, elaborada a partir de algunos públicos mencionados en la bibliografía consultada).



Gráfica 2.1 Clasificación de relaciones públicas y algunos públicos corporativos.

Una vez detectados y analizados los públicos clave que intervienen directa o indirectamente en el desempeño de la empresa y, aprobado un presupuesto para realizar actividades dirigidas a éstos empleando herramientas de relaciones públicas, procede la elaboración de un programa cuya metodología y estrategias serán diseñadas para comunicar efectivamente a la empresa con éstos, buscando influir en su percepción y/o conducta.

2.4 PROGRAMAS DE RELACIONES PÚBLICAS

La naturaleza de los programas de relaciones públicas es diferente en cada empresa y es ésta la que de acuerdo a sus políticas corporativas, intereses y objetivos en los corto, mediano y largo plazos, posicionamiento actual y deseado, situación en el mercado, procesos de comunicación, entre múltiples factores más, los lleva a cabo, o en su defecto contrata a terceros para desarrollarlos.

Las agencias de relaciones públicas generalmente desarrollan programas de con medios de comunicación y/o apoyan esfuerzos de marketing cuya meta es “impactar positivamente” en la toma de decisiones del consumidor final o grupos específicos de poder (económicos o de opinión).

En estos tiempos ha crecido también la necesidad de las empresas por desarrollar programas de responsabilidad social y/o de Lobbying (cabildeo) para formalizar relaciones con funcionarios de gobierno.

El público universitario también es recurrido a través de programas de difusión informativa ya que es considerado un universo potencial de adeptos para cautivar su buena voluntad o incentivar su preferencia.

Los programas desarrollados por agencias profesionales tienden a integrar las relaciones públicas puras con el marketing, aprovechando esfuerzos y compartiendo presupuestos para el logro de objetivos corporativos. Ese tipo de programas integran una misma comunicación ya que parten de la misma visión estratégica.

Regis Mckenna⁶² sustenta en su obra *Marketing de relaciones*. la experiencia de innumerables empresas que han tenido que modificar sus prácticas de marketing, incluyendo de manera directa la integración sistemática para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Marketing de relaciones no es una visión limitada a clientes para preservarlos por siempre, sino para establecer relaciones permanentes con otros públicos clave de la empresa y asegurar una constante y positiva imagen, así como consolidar su reputación.

A continuación se describirán algunos de los programas de relaciones públicas con mayor frecuencia empleados en el mundo corporativo.

A partir de las obras consultadas y por experiencia profesional, la figura 2.2 muestra los públicos más representativos de una empresa, los objetivos que comúnmente persiguen los programas de relaciones públicas dirigidos a cada uno de éstos y algunas de las herramientas empleadas para alcanzarlos.

⁶² MCKENNA, Regis, *Marketing de Relaciones*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A, España, 1995.

Figura 2.2 Programas de Relaciones públicas por público específico comúnmente empleados.

Público	Objetivos	Herramientas empleadas
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> •Atender necesidades de los empleados. •Influir en actitudes, reacciones y asuntos de relación laboral. •Comunicar valores. •Alinear intereses, metas, objetivos y expectativas de los empleados con los de la corporación. •Integrar a los miembros de una organización para generar un sentimiento de identificación y bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> •Medios de comunicación de la empresa
Público en general (opinión pública)	<ul style="list-style-type: none"> •Trascender numérica y conceptualmente a la opinión del individuo •Buscar la empatía y aceptación comunitaria o social hacia la empresa que permita posicionarla de acuerdo a sus objetivos y beneficiarse con ellas. •Fortalecer la imagen y reputación corporativas, o la de sus líderes, marcas productos y/o servicios. •Fomentar una postura favorable (neutral o positiva) hacia la empresa y/o sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Campañas de lanzamiento o posicionamiento responsabilidad social, programas de lealtad, publicidad, difusión informativa, entre otros.
Clientes proveedores y/o distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> •Otorgar un trato preferencial •Convertirlos en “embajadores de la compañía” para fortalecer imagen y reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Eventos, presentaciones, convenciones, juntas informativas, entre otros.

Público	Objetivos	Herramientas empleadas
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecer posicionamiento corporativo, como líder de opinión en su sector de pertenencia. •Asegurar la consistencia en los mensajes y que la comunicación externa de la organización obedezca a la estrategia central corporativa •Facilitar el acceso a directivos corporativos para ofrecerles información de primera fuente. •Mantener informada a la opinión pública sobre asuntos generales y particulares, la operación de la empresa y su participación en el mercado. •Comunicar oficialmente las posturas corporativas sobre asuntos que la afectan o involucran. •<i>Publicity</i> (publicidad no pagada) •Generar oportunidades de comunicación o de negocio. •Intervenir en la agenda pública. 	<ul style="list-style-type: none"> •Actividades del buró de medios: realización de conferencias de prensa, materiales informativos con alto valor periodístico, entrevistas, comunicados de prensa, textos editoriales, viajes de prensa, reuniones de familiarización (formales e informales), talleres de medios, entre otros.
Relaciones comunitarias y sociales	<ul style="list-style-type: none"> •Obtener un nivel deseable de reputación y buena voluntad de los miembros de una comunidad •Anticiparse a asuntos en casos de crisis. •Incrementar la credibilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas de responsabilidad social •Actividades de apoyo al desarrollo socioeconómico, cuidado y preservación del medio ambiente, entre otros.
Relaciones con gobierno	<ul style="list-style-type: none"> •Promover cambios específicos en políticas institucionales. •Involucrar a varias organizaciones e individuos a favor del desarrollo de iniciativas y proyectos corporativos. •Alcanzar un cambio específico en un programa o proyecto gubernamental •Influir en un actor con poder de decisión 	Técnicas de inteligencia, negociación y persuasión.

2.4.1 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS CONSIDERADOS EN LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE RELACIONES PÚBLICAS DIRIGIDOS A PÚBLICOS ESPECÍFICOS.

Una vez que una empresa determina la realización de un programa de relaciones públicas, sigue un proceso metodológico cuya finalidad es establecer tiempo y forma para recopilar y evaluar información, desarrollar objetivos específicos, estrategias de comunicación y de intervención (estas últimas durante el desarrollo), actividades tácticas, capacitación, evaluaciones, actividades de reporte, y asignación de presupuestos, entre otras.

Como se ha señalado, cada programa de relaciones públicas responde a necesidades corporativas muy específicas e igualmente contempla las de cada uno de sus públicos. A continuación, se expondrán los elementos y características generales que cada programa presenta, justo a partir del perfil de sus receptores.

2.4.1.1 RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS O RELACIONES CON EMPLEADOS

“El término relación con empleados describe las actitudes, las reacciones y la relación laboral entre el obrero o empleado individual o un grupo de estos y la empresa. Las relaciones con los empleados son una fuerza viva y dinámica que se crea o se destruye en la diaria relación personal”.⁶³

La cita anterior induce a pensar que el nivel de ejecución de las relaciones públicas internas de una empresa puede arrojar indicadores de su realidad social. En el mismo sentido, Salvador Mercado señala que las relaciones públicas internas pretenden integrar a los miembros de una organización para generar un sentimiento de identificación y bienestar.

⁶³ LESLEY, Philip. *op. cit.*, pág.103.

Este autor agrega que la actitud de los miembros de la organización tiene una doble repercusión en las relaciones públicas externas.

Pero no son sólo las necesidades anteriores aquellas que las relaciones públicas internas cubren, también rescatan valores universales para gestar conductas positivas que propician el desarrollo corporativo óptimo. Para ello, con frecuencia se alude a la honestidad, lealtad, solidaridad, sinceridad, compromiso, integridad, responsabilidad, justicia, credibilidad, respeto y eficiencia, y para lograr efectividad en el proceso de interiorización de éstos entre la comunidad de empleados, es necesario desarrollar programas muy complejos que emplean los medios de comunicación interna de la empresa que resultan más adecuados a partir de sus características, como frecuencia, impacto, nivel de exposición, utilidad, acceso, etcétera.

“La atención a las necesidades internas a través de relaciones públicas implica mucho más que una simple comunicación. Las relaciones públicas internas tienen un campo muy extendido; abarcan en definitiva, todo cuanto estimule a los empleados a contribuir al máximo de productividad y prosperidad para la empresa”.⁶⁴

Las relaciones públicas internas también facilitan la resolución de asuntos organizacionales en materia de control de resultados (productividad laboral), capacitación, mejora de la relación interpersonal, asuntos de confidencialidad y recursos humanos. Al respecto, la organización puede desarrollar herramientas de comunicación que abarquen asuntos de información general sobre la empresa, normatividad (reglamentos, códigos de conducta, ética, etcétera), así como prestaciones y servicios sociales.

⁶⁴ MERCADO H, Salvador, *op. cit.*, pág. 99.

Las relaciones públicas internas se convierten en la principal fuente de información para los empleados y el “termómetro” sobre lo que sucede dentro de la organización de tal forma que advierten conflictos internos, e incluso aquellos que trascienden al exterior de la empresa.

Las relaciones públicas con el personal sirven como transmisor de la imagen deseada de la organización, y ésta es transmitida por sus colaboradores hacia otros públicos.

Tal situación sólo es posible si la información que se emplea en las herramientas de comunicación está basada en la confianza, la congruencia y la transparencia de sus miembros. Según Roggero, el contexto de comunicación debería observar un libre intercambio y circulación de información, reciprocidad en la solución de conflictos en todos los niveles de la organización, satisfacción de necesidades legítimas y aspiracionales de los colaboradores con base en una comunicación y gestión de la lealtad.

2.4.1.2 RELACIÓN CON EL PÚBLICO EN GENERAL

Influir en la opinión pública es una frase comúnmente usada en el contexto empresarial, no importa la esfera de la que se hable, ni cual sea la naturaleza o fines de la organización, sin embargo, quienes dirigen las empresas conocen el poder que ello les otorga. Y es que la opinión pública es un factor determinante y moldeador de procesos sociales. Las relaciones públicas la consideran su materia prima y campo de acción. Dada su preponderancia en la realidad y clave en la toma de decisiones para cualquier organización, a continuación se define:

“Es un acervo de divergentes nociones, creencias, fanatismos, prejuicios, aspiraciones. Es una entidad amorfa, confusa, incoherente, sujeta a metamorfosis... en medio de una tan grande variedad de actitudes y de tanta confusión... que da vida y forma a nuevos puntos de vista de alguna manera recíprocamente integrados; cada uno de estos puntos

de vista se hace, por así decirlo, propiedad de un grupo de individuos y ejerce una presión que cuando el punto de vista es común al de la mayoría o por lo menos, a una gran parte de individuos activos lo llamamos opinión pública, es decir, común, condividida, conocida por todos o por muchos”.⁶⁵

Los programas de relaciones públicas corporativos dirigidos a la opinión pública buscan la empatía y aceptación comunitaria o social que les permitan posicionar a la empresa de acuerdo a sus objetivos y beneficiarse con ellas.

Estos programas fortalecen su imagen y reputación, o la de sus líderes, marcas productos y/o servicios. Así mismo, la opinión pública cobra un interés invaluable ya que representa para cualquier empresa elementos que pueden llevarla al éxito o al fracaso. Las empresas buscan de este público que su postura –actual o potencial- sea neutral, y en el mejor de los casos favorable a sus operaciones.

La complejidad de los programas dirigidos a este público radica en que la opinión pública es “de por si inestable, y por lo tanto, puede ser influida, favorable o desfavorablemente sobre la base de un interés simultáneamente individual y colectivo, cuya naturaleza no es necesariamente material o económica, sino también ideológica y cultural”.⁶⁶

Para Roggero, la opinión pública parte de una base de opiniones individuales que se refuerzan auto-recíprocamente; en el sentido que cada una se siente animada por la presencia de las demás; en otras palabras, el interés individual entrevé la posibilidad de ser satisfecho integrándose, en forma de opinión pública, con otros intereses individuales o idénticos o similares.

⁶⁵ ROGGERO, A, *op. cit.*, pág. 56.

⁶⁶ *Ibid.*

La suma de los intereses y opiniones que llamamos opinión pública necesita, para existir, fijarse uno o varios objetivos claros y fácilmente identificables. Tales objetivos tendrán tantas más posibilidades de ser identificados y alcanzados cuanto más personalizados estén, con frecuencia antropomorfizados, bajo forma de puntos de referencia; especie de brújulas sociológicas en las que poder confiar, en las que creer.

La opinión pública está dispuesta a dar fe a los hechos o a las palabras que prometen convertirse en hechos; existe por tanto una no despreciable y no eliminable relación interactiva y fiduciaria entre opinión pública y fuentes de hechos (o de las palabras que atestiguan o prometen hechos).

Los estudios de opinión pública son un arma para las empresas y una herramienta estratégica para garantizar la efectividad de sus programas ya que trascienden numérica y conceptualmente a la opinión del individuo.

“Todos los negocios tienen la responsabilidad de mantener bien informado al público en general sobre las actividades mercantiles. Si el público sospecha o desconfía de algún relevante negocio, este escepticismo tiende a contagiarse a otros negocios. Esta actitud se intensifica cuando no se poseen bastantes datos para valorar la situación”.⁶⁷

La apertura de una compañía al campo de acción de la opinión pública debe ser prevista como una actividad permanente ya que a partir de realizarla, se abre una puerta a demandas de información sin límite.

Por otra parte, es necesario advertir que los mensajes dirigidos a la opinión pública, —con una marcada orientación para lograr intereses específicos —la mayoría de las veces son antagónicos entre sí aunque todos persigan el mismo resultado: influirla y obtener alguna ventaja de ella.

⁶⁷ NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W, *op. cit.*, pág. 182.

Esa situación la convierte en un ente influenciable e influyente; y por lo mismo extremadamente deseable y origen de lucha y conflicto por controlarlo.

2.4.1.3 RELACIÓN CON CLIENTES, PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES

Las empresas viven del nivel de satisfacción de sus clientes, proveedores y distribuidores, incluso bajo condiciones adversas, por ello realizan innumerables esfuerzos de comunicación dirigidos a estos públicos. Las empresas buscan con estas actividades, consideradas las más significativas dentro de la estructura completa de relaciones públicas de una empresa⁶⁸, otorgarles un trato preferencial.

“Su posición es la de mediadores y de contacto con el universo exterior, y precisamente a causa de su insustituible posición, necesitan líneas o políticas especiales, e instrumentos apropiados.”⁶⁹

Los clientes actuales de una empresa son considerados sus mejores “embajadores” ya que fungen como transmisores de su propia imagen y reputación. Así, las opiniones que éstos emitan sobre el corporativo repercuten directamente en la opinión o postura de tomadores de decisiones, influyendo directamente en otros públicos, inclusive, aquellos que podrían considerarse clientes potenciales.

Por otra parte, los proveedores son igual de importantes ya que su opinión es también referente obligado sobre el nivel de gestión de la empresa.

Estudios actuales sobre cultura organizacional y reputación corporativa incluyen la opinión de este público ya que consideran que “...los proveedores no sólo suministran productos y servicios, sino también valiosa información que no puede obtenerse en el mercado a

⁶⁸ *Ibid.*, pág. 110.

⁶⁹ ROGGERO, A, *op. cit.*, pág. 238.

ningún precio”⁷⁰... de hecho, en muchas ocasiones tal información no puede obtenerse por otros medios.

2.4.1.4 RELACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación presentan una dualidad: son un importante instrumento de relaciones públicas y también un público a cautivar.

Cualquier empresa desea mantener una relación positiva con los medios de comunicación y con ello la transmisión de sus mensajes clave tiene mayores posibilidades de alcanzar la opinión de otros codiciados públicos. Esto puede lograrse mediante el empleo de herramientas con información de carácter periodístico, bajo un esquema de profesionalismo absoluto.

Cabe señalar que esto no siempre es posible pese a la habilidad del publirelacionista de obtener espacios publicados o transmisiones informativas (Radio y TV) sobre la organización desde una perspectiva de dar información con base en los intereses que representa. Existen múltiples circunstancias en las que el publirelacionista enfrenta los intereses de los medios, quienes anteponen la existencia de una relación comercial o apego a una postura económica o política en relación a temas específicos relacionados con la operación de la empresa. Esta situación determina la difusión informativa (o su inexistencia), inclusive la objetividad de cobertura, que representa en términos de la conformación de la opinión pública un elemento de influencia y presión que afectan la realidad social.

Los programas dirigidos a los medios pretenden facilitar el acceso que sus representantes tienen hacia las empresas, brindándoles la posibilidad de cubrir noticias en forma precisa y oportuna.

⁷⁰ NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W, *op. cit.*, pág. 90.

“La prensa desea información y la labor del agente de relaciones públicas consiste en proporcionársela. La prensa desea muchas veces estar en contacto directo con los directivos, y se le ha de facilitar el acceso a los mismos. La prensa agradece el trato constante con una fuente autorizada y responsable de información”.⁷¹

Las actividades que se realizan en un programa de esta índole deben ser constantes y pro-activas, buscar oportunidades de difusión de mensajes clave, dirigiéndolos a diferentes fuentes y enfoques periodísticos, con la finalidad de cubrir diferentes perfiles de audiencias, públicos y lectores.

Para este tipo de programas es necesario que la empresa cuente con mensajes clave y temas a desarrollar, documentos de preguntas y respuestas frecuentes (Q&A's), bases de datos de medios y periodistas clave (en orden de prioridad de acuerdo a importancia estratégica para la organización); documentos corporativos sobre la industria y hojas de datos de la compañía; carpetas informativas sobre la organización, proyectos, marcas, lanzamientos y fusiones estratégicos –entre otros-; casos de éxitos corporativos, así como referencias positivas emitidas por miembros del sector(es) involucrados con la operación de la compañía.

Al lanzar una campaña o programa de acercamiento con medios, se recomienda aplicar un sondeo que éstos tienen sobre la organización y lo que a ésta compete (imagen, reputación, posicionamiento de marca, participación de mercado, entre otros). El resultado permitirá evaluar el grado de conocimiento previo a las actividades de comunicación y establecer parámetros comparativos a su término, incluyendo niveles de efectividad, impacto, penetración y recordación de mensajes contenidos en el programa.

⁷¹ *Ibid.*, pág. 146.

Los resultados de la primera auditoría pueden ser útiles para elaborar mensajes clave y planear una estrategia específica para medios informativos. Los resultados de la segunda auditoría permiten redefinir y/fortalecer mensajes para comunicaciones futuras.

Los programas de relación con medios se enfocan a:

- Familiarizar y fomentar una percepción favorable del negocio entre sus público(s) objetivo(s).
- Asegurar consistencia en los mensajes y que la comunicación externa de la organización obedezca a la estrategia central corporativa.

La implementación del programa requiere identificar, proponer y coordinar oportunidades para la difusión de mensajes clave a través de los medios de comunicación; monitorear y analizar la cobertura de la empresa en los medios; reorientar estrategias planteadas o fortalecer acciones de comunicación; elaborar reportes de cobertura que permiten evaluar los avances y resultados de los programas de comunicación desarrollados.

El buró de medios contiene las actividades más recurrentes en un programa dirigido a este público incluye:

- Comunicados de prensa.- (Redacción / traducción acorde a las políticas corporativas).
- Entrevistas “uno a uno”.- Preparación de documentos informativos sobre el medio, la trayectoria periodística del entrevistador, la probable tendencia en el manejo informativo de la entrevista, mensajes clave para el medio y sugerencia de respuestas a preguntas probables.
- Reuniones de familiarización.- Sesiones informativas informales con periodistas clave.

- Textos editoriales.- Redacción periodística de textos para ofrecer información detallada y publicable como casos de éxito y desempeño corporativo orientado a tendencias del sector de pertenencia.
- Convocatoria y realización de conferencias de prensa.
- Talleres de medios.- Actividades didácticas preparadas específicamente para captar el interés de periodistas.
- Viajes de familiarización.- Visitas guiadas a plantas con fines informativos.

El monitoreo de medios es una actividad fundamental en el desarrollo del programa ya que permite conocer la situación de la compañía, la competencia, la industria a la que pertenece, temas de interés a los ejecutivos de la organización. Además provee información sobre análisis cualitativo y cuantitativo de información, identificación de notas negativas para evaluar respuesta, panorama de noticias consideradas como de mayor interés entre la opinión publicada.

2.4.1.5 RELACIONES COMUNITARIAS Y SOCIALES

De acuerdo a Nielander y Miller, comunidad es un conjunto de personas que tienen intereses y privilegios comunes, y viven en la misma localidad bajo las mismas leyes. Para algunos sociólogos "...es un conglomerado social que se traduce es una práctica más intensa y extensa de la interdependencia, la cooperación y la unificación".⁷²

Este público corporativo es muy importante ya que cualquier actividad desarrollada en su beneficio concede un óptimo nivel de confianza y buena voluntad.

⁷²NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W, *op. cit.*, pág. 190.

Es la imagen percibida por la comunidad y la sociedad en su conjunto, las que aún en situaciones crisis pueden evitar daños irreversibles a su reputación. Por ello, muchas empresas buscan a través de estos programas fortalecer sus relaciones sociales.

“Las relaciones sociales se refieren a las relaciones existentes entre una organización o empresa y la sociedad o comunidad en la cual está situada aquélla”.⁷³

No por nada, en la actualidad existe una preocupación “natural” de las empresas por retribuir al desarrollo social, por lo que destinan numerosos recursos a programas de responsabilidad social. Esta práctica, denominada con posturas críticas como *marketing social*, se ha convertido en una tendencia que garantiza a quienes las desarrollan, incrementar sus índices de reputación corporativa.

“Las relaciones sociales representan una de las mayores oportunidades del mundo comercial para establecer unas apropiadas relaciones públicas. Para desarrollar cualquier proyecto dentro de la comunidad es conveniente contar con aliados naturales”.⁷⁴

Estos programas también responden a necesidades específicas de actores o segmentos sociales que buscan la satisfacción de demandas específicas y ejercen *el derecho* de la corresponsabilidad social.

El público da por aceptada la idea de que los negocios tienen no sólo responsabilidades económicas sino sociales con respecto a la comunidad. Después de todo, la vida social equivale a una puesta en común de los talentos y recursos, de servicios y organización. Cada uno – cada negocio como cada individuo—obtiene algo de ésta y según las normas de hoy en día tiene la obligación de ponerlo en común. De hecho de las empresas esperan más que cualquier otro de la comunidad y debieran, por tanto, reconocer que

⁷³ LESLEY, Philip, *op. cit.*, pág. 146.

⁷⁴ NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W, *op. cit.*, pág. 192.

tienen mayor obligación que ningún otro de contribuir a la comunidad como compensación”.⁷⁵

El desarrollo de estos programas normalmente están ligados a sus objetivos corporativos y las empresas más evolucionadas las han incorporado ya a sus planes generales de negocio, adjudicándolas a áreas en las que tienen un carácter “sustantivo”.

“Para fomentar buenas relaciones con la comunidad, es necesario que la organización identifique primero quiénes constituyen sus comunidades locales y después planifique sus relaciones con ellos de forma acorde a sus objetivos empresariales. El programa de relaciones con la comunidad que no esté relacionado con los objetivos de la organización fracasará... también es importante que la organización tenga en cuenta las necesidades de sus comunidades...”⁷⁶

2.4.1.6 RELACIONES CON GOBIERNO Y CABILDEO

Dependiendo del giro y tamaño de la empresa, sector de pertenencia, así como de otras características como el impacto público operativo, montos de inversión, nivel de especialización en la comunicación con sus diferentes públicos, entre otros, las empresas pueden necesitar establecer relaciones con diferentes instancias de gobierno para desarrollar algunos de sus proyectos de consolidación, desarrollo y crecimiento, inclusive garantizar su permanencia en el mercado.

Estas relaciones se construyen a partir de sus representantes corporativos y/o mediante la contratación de terceros. El tipo y nivel de relación es determinado por las metas y naturaleza de los proyectos corporativos, y debería actuarse con estricto apego a la ética empresarial.

⁷⁵ LESLEY, Philip, *op. cit.*, págs. 152-153.

⁷⁶ HARRISON, Shirley, *op. cit.*, pág. 167.

Algunas empresas adscriben sus programas de relaciones con gobierno a las áreas de comunicación, asuntos públicos, relaciones institucionales o generan una especial para ello.

En dicha área realizan actividades de diversa índole como planeación, evaluación de recursos, gestión y evaluación de proyectos relacionados con asuntos públicos, control de recursos (personal, presupuestos, contratistas), actividades, planeación estratégica, asuntos gubernamentales (nacionales e internacionales), programas de relaciones políticas, asuntos administrativos-gerenciales, manejo de crisis, medición y evaluación de indicadores de conducta corporativa e impacto público, entre otros.⁷⁷

El desarrollo de un programa de relación con gobierno requiere de una importante labor de planeación en las que se determinan recursos humanos y financieros, delimitan campos de acción y limitan responsabilidades con los actores involucrados. El personal a cargo se apega a un plan estratégico que incluye actividades básicas como mapeos de actores, establecimiento de procesos y procedimientos para el establecimiento de contactos, generación de escenarios, apego a normatividad, elaboración de sustentos técnicos de propuestas, cumplimientos de protocolos, hasta actividades de ejecución de los proyectos, seguimiento y reportes sociales.

También verifican asuntos respecto a montos de presupuesto, impacto público de los proyectos, la importancia y oportunidad (*timing*) de acuerdo a la agenda pública y la factibilidad de su desarrollo.

⁷⁷ Información publicada en Public Affaire Council. Véase <http://www.pac.org/>

En algunas ocasiones, los proyectos corporativos dependen o se complementan a partir de la ejecución de políticas, programas e iniciativas gubernamentales. Para ello la empresa puede realizar otro tipo de actividades dirigidas a los representantes de gobierno a través del cabildeo (*lobbying*)⁷⁸, bajo la responsabilidad de su personal de relaciones públicas o con el apoyo de especialistas externos.

De acuerdo a Humberto López,⁷⁹ el cabildeo es el proceso de relación que establece la organización para acercarse a los representantes de gobierno para influir en la aprobación o derogación de leyes o sobre aspectos económicos como compra o venta y como acción que sirva a la consecución de otros objetivos estratégicos. También realizan acciones de difusión e indagan sobre la percepción que existe entre los representantes del sector gubernamental acerca de la imagen de la organización.

El cabildeo exige la disposición de relaciones y "contactos" en las principales esferas de decisión de la administración pública con base en la promoción de la imagen de la empresa con avanzadas técnicas de propaganda, persuasión, inteligencia y negociación.

Debido al impacto que el cabildeo puede ocasionar en la esfera social, es obligado reflexionar sobre aspectos culturales asociados a su práctica ya que por "por razones históricas muy complejas, en México el cabildeo admite una estrecha asociación con el fenómeno del *influyentismo*. Al amparo del influyentismo proliferó la corrupción. Para colmo el influyentismo no en pocas ocasiones degeneró en *patrimonialismo*."⁸⁰

⁷⁸ El *lobby* comenzó a realizarse en Inglaterra y posteriormente en Estados Unidos en el Siglo XIX. en América Latina su ejercicio no tiene más de 20 años. Hecho que justifica la recurrencia a el alto nivel de especialización en otros países y la demanda de servicios a agencias transnacionales, siendo estas quienes tienen un nivel mayor de experiencia en el desarrollo de la actividad. *Ídem*.

⁷⁹ LÓPEZ, Humberto en "La función del cabildeo. Relaciones con el gobierno"
Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/hlopez.html>

⁸⁰ ISLAS, Octavio; GUTIÉRREZ, Fernando y CAMPO, Norma en "El espejo indiscreto. Por el accidentado sendero de la comunicación productiva en México".

Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html>

En nuestro país, la práctica es sumamente criticada ya que en la actualidad (consecuencia del reordenamiento de las fuerzas políticas) se originó “una nueva generación de *lobistas* "instantáneos" que radica en su formación universitaria -cuando acaso la tienen-, la cual no precisamente la realizaron en ciencias y técnicas de la comunicación o en alguna de las carreras afines. Los distinguidos profesionales de la nueva generación de cabilderos, si estudiaron una carrera universitaria, la realizaron en ciencias políticas, administración, derecho, economía, sociología, etcétera, no en comunicación. Quizá por esa razón conciben al cabildeo como lógica extensión del influyentismo, pero sutilizado, despreciando el recurso de la comunicación”.⁸¹

Todas las empresas pueden hacer uso de esta herramienta, sin embargo debe haber lugar para que se de bajo la óptica de la ética empresarial ya que “las nuevas condiciones políticas del país son propicias para la perversión del trabajo legislativo, y sin pudor algunos diputados venden su voto al mejor postor, y también algunos partidos políticos lo hacen...”⁸²

⁸¹ *Ídem.*

⁸² *Ídem.*

A partir de la información anterior, se puede establecer que el lobbying es una herramienta que permite a las organizaciones generar espacios de negociación con los representantes del gobierno cuya finalidad es la consecución de objetivos corporativos estratégicos.

Habiendo descrito de manera general sobre los programas de relaciones públicas corporativas, el capítulo siguiente definirá el concepto de reputación corporativa.

CAPÍTULO 3. REPUTACIÓN CORPORATIVA

Se ha establecido la importancia que tiene la gestión de una buena comunicación para el logro de los objetivos empresariales. También se ha desarrollado la idea de que un programa de relaciones públicas efectivo puede contribuir a la generación de una opinión positiva entre sus principales públicos.

En este capítulo se expondrá el concepto de reputación corporativa como un factor adicional con el que cuentan las empresas (normalmente ligado al de la imagen corporativa) y cuya gestión se ha convertido en el intangible de mayor valor en el mercado.

También se definirán los elementos que se asocian a ésta, las ventajas que ofrece a las empresas realizar esfuerzos para mantener una reputación favorable y algunos referentes de evaluación.

3.1 DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

En la actualidad, muchas empresas reconocen la importancia de tener una buena reputación corporativa y los efectos que esto causa en la operación y crecimiento de su negocio. Otras empresas en evolución, es decir aquellas que han sido parte de procesos de ventas, adquisiciones y/o fusiones, por ejemplo, han descubierto que su reputación representa un atributo decisivo sobre su valoración económica. Sin embargo, un gran porcentaje de corporaciones existentes, apenas comienzan a contemplarla como parte fundamental en el desarrollo de sus planes de negocio.

Es durante la última década cuando se ha gestado mayor interés por el tema (desde su definición, hasta la investigación y evaluación de los factores que intervienen en lograr una buena reputación).

En nuestro país, recientemente comienzan a rescatarse los resultados de estudios que definen qué es la reputación corporativa y cómo impacta en el desarrollo del mercado; razón por la cual existen empresas con áreas dedicadas exclusivamente a la consecución de acciones en su beneficio, sumándolas a otros pilares estratégicos. Para estas últimas, la gestión de la reputación es una actividad que proporciona no sólo enormes ventajas competitivas inmediatas, sino su permanencia en el mercado.

“La reputación de una organización es lo que la gente cree sobre ella, en función de su experiencia propia o la de otros, con sus productos o servicios... Las empresas pueden tener buena reputación, mala reputación o no tener reputación en absoluto, porque no son suficientemente conocidas. Para tener una buena reputación hace falta ganársela.”⁸³

La reputación corporativa contiene elementos de influencia en la percepción pública. Cada público otorga su aprobación, rechazo o preferencia hacia una empresa, sus productos y/o servicios a partir de lo que creen y/o sienten de ella. Así, la reputación corporativa se convierte en un indicador de la conducta empresarial.

“La planificación o gestión de las relaciones de una organización con los grupos que tienen intereses en la misma, o con los públicos, es la esencia de las relaciones públicas. Cómo se comportan las empresas, y cómo se informa sobre ellas, y por tanto la percepción que tienen los públicos de ellas, son sin duda el factor más importante para gestionar su reputación”.⁸⁴

No sólo las relaciones públicas repercuten en la reputación, todas las áreas de la comunicación corporativa juegan un papel fundamental y contribuyen al establecimiento de parámetros que le otorgan valor e impactan en todo sentido.

⁸³ HARRISON, Shirley, *Op. Cit.* pág. 95.

⁸⁴ *Ibid.*, pág. 165.

“La reputación corporativa, sin duda una ventaja competitiva para la empresa, se construye a partir de una conducta organizacional acorde con las necesidades y expectativas de los interlocutores de la empresa y del eficiente manejo de los medios de comunicación, para garantizar la acertada percepción de la empresa por parte de sus audiencias”.⁸⁵

Cualquier actividad (interna o externa) relacionada con el quehacer corporativo afecta la percepción que se gesta sobre la empresa, pudiendo alterar su reputación. Cabe señalar que dichas actividades deberían ser realizadas en función de satisfacer, de la mejor manera posible, aquellas necesidades y expectativas razonables para la organización.

“... y es que las empresas son conscientes de que deben no sólo ganar más dinero sino preocuparse también, por cómo lo hacen. Es lo que se llama reputación corporativa... un saco en el que se mezclan la preocupación por el medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, la responsabilidad social corporativa (RSC), los programas con empleados o el buen gobierno empresarial.”⁸⁶

La cita anterior enlista algunas actividades empresariales que buscan conciliar intereses comunes con los de la organización y sus miembros y de éstos con la sociedad. Sin embargo, el comportamiento de las empresas muy frecuentemente queda limitado a la relación existente entre prácticas comerciales y la relación con clientes.

Capriotti sostiene que la reputación corporativa es “una evaluación global que los públicos tienen de una compañía a lo largo del tiempo (Gotsi y Wilson, 2001; Fombrun, 1996 y 2001; Villafañe, 2004). Los públicos realizan esta evaluación global por medio de diferentes atributos que son asociados a las compañías (Fombrun et al., 2000) y que conforman la

⁸⁵ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. “Reputación Corporativa”

Véase: <http://www.miespacio.org/cont/invest/repcorp.htm>

⁸⁶ CERVERA FANTONI, Ángel Luis. *Comunicación Total*. ESIC Editorial, España, 2004, pág. 65.

reputación corporativa. Estos atributos pueden ser integrados en 2 grandes grupos: atributos sobre la *capacidad corporativa* y atributos sobre la *responsabilidad social corporativa*.⁸⁷

La clasificación de atributos de Capriotti justifica la existencia de las tipologías de responsabilidades empresariales actuales, circunscritas a dos aspectos, el económico-legales (asociada a la capacidad productiva) y ético-sociales (bajo el modelo de la responsabilidad social empresarial).

De acuerdo al mismo autor, la percepción que se genera a partir de la combinación de estos dos elementos, (proceso influenciado por la comunicación) determina la reputación de las empresas. Por otra parte, la política y las acciones de ciudadanía corporativa contribuyen a reforzar los atributos de responsabilidad social, lo cual permite expandir y reforzar la reputación.

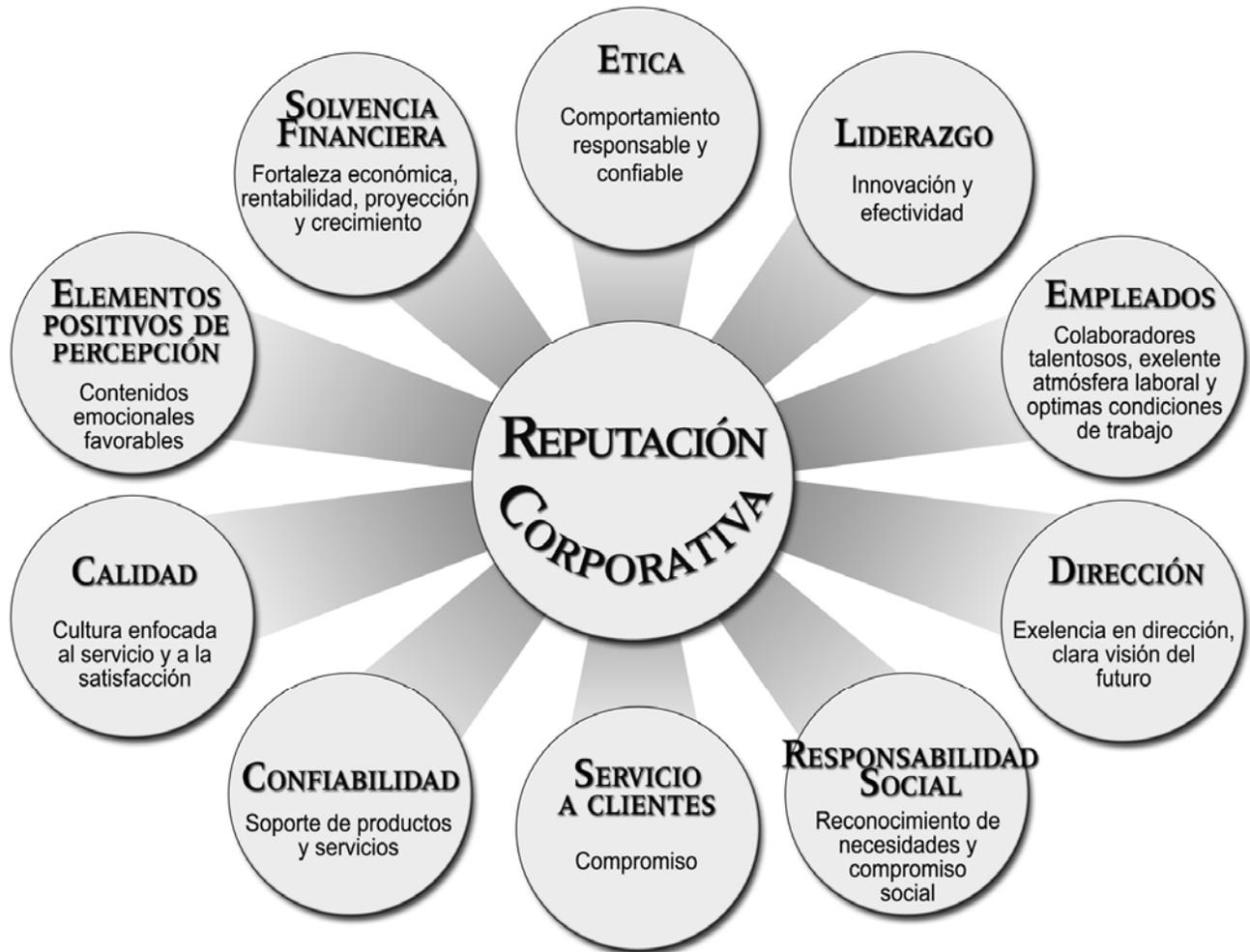
Para fines de este trabajo, se entenderá por reputación corporativa la valoración que le es otorgada a una empresa, a partir de la información prevaleciente en la percepción pública sobre ideas, creencias y o hechos concernientes a su conducta. La reputación corporativa es indicador del valor percibido que la empresa tiene en la sociedad donde opera, siendo un intangible modificable. Una buena reputación es sinónimo de la gestión adecuada de la comunicación organizacional que ha integrado a sus políticas la satisfacción de necesidades y expectativas sociales en favor del bienestar común.

De acuerdo al Consejo de Firmas de Relaciones Públicas (*Council of Public Relations Firms*)⁸⁸, la reputación corporativa está relacionada con aspectos (tangibles e intangibles) de

⁸⁷ CAPRIOTTI, Paul en "Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa". Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n53/pcapriotti.html>

⁸⁸ Esta Organización representa el negocio de las principales firmas dedicadas a la práctica de relaciones públicas profesionales en EEUU. <http://www.prfirms.org/>

operación y conducta de una empresa que la impactan (al interior) e impactan el entorno donde opera (Ver figura siguiente).



Gráfica 3.1 Componentes de la Reputación Corporativa.⁸⁹

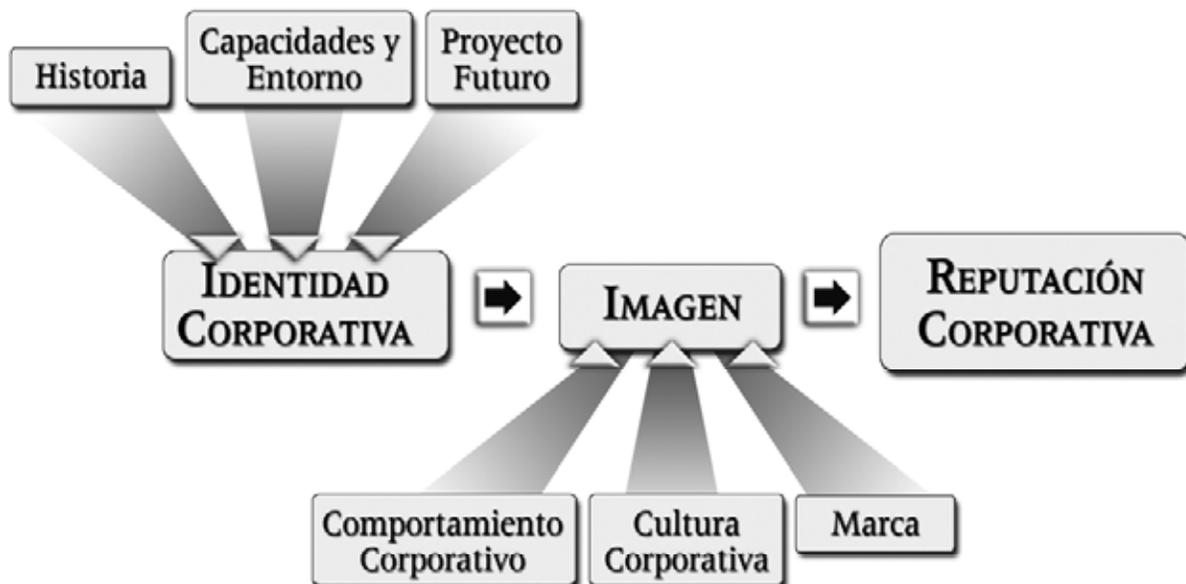
De acuerdo al esquema anterior, puede advertirse que la reputación corporativa tiene un amplio campo de acción en el que residen actividades y se derivan responsabilidades que involucran a toda la organización y sus procesos.

Entre los aspectos asociados a la reputación corporativa se encuentran no únicamente aquellos que podrían estar relacionados al proceso de comunicación, como lo son los

elementos positivos de percepción, sino también valores, cualidades y prácticas que sustentan el quehacer de cualquier organización sea cual sea su tipo (como la ética, el liderazgo, la calidad, la confiabilidad, la solvencia financiera, entre otros). Sin embargo, es factible que todos estos puedan ser fomentados desde la comunicación bajo un esquema de dirección orientada a la efectividad.

La reputación corporativa suele cultivarse mediante prácticas conocidas como “*best practice*” (prácticas o modelos de excelencia), las cuales ponen a prueba en una organización su capacidad actitudinal para lograr, por ejemplo, la *mejora continua*. Con frecuencia, estas iniciativas son de carácter global y son desarrolladas bajo un esquema de “sana competencia” en el que participan empresas, aún perteneciendo al mismo conglomerado.

De Acuerdo a Cervera, la reputación corporativa es el resultado de una sólida identidad corporativa que genera una imagen basada en la marca, el comportamiento y la cultura corporativa. (Ver figura siguiente).



Gráfica 3.2. Reputación Corporativa de acuerdo a A. Cervera publicado en *Comunicación Total*.

Cervera⁸⁹ señala que la imagen que comunica y construye una marca con buena reputación corporativa es el reflejo fiel de una identidad corporativa, que condensa la historia y el proyecto de futuro.

Estos aspectos, relacionados entre sí contribuyen a que una empresa sea percibida como única e irrepetible, y como puede verse, al concepto de reputación se asocian otros elementos corporativos que la repercuten. A continuación se describen.

3.2 ELEMENTOS RELACIONADOS A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Este apartado abordará algunos aspectos que percibidos de manera integral influyen en la percepción de los públicos de una empresa y por ende en su reputación.

De manera general, se describirán los temas de imagen y cultura, conducta y ética empresarial, política de comunicación y responsabilidad social.

3.2.1 IMAGEN CORPORATIVA

A diferencia de la imagen corporativa, la cual posee un carácter coyuntural, proyecta responsabilidad, genera expectativas y es complicada de objetivar; la reputación corporativa tiene un carácter estructural, se relaciona con la identidad corporativa, genera valor al traducirse como el reconocimiento público de la conducta empresarial y es cien por ciento cuantificable. La reputación corporativa es más duradera y por ende, es la que conlleva con mayor solidez al posicionamiento de las organizaciones.⁹⁰

⁸⁹ CERVERA FANTONI, Ángel Luis. *op. cit.*, pág. 115.

⁹⁰ BALLESTEROS, Silva, Verónica, "De la Imagen a la Reputación Corporativa, Activo Necesario para el Posicionamiento de las Empresas" en <http://www.miespacio.org/cont/trin/repcorp.htm>

Si bien tener una buena imagen es una ventaja y diferenciador empresarial (subrayando que debe ser adecuada a cada contexto social), es la suma de ésta a los factores que conforman la reputación, la base con la que los públicos de una empresa le adjudican un valor determinado.

Según Capriotti, la polisemia del término imagen corporativa y su uso indiscriminado han generado ambigüedad para definirla y estudiarla. Sobre las diferentes concepciones del término y por el sentido que se le ha dado, expone tres nociones determinantes: la imagen ficción, la imagen ícono y la imagen actitud.

En la primera, imagen ficción, la imagen es objeto de la empresa y es ésta quien la emplea sólo en su beneficio, es parcial, pasiva y ambigua. La segunda, imagen ícono, remite su significado exclusivamente a los elementos gráficos que comunican a la empresa (imagen icónica) y su efectividad a partir de la interpretación del receptor (imagen mental), quien la reconstruye. La tercera, Imagen actitud, limita el uso de la *imagen* como una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto, en el cual se involucra la percepción, la representación social y el posicionamiento (entre otros), los cuales originan tendencias o predisposiciones en el receptor que evalúa.

Debido al auge publicitario, la imagen corporativa es asociada al posicionamiento, entendido como la comunicación de la imagen de marca (ideal para la empresa) para diferenciarla entre su competencia y otorgarle una posición en el mercado. Al respecto, el mismo autor señala: "...esa representación mental, ese concepto o idea que nos hacemos de una empresa, no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por lo cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones".⁹¹

⁹¹ CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Editorial Ariel S.A, España, 1999, pág. 28.

La estrategia de posicionamiento que siguen las empresas repercute en su imagen y en su reputación. Las concepciones tratadas anteriormente corresponden a diferentes etapas de análisis y aplicación en el proceso de comunicación corporativa, y sobre aspectos específicos de su imagen, lo que podría darles un carácter parcial. La inminente evolución de los receptores-públicos como los constructores de la imagen y reputación de una empresa, obliga la creación de nuevos paradigmas sobre el tema.

Así, Capriotti define imagen corporativa como “la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a su entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta”⁹², donde expone una dimensión en la que la empresa no sólo proyecta “x” imagen y con ello presentarse como sujeto económico, sino que con ello busca insertarse positivamente en la realidad social, considerando como factor fundamental para lograrlo, el proceso de recepción.

En la gestión de la imagen corporativa, las empresas ejecutan estrategias organizacionales para influir en la conformación de una imagen positiva entre sus diferentes públicos. Existen empresas que indistintamente realizan actividades, campañas o programas de posicionamiento, exposición pública (imagen) o sobre factores específicos de reputación, o inclusive los tres combinados. Otras, con actividades más experimentadas o con una imagen sólida y un nivel óptimo de posicionamiento, sólo lo hacen para afianzar su buena reputación.

⁹² *Ídem.*

Lo anterior varía del desarrollo del mercado, así como del giro o sector al que pertenecen.

Las agencias de relaciones públicas son contratadas para realizar estos programas, y pese a que su evaluación es muy subjetiva, presentan reportes estimativos sobre el retorno de inversión causado por la promoción, e inclusive la publicación no pagada en medios (*publicity*), entre otros.

Sea de imagen, posicionamiento o reputación hacia una empresa, marca, producto o servicios, este tipo de actividades empresariales buscan obtener un lugar privilegiado en la mente de diferentes públicos y por ende, influenciar en su conducta, pero cabe señalar que la reputación juega un papel único en la que los valores personales se antepone a la toma de cualquier postura y resultan determinantes.

3.2.2 CULTURA CORPORATIVA

De acuerdo a Aguirre, Castillo y Tous⁹³, la cultura es todo aquello hecho por el hombre y aquello que es aprendido; representa el modo en que las personas con las que nos relacionamos hacen las cosas. Cada sociedad crea su propia forma de relacionarse con su medio ambiente y le da sentido, estas formas compuestas por valores, creencias, normas, dispositivos y símbolos tienden a volverse sistemáticos y se transmiten a las generaciones siguientes, constituyendo lo que se denomina cultura.

Por la definición anterior, puede inferirse que dado que el hombre conforma organizaciones de diferente tipo para subsistir y satisfacer necesidades, la cultura y sus diferentes modalidades incluyen a las de tipo empresarial, denominándola cultura corporativa.

⁹³ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, et al, *op. cit.*

En las definiciones existentes sobre cultura se alude a un sistema de antecedentes históricos, perspectivas, ideas y valores similares y compartidos dentro de un grupo humano, pero que los hace diferente a otros grupos. Así, la cultura corporativa presenta también rasgos o características que las hacen únicas; siendo esas particularidades aún más visibles que en otro tipo de organizaciones, ya que forman parte de su diferenciador en el mercado.

La cultura dota, en un plano consciente e inconsciente, a sus individuos y/o sus grupos de códigos de conducta específicos, conocimientos o marcos de referencia, e influye en sus metas, objetivos, expectativas, ideas, normas o valores, conformando el tipo de vida social que desean y las relaciones con los demás.⁹⁴

Los miembros de una corporación actúan a partir de asimilar, adaptar o alinearse a una cultura corporativa específica, en su búsqueda por satisfacer aspectos de deseabilidad social; aquellos individuos que no pertenecen a ésta, buscarán su adhesión. Esto puede estudiarse mediante el análisis sobre impacto y utilidad de los *rankings* actuales sobre asuntos corporativos publicados (con especial énfasis en los que arrojan resultados de clima y cultura laboral).

De acuerdo a Aguirre, Castillo y Tous,⁹⁵ en las organizaciones la cultura se vive como un *modus vivendi* particular. La cultura organizativa integra a sus sub-culturas y adapta a éstas con otras de su entorno. Estos autores señalan la existencia de dos modalidades:

- Cultura formal: el deber ser traducido en valores, creencias y comportamientos.
- Cultura informal: el ser, la conducta organizativa.

⁹⁴ AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, *op. cit.*

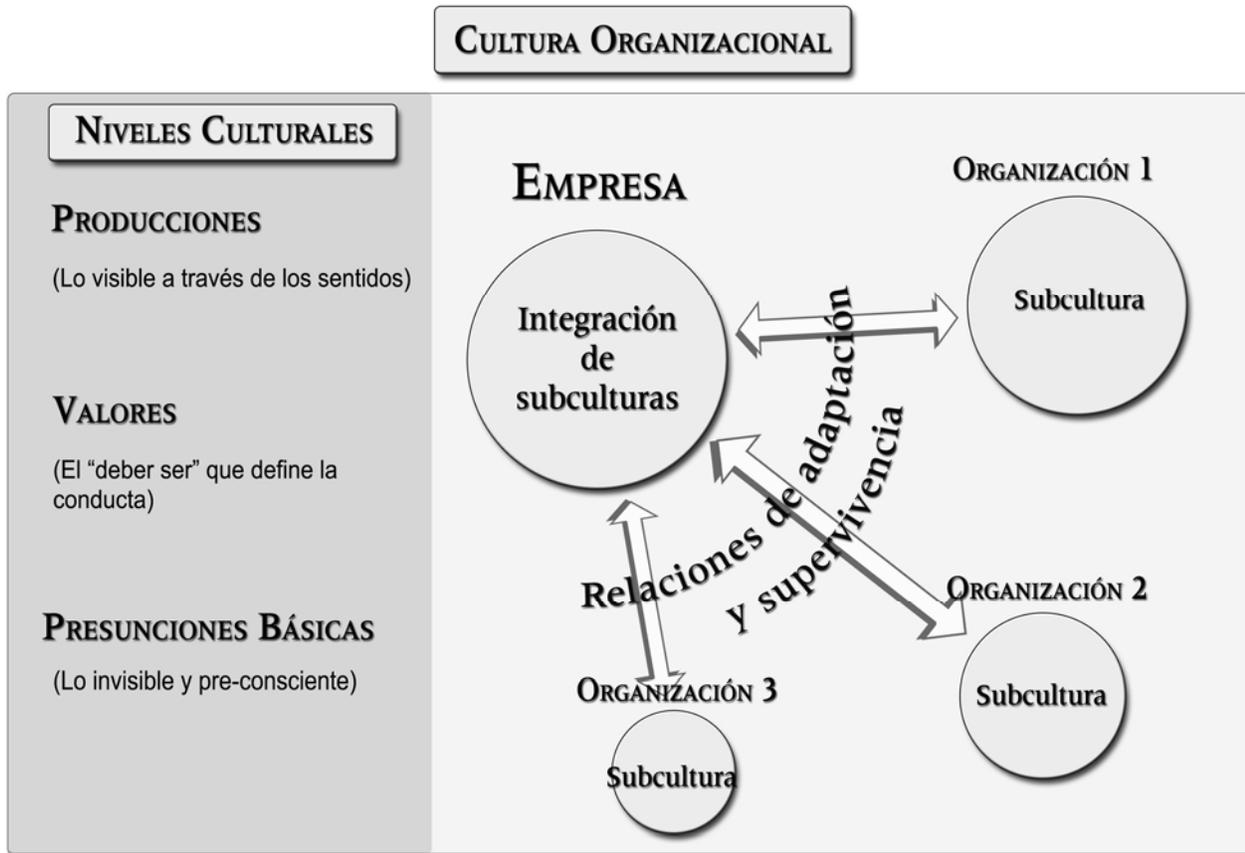
⁹⁵ *Ibid.*

Cabe advertir que en el quehacer corporativo, los miembros de las organizaciones no cuestionan estas diferencias, sólo viven formas de relación que afectan su imagen y reputación, y que proyectan a su vez, elementos de percepción que la sociedad retoma para delinear un perfil, y contribuir al afianzamiento de esquemas sociales que perduran y generan “prestigio” a través del tiempo.

Por otra parte, según los mismos autores, la cultura se manifiesta con dos funciones, funciones de adaptación y supervivencia externa y funciones de integración interna y permite distinguir tres niveles: producciones, valores y presunciones básicas.

- El nivel de las producciones se refiere a lo visible, aquello que puede captarse a través de los sentidos.
- Los valores exponen el “deber ser” en función de lo cual actúan de una u otra manera.
- Las presunciones básicas son invisibles y preconcientes, son cuestiones que se dan por sentadas y son indiscutibles, totalmente asumidas por el personal, quien llega a pensar que son aspectos intocables, que no pueden ser de otra manera.

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización (ver gráfica).



Gráfica. 3.3 Cuadro de elementos de cultura organizacional a partir de las definiciones de Aguirre, Castillo y Tous.

A partir de la figura anterior, puede visualizarse que la cultura conforma todo un universo de percepción alrededor del cual giran tanto contenidos emocionales como racionales, razón por la cual, su estudio ha cobrado prioridad en el desarrollo organizacional. La cultura organizacional se traduce en una esfera de la vida de cualquier individuo en el que se involucran conductas dadas y deseadas, ideas, expectativas, deseos y frustraciones, entre muchos otros más.

Justo Villafane⁹⁶ cita a Edgar H. Schein, quien define la cultura como un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración

⁹⁶ VILLAFANE, Justo, en “La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa”, en <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-corporativa.htm>

interna...esas presunciones básicas operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

En esta definición se alude al proceso de socialización dentro y fuera de las empresas, influyendo en su entorno y guiando las formas de relación y convivencia que las rigen. Desarrollar iniciativas que faciliten este proceso contribuye a una mejor gestión y control corporativo.

El mismo autor cita a Andrew Mayo quien define que la cultura es la manera que tiene cada organización de hacer las cosas como resultado de la interrelación de seis factores:

- Los valores y las creencias
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas de la organización
- La motivación
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización

Los factores enlistados por estos autores involucran elementos tangibles e intangibles dentro de la organización pero que influyen de igual forma en la conducta empresarial, generando una auto-imagen que, dependiendo del nivel de gestión de la cultura corporativa influirá en los resultados empresariales (hacia el interior) y proyectando factores que determinan su imagen y reputación.

“La cultura organizacional capta y dirige la voluntad colectiva de los miembros del grupo. La cultura proporciona significado, dirección y movilidad, convirtiéndose en la energía social que

mueve a la organización hacia la acción. Esta energía social representa el potencial que la organización tiene para lograr el cumplimiento o fracaso de sus objetivos...”⁹⁷

La cultura se convierte de detonador a acción, y es justo una conducta estructurada y orientada hacia el logro de objetivos de negocio (por ejemplo) un elemento que puede llevar a las empresas a consolidar sus objetivos.

“La cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad”.⁹⁸

Llevando la cita anterior al plano empresarial, los empleados de una corporación actúan (o no) ante móviles determinados. Sus creencias se convierten en mecanismos informales que coordinan sus esfuerzos, afectando los niveles de integración, productividad, cohesión de grupo, entre otros.

Esos mecanismos informales de control permiten identificar cuando un individuo no actúa conforme al grupo, y es el grupo quien se encarga de amonestarlo para reorientar su acción, e incluso, expulsarlo, lo que fortalece aún más la cultura prevaleciente.

“Cuando la cultura corporativa es construida socialmente por los empleados en vez de ser impuesta a través de las líneas formales de autoridad, la motivación de los empleados y la moral aumentan. Los empleados desarrollan un sentido de propiedad y se sienten responsables de la salud y desempeño de la firma...”⁹⁹

La importancia de construir una cultura corporativa con los empleados otorga mayores ventajas corporativas y legitima mecanismos de gestión, esto sin lugar a dudas, repercute en el desarrollo organizacional.

⁹⁷ AGUIRRE SÁDABA, Alfredo, et al, *op. cit.*

⁹⁸ VILLAFANE, Justo, *op. cit.*

⁹⁹ BURÓ, Ronald S, en “El efecto cultura. La cultura corporativa, la competencia y los mercados afectan la cultura corporativa” en <http://www.chicagogsb.edu/capideas/spanish/sum00burt.pdf>

Existen diferentes tipologías culturales, clasificación que se ha dado en función de los diferentes procesos metodológicos para estudiar la cultura organizacional. En ellas intervienen estudios de clima, estudios empíricos, análisis de la evolución de la organización y sistemas de recompensas, entre otros. Sus resultados arrojan un importante precedente para la elaboración de programas organizacionales que, entre otros objetivos, buscan elevar la reputación corporativa.

La tendencia en estudios de cultura organizacional es la realización de auditorías culturales, que estudian el pasado y presente de la organización para obtener un diagnóstico que sea un punto de partida útil, para obtener previsiones y elementos que permitan planear acciones futuras acertadas para la empresa y cada uno de sus miembros.

Su realización arroja como resultados los elementos que integran la cultura de “x” empresa, sus puntos débiles y fuertes, y posibles errores dentro de la organización y permite mantener un mecanismo interno para lograr el óptimo funcionamiento, promover los cambios pertinentes y mejorar constantemente la gestión de la empresa, adaptándola a nuevas condiciones.

“...Por fin, las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben ser convergentes con las de las personas que habitan esas corporaciones.”¹⁰⁰

Los estudios de cultura organizacional y el auge de los índices de cultura laboral repercuten directamente en el desarrollo y dirección del mercado empresarial.

¹⁰⁰ *Ídem.*

“El valor de una cultura fuerte, varía en forma inversa con el nivel de competencia en el ambiente exterior. Una cultura fuerte es más importante en ambientes altamente competitivos. El valor contingente de la cultura puede ser una guía para pensar estratégicamente”.¹⁰¹

La atención prestada a los estudios de cultura organizacional cobra importancia y comienza a formar parte de los programas de gestión y recursos humanos corporativos. Lograr la integración de programas de cultura corporativa a la estrategia integral de cualquier empresa, o de hecho cambiarla (si es que no corresponde al desarrollo buscado), es una acción esencial que puede redituarse en numerosos beneficios para la organización y sus miembros.

3.2.3 CONDUCTA Y ÉTICA EMPRESARIAL

La ética empresarial es un asunto de gran complejidad ya que implica evaluar la evolución que ha tenido como objeto de estudio, y por otra parte, de la propia cultura en la que las organizaciones se desarrollan.

Asimismo, implica una óptica en la que las empresas son consideradas como parte integrante de la realidad de los individuos, hecho que las convierte en sujetos participantes a nivel social, con un amplio campo de acción.

De acuerdo a Capriotti¹⁰², la empresa se ha introducido en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante, situación que les ha hecho asumir nuevas responsabilidades frente a la sociedad.

¹⁰¹ *Ídem.*

¹⁰² CAPRIOTTI, Paul en “Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa”. Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>

Las responsabilidades empresariales no cuentan con una definición ni criterios únicos. El estudio de la responsabilidad empresarial se ha desarrollado a partir de dos perspectivas generales de estudio.

Una de ellas sustenta que la única responsabilidad de una empresa es con sus accionistas bajo un rol meramente económico que implica la elaboración de buenos productos y la generación de beneficios, bajo un esquema limitado por la conciencia ética de los empresarios y aspectos legales.

A éste pensamiento se antepone supuestos teóricos sobre la idea de que la responsabilidad empresarial supera la naturaleza económica para asumir un rol social que las responsabiliza en aspectos económico-legales y responsabilidades ético-sociales.

El cambio del rol empresarial y su desempeño ético sucedidos en los últimos 50 años, presupone un desarrollo marcado por pautas de conducta que han impactado el ámbito social y originado la actual convivencia de diferentes conceptos, tales como responsabilidad social, comportamiento social corporativo y ciudadanía corporativa.

Según Capriotti, Archie Carroll, pionero en el desarrollo de teorías sobre las responsabilidades empresariales, estableció las bases de la responsabilidad social empresarial en aspectos económico-legales más un conjunto de compromisos sociales y medioambientales. A esta visión se han venido sumando nuevas expresiones como *Corporate Social Performance (CSP)*¹⁰³ que incorporan los procesos y las políticas de gestión de la organización que se deben realizar para llevar adelante tales principios y

¹⁰³ Según Capriotti, el concepto fue acuñado en la década de los 80's. En su trabajo hace referencia a Wartick & Cochran (1985): "The integration of the principles of social responsibility, the processes of social responsiveness, and the policies developed to address social issues" y complementa citando a Wood, (1991), quien basándose en Carroll (1979) y en Wartick & Cochran, definió la *CSP* como "a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships. *Ídem*.

*ciudadanía corporativa*¹⁰⁴ que incorpora el enfoque global y planteamientos de la Teoría de los *stakeholders*.¹⁰⁵

La ciudadanía corporativa consolida y enfatiza la necesidad de incorporar estrategias y políticas al proceso general de gestión de las organizaciones y subraya la importancia de gestionar las relaciones de la empresa con sus diferentes públicos.

Los modelos teóricos actuales alcanzan dimensiones sobre ciudadanía corporativa que abarcan aspectos de comportamiento, ética, relaciones y política corporativas, concebidas como elemento de la filosofía de administración-gestión empresarial, con base en un comportamiento (operación) socialmente responsable.

La ética empresarial, señala Capriotti, “Es un compromiso ético y filosófico a nivel corporativo de desarrollar su negocio (y ganar dinero, por supuesto) de forma socialmente responsable... considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad (Wartick & Cochran, 1985; Neu et al., 1998; Hooghiemstra, 2000; Deegan, 2002)”.¹⁰⁶

Capriotti hace referencia a la Teoría de la legitimación que sustenta la supervivencia de la organización como un ente dependiente del entorno en el que opera, dentro de los límites y normas establecidas socialmente. La legitimidad social se basa en un “contrato social” entre empresa y sociedad, donde ésta última le concede “licencia para operar” en un determinado espacio.

“La sociedad puede revocar el contrato social con una organización, por medio de diversas evidencias: los consumidores pueden dejar de comprar productos de dicha compañía ó la

¹⁰⁴ Capriotti cita a Waddock (2004) para definirla como “the strategies and operating practices a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on stakeholders and the natural environment”.
Ídem.

¹⁰⁵ *Stakeholder(s)* se refiere a cualquier persona o grupo de personas que tienen algún interés en la organización o son impactadas directa o indirectamente por su operación. Pueden ser internos (empleados) o externos (clientes, gobierno, distribuidores, consumidores, proveedores, organizaciones no gubernamentales, del sector salud, educativas, entre otros). *Traducción Personal.*

¹⁰⁶ *Ídem.*

comunidad puede activamente manifestarse en contra de la organización. Así, la supervivencia de la organización se verá amenazada si la sociedad considera que la organización no está cumpliendo con su contrato social".¹⁰⁷

La importancia de la ciudadanía corporativa para los diferentes públicos de la organización (consumidores, inversores, empleados, comunidad) ha quedado demostrada en los diversos estudios realizados sobre la valoración que aquellos realizan sobre el comportamiento de las empresas en relación con su CC. (Ver figura siguiente).

Figura 3.4 Componentes generales de la ciudadanía corporativa publicada por Paul Capriotti en *Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa*.¹⁰⁸

Comportamiento Corporativo	Acción Económica	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
Comportamiento Corporativo	Acción Social	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
Comportamiento Corporativo	Acción Medioambiental	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
Ética Corporativa	Gobierno Corporativo	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
Ética Corporativa	Ética de Negocio	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
Relaciones Corporativas		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
Política de Ciudadanía Corporativa		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los 3 aspectos anteriores.

¹⁰⁷ *Ídem.*

¹⁰⁸ Véase: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>

De acuerdo a José Otaduy¹⁰⁹, en la actualidad existe una presunta evolución acerca de la valoración social sobre la ética empresarial en comparación a la evolución de algunas otras organizaciones (gobiernos, iglesias, partidos políticos, sindicatos, organizaciones).

Esta evolución se ha visto traducida en una percepción social más positiva sobre la conducta empresarial, la cual está asociada principalmente a dos factores:

- 1. Mejoramiento real del desempeño ético de la empresa.
- a) Mejoramiento y asunción de la empresa de su responsabilidad social en sus tres modalidades: exclusiva-intransferible; mancomunada- compartible y general-contribuible.
- b) La difusión, en la empresa, de una orientación hacia valores.
- c) Supuesta mejora en la toma de decisiones corporativas en un contexto general muy complejo, ante lo cual se comparte la responsabilidad con otras instancias y niveles organizacionales, sustentado en el desarrollo en materia de previsión, normatividad interna y capacitación.

Estos factores se ven traducidos en la implementación de programas y campañas (aisladas o permanentes) que responden a necesidades internas y externas del sector empresarial en materia de ética y valores, gestión administrativa y de recursos humanos, entre otros, registrando cambios históricos que han impactado la cultura en sus niveles organizacional-social.

- 2. Avance en la capacidad social para juzgar la actuación de la empresa y exigirle una mejor conducta ética:
- a) La investigación y registro en materia de conducta empresarial

¹⁰⁹ DE LA ISLA, Carlos (compilador). *Ética y Empresa*. Instituto Tecnológico Autónomo de México, Unión Social de Empresarios de México A.C. y Fondo de Cultura Económica, México, 2000. págs. 123-130

- b) Cambio y desarrollo de parámetros de evaluación ética

“... Criterios multifocales y condicionales... en un contexto de creciente interdependencia, la cual puede promover convergencias mediante el diálogo, la discusión y el acuerdo nacional e internacional.”¹¹⁰

- c) Desarrollo de un cuerpo normativo social que delimita la libertad empresarial y le demanda una actuación apropiada.

Este factor ha sido posible en gran medida por el banco de información mundial disponible sobre la materia. También es factible reconocer su repercusión a la par del desarrollo de organizaciones dedicadas a la normatividad, estudio, diagnóstico y consultoría acerca de estos aspectos y otros relacionados con el desempeño empresarial.

Sin embargo, puede advertirse que independientemente del nivel de madurez empresarial y de la sociedad misma para juzgarlo, el asunto de ética empresarial debe observarse como elemento esencial del desarrollo mercantil y continuar generando mecanismos e instituciones dedicadas al registro y análisis científico de la práctica empresarial, aboliendo conceptos demasiado abstractos, imprecisos y en muchas ocasiones ambiguos.

De acuerdo a Cervera¹¹¹, la ética y el compromiso hoy en los negocios radica en su utilidad a las personas y a la sociedad. Establece que es a partir de los valores que una empresa establece sus compromisos sociales, los cuales son generalmente en el ámbito legislativo (social, tributario, regulatorio, de competencia mercantil), derecho medioambiental y desarrollo sostenible; la persona, con un énfasis especial en la discriminación por razón de sexo, raza o religión; comportamientos hostiles que conduzcan al acoso moral o sexual; la responsabilidad social, el compromiso con los empleados y la contribución a la comunidad,

¹¹⁰ *Ibid.*, pág. 126

¹¹¹ CERVERA FONTANI, Ángel Luis, *op. cit.*, pág. 65.

convirtiéndose en las principales áreas de oportunidad donde las empresas pueden mejorar su reputación e imagen corporativa.

Los valores éticos son hoy una ventaja competitiva que contribuye a mejorar los servicios empresariales y sin duda repercute en la reputación. Sin embargo, en la realidad corporativa actual, la conducta ética no deja de ser cuestionable sobre todo en un país como el nuestro cuya posición mundial en el Índice de Percepción sobre la Corrupción es el lugar 70 con una puntuación de 3.3., en una escala de 0 al 10, donde 10 señala los niveles más bajos de corrupción percibida.¹¹²

3.2.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La política de comunicación de una empresa se fundamenta en su misión, visión y valores, los cuales conforman su filosofía. La misión es el compromiso que la empresa adquiere con sus públicos clave con la sociedad en general, e incluye su giro o actividad, objetivos y la manera en que espera alcanzarlos. La visión es la proyección futura de la empresa en el mercado en el que compite. Los valores son las normas y códigos de conducta observables por los miembros de la compañía dentro y fuera de esta.¹¹³

La filosofía corporativa es única en cada empresa y constituye el esquema de valores del cual deriva un gran número de acciones que realiza, las cuales definen su comportamiento.

La política de comunicación limita y regula la gestión de asuntos corporativos. Los públicos

¹¹² El Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional (IPC) clasifica los países respecto al grado en que se percibe que existe corrupción entre los funcionarios públicos y los políticos. Se basa en los resultados de encuestas llevadas a cabo por diversas instituciones, así como entrevistas a analistas y expertos. Refleja la opinión de empresarios y analistas sobre los niveles de corrupción presentes en cada país. http://www.funcionpublica.gob.mx/indices/doctos/ipc_2006.pdf

¹¹³ CERVERA FANTONI, Ángel Luis, *op. cit.*, pág. 69.

(internos y externos) al observarla o no, comunican conductas determinadas que sin duda influyen en la imagen y reputación corporativa.

3.2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es una práctica que ha sido integrada al ámbito de dirección y estrategia de las empresas. Cada vez más estudios realizados en distintas partes del mundo comprueban la correlación positiva entre resultados de negocio y esta práctica, inclusive, denominada *una nueva forma o visión de hacer negocio*.

“Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que éste sea incorporado a los procesos de gestión y por lo tanto tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa”.¹¹⁴

La presión social ejercida por grupos de la sociedad civil (denominado tercer sector) ha sido también un elemento de presión innegable para que las empresas reconcilien su conducta con el bienestar común a través de este tipo de prácticas, impactando en la relación social, por ende, en las formas de consumo.

Independientemente del debate entre los límites de responsabilidad en los negocios, el término se ha afianzado y define su alcance a todas aquellas áreas de una empresa que tiene relación con diferentes públicos, sin importar su índole.

Las demandas de estos públicos han originado, con el paso de los años, nuevos procesos mediante los cuales las empresas responden, investigan y negocian.

¹¹⁴ CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe, en “Fundamentos de la RSE. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C”, en <http://www.cemefi.org/content/view/632/19/>

El sector académico también ha influenciado en el desarrollo de la responsabilidad social, originando nuevos dilemas y paradojas organizacionales.

“Empresas y académicos han identificado cuatro categorías de responsabilidades empresariales generales con un amplio margen de acción que incluyen la generación de bienestar, al margen de la legislación, evitando el daño y apoyando causas sociales.”¹¹⁵

De acuerdo a Andrew Pettigrew, Howard Thomas & Richard Whittington, responsabilidad social son las expectativas sociales sobre la conducta corporativa, una demanda justificada en la moral sobre el comportamiento de una empresa, sugerido por un público de ésta y que debe ser considerado por la sociedad.

En nuestro país, es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)¹¹⁶ el organismo con mayor antigüedad, presencia y contacto con el sector empresarial en materia de filantropía y responsabilidad social. Su labor en materia de responsabilidad social se limita a la evaluación de indicadores establecidos para ser considerados como “empresa socialmente responsable”.

Las empresas participan en sus convocatorias con el principal interés de explotar públicamente el distintivo oficial (previo pago por derechos de uso) y así ganar una posición favorable en términos de imagen y reputación.

¹¹⁵ PETTIGREW, Andrew, THOMAS, Howard y WHITTINGTON, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London, 2002, pág. 374.

¹¹⁶ Cuya definición de responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas (de conducta, legales, ambientales, sociales, comerciales, de gestión, y públicas) de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común en Cajiga, Calderón, Juan Felipe, *op. cit.* Véase: <http://www.cemefi.org/content/view/632/19/>

Independientemente del valor ético, de contenido y funcionalidad de las prácticas corporativas participantes en las convocatorias del CEMEFI,¹¹⁷ así como del rigor metodológico empleado para asignar el distintivo, es hoy por hoy, la acreditación más cotizada en materia de responsabilidad social para las empresas del país.

De acuerdo al CEMEFI, se enlistan los beneficios medibles cuantitativa y cualitativamente obtenidos al llevar a cabo prácticas de responsabilidad social:

- Genera lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
- Mejora la relación con vecinos y autoridades.
- Contribuye al desarrollo de las comunidades y al bien común.
- Aumenta la visibilidad en la comunidad empresarial.
- Facilita el acceso a capital, al incrementar el valor de las inversiones y la rentabilidad a largo plazo.
- Permite tomar decisiones de negocio mejor informadas.
- Mejora la capacidad de recibir apoyos financieros; el desempeño financiero, la imagen corporativa y la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Reduce costos operativos optimizando esfuerzos y recursos bajo un esquema de desarrollo sostenible.
- Incrementa ventas, productividad y calidad.
- Refuerza la lealtad del consumidor.

¹¹⁷ Agrupadas bajo los ámbitos de Ética empresarial, Calidad de Vida, Vinculación y Compromiso con la Comunidad y Cuidado y Preservación del Medioambiente.

- Genera habilidades para atraer y retener empleados. (propicia la lealtad y sentido de pertenencia en el personal).
- Reduce la supervisión regulatoria.
- Promueve y optimiza el trabajo en equipo.

Siendo estos los beneficios comunicados por el CEMEFI, a los cuales una empresa tiene acceso al ser distinguida como empresa socialmente responsable, es comprensible que el número de empresas participantes en sus convocatorias se incremente año con año. Sin embargo, cabe señalar que es esta misma institución la que ha publicado:

“se aprecia un creciente -aunque muy desigual- número de iniciativas en el campo de la RSE. Estudios realizados por CEMEFI, por el Tecnológico de Monterrey, otras universidades y centros de investigación, indican que un mayor número de empresas participan en estas actividades, aunque, en algunos casos, los montos involucrados son relativamente pequeños y la mayoría de las iniciativas carecen de un plan permanente.”¹¹⁸

La responsabilidad social no exenta a quien la evalúa, ni a quien la práctica. Es un hecho que ambos se han beneficiado de ésta, pero es sin duda un campo de acción que demanda un mayor profesionalismo y niveles de compromiso y ejercicio ético a través del tiempo.

Una vez revisado los elementos más representativos asociados a la reputación corporativa, se describirán algunas ventajas señaladas por empresas con experiencia en su gestión.

3.3 BENEFICIOS QUE OTORGA UNA BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Se ha reiterado que gozar de buena reputación corporativa otorga innumerables beneficios a las empresas. La figura 3.5 describe algunos beneficios señalados por numerosas

¹¹⁸ CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe, *op. cit.* Véase : <http://www.cemefi.org/content/view/632/19/>

corporaciones con operación mundial. Dichas firmas han coincidido en agrupar los beneficios en términos de mercado, de operación de negocio, de negocio y su entorno, así como de *“good will”* (buena voluntad).

Beneficios de mercado	Beneficios de operación de negocio	Beneficios de negocio y su entorno	Beneficios de "buena voluntad"
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de valor en el mercado • Incremento en ventas • Lealtad hacia la marca • Incremento respecto a recomendaciones de compra • Incremento del nivel de satisfacción de clientes • Mayor sentimiento de satisfacción en empleados de influencia en percepción de satisfacción de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización de trámites de reclutamiento de personal bajo normas de compromiso y baja rotación • Mayor habilidad de negociación y trato • Incremento de posibilidades de éxito en lanzamientos de productos e ingreso a nuevos mercados • Consolidación y fortalecimiento de relaciones con proveedores • Competitividad y liquidez financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de valor en el mercado e inversiones • Control sobre aspectos regulatorios y/o de legislación • Facilidad para establecer relaciones comunitarias favorables • Incremento de exposición y cobertura en medios • Posicionamiento benéfico en el sector de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación de asuntos • Logro del "beneficio de la duda" en situaciones inconvenientes

Figura 3.5 De Acuerdo al Consejo de Firmas de Relaciones Públicas (Council of Public Relations Firms)¹¹⁹, existen numerosos beneficios de mercado, de operación de negocio, sobre el entorno y de buena voluntad (*good wil*) que las empresas con buena reputación gozan. Arriba se muestra cuadro descriptivo de beneficios, elaborado a partir de resultados de estudios que sobre reputación corporativa ha realizado.

¹¹⁹ Cuadro descriptivo elaborado a partir de: *Corporate Reputation Management and measurement towards a shared Understanding of Corporate Reputation and Related Concepts*, August, 2000.

3.4 MEDICIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

En nuestro país, la medición de reputación corporativa es reciente, y su alcance limitado. Más allá, los resultados de las investigaciones aplicadas son en la mayoría de los casos realizados ex-profeso a solicitud de empresas interesadas en conocer su situación, y aquellas que involucran a un mayor número de empresas, se apegan a criterios metodológicos restringidos por sus participantes y los resultados obtenidos tienen muy poca difusión.

La metodología empleada en otros países no difiere de la empleada en el país, las cuales implican:

- Elaborar preguntas de profundidad que permitan detectar recomendaciones que motiven acciones específicas.
- Realizar una muestra estadística de audiencias clave, no sólo de consumidores.
- Aplicar técnicas de investigación y metodología propia para cada aspecto/constructo a evaluar, así como especificaciones de variables para cada público.
- Análisis individual de la relación de los elementos de reputación corporativa con comportamientos y actitudes (ventas, recomendaciones, inversión, etcétera).
- Visualizar su rentabilidad a mediano plazo en función de resultados de negocio tangibles.

Entre las organizaciones que han desarrollado herramientas de medición sobre reputación corporativa se encuentra Transparencia Mexicana, la cual realiza desde el 2004 el Índice Mexicano de Reputación Empresarial con la

colaboración de Consulta Mitofsky y apoyo del Fondo de Oportunidades Globales del Reino Unido.

El Índice Mexicano de Reputación Empresarial (IMRE)¹²⁰ es un instrumento bianual que permite identificar la reputación de las principales empresas que operan en México. El IMRE busca promover entre la opinión pública una idea clara, precisa y cuantificable de la reputación del sector privado y permitir a las empresas cuantificar el éxito en modificar su prestigio. El IMRE se ha realizado en dos ocasiones, en 2004 y 2006.

El índice se construye a partir de la percepción de informantes calificados sobre la reputación de las empresas en ocho variables:

- Atención a clientes y proveedores
- Compromiso con el desarrollo de México
- Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios
- Relación con la competencia
- Relación con la comunidad
- Respeto a las leyes y normas vigentes
- Respeto al derecho de los trabajadores
- Respeto al medio ambiente

Las empresas consideradas en el IMRE deben pertenecer a algunos de los sectores empresariales propuestos en el diseño del Índice. Sus ventas declaradas las deben ubicar dentro de las más importantes del país.

¹²⁰ Véase: <http://www.tm.org.mx/imre/quees.html>

Con el IMRE se busca destacar las acciones de aquellas empresas con mayores niveles de reputación. Se presentan los primeros lugares a nivel general, por sector y por variable. A continuación se muestran resultados del 2006, arrojados por esta herramienta.

Figura 3.4 Factores que determinan mayor o menor reputación de las empresas de acuerdo al Índice Mexicano de Reputación Empresarial-2006.¹²¹

Factor	% (porcentaje)
Calidad en sus productos o servicios	35.5
Imagen Pública / Publicidad	35.5
Prestigio / Profesionalismo, disciplina, dar soluciones	29.0
Satisfacción y relación con los clientes	25.8
Relación y contribución con la comunidad	25.8
Comportamiento ético / Honestidad	22.6
Respeto por las leyes	22.6
Relación con los empleados	16.1
Tipos de Servicio que ofrece	16.1
Dirección (<i>Management</i>) de empresa	12.9
Situación financiera	9.7
Valores corporativos	6.5
El tiempo de vida / Vigencia	6.4

Puede advertirse que los factores asignados con un mayor porcentaje están relacionados directamente a la gestión de la comunicación corporativa y en particular al uso de herramientas de relaciones públicas. se muestra un

¹²¹ Véase: http://www.tm.org.mx/imre/ARCHIVOS%20PDF/Presentacion_IMRE%202006.pdf
Consultar pág. 16. Nota. Respuesta múltiple no suma 100%

comparativo de los resultados obtenidos por la misma herramienta en el 2004, y el correspondiente al 2006, sobre la calificación otorgada a las variables que influyen en la reputación de las empresas participantes.

Los factores *Calidad en sus productos o servicios e Imagen Pública y Publicidad* (a partir de la definición de este estudio) fueron considerados como los más importantes por aquellos que integran el grupo de informantes que conformaron la muestra del estudio. Llama particularmente la atención el segundo lugar, el cual corresponde a factores con denominaciones literales que conforman el objetivo de programas de relaciones públicas corporativos dirigidos a públicos clave como lo son clientes, comunidad y opinión pública en general. Para complementar la información anterior (ver tabla siguiente).

Figura 3.5 Resultados por variable del Índice Mexicano de Reputación Empresarial 2006.¹²²

Posición 2004	Posición 2006	Variable	Índice 2004	Índice 2006
1	1	Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios	0.80	0.88
2	2	Respeto a las leyes y normas vigentes	0.76	0.80
5	3	Respeto a los derechos de los trabajadores	0.72	0.79
4	4	Respeto al medio ambiente	0.72	0.77
3	5	Atención a clientes y proveedores	0.73	0.74
6	6	Relación con la comunidad	0.70	0.73
7	7	Compromiso con el desarrollo de México	0.68	0.71
8	8	Relación con la competencia	0.63	0.66
		Índice Mexicano de Reputación Empresarial	0.72	0.76

¹²² Véase: http://www.tm.org.mx/imre/ARCHIVOS%20PDF/Presentacion_IMRE%202006.pdf
Consultar pág. 7.

Si bien tanto en el 2004, como en el 2006, las posiciones primera y segunda no presentan cambios de variable, se registra un incremento respecto a la calificación que les fue asignada, lo cual repercute directamente en la calificación global de los resultados.

Llama la atención el intercambio de posiciones de las variables *Respeto a los derechos de los trabajadores* y *Atención a clientes y proveedores*, donde la importancia de la primera no sólo escaló dos posiciones sino que también le fue asignado mayor valor.

A partir de estos resultados, es factible afirmar que las relaciones públicas son dentro de la comunicación corporativa la herramienta natural y de mayor potencial para construir y fortalecer la reputación corporativa.

CAPÍTULO 4. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UNA BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA EMPLEANDO HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS

“Complementar operaciones de negocio con programas de relaciones públicas para construir y consolidar la reputación corporativa genera mayores expectativas e impacto público”.

Council of Public Relations Firms¹²³

Se ha establecido la importancia y beneficios que las empresas tienen al cultivar su reputación y se ha mencionado que para ello, las relaciones públicas son la herramienta idónea.

Este capítulo desarrollará el concepto de estrategia para insertarlo en la comunicación corporativa, específicamente en actividades de relaciones públicas, con el objetivo de desarrollar una propuesta de programas estratégicos cuya finalidad sea la generación de opiniones positivas respecto a conductas empresariales.

4.1 Definición de estrategia.

De acuerdo a Mintzberg, Brian y Voyer, el término estrategia proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

La adopción del término estrategia en el ámbito comercial, data desde la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides quien había perdido una

¹²³ Véase: <http://www.prfirms.org/>

elección ante un empresario llamado Antístenes. Sócrates compara las actividades militares y comerciales, señalando que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Estos autores citan a Bracker, quien estableció que el uso de estrategia en materia comercial, no parece sino hasta después de la Revolución Industrial.

Von Neumann y Morgenstern son los primeros en definir el concepto moderno de estrategia como serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados con una situación concreta.

La estrategia comienza a contextualizarse a partir de estos autores como parte de un proceso cuyo objetivo es influir de manera determinada en el entorno de la organización.

Posteriormente, Alfred Chandler, en 1962, complementa la definición original de estrategia: "... el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas".

La estrategia corporativa comienza a señalarse como pilar para alcanzar objetivos y garantizar la permanencia en el mercado. También es posible advertir que se perfila como elemento fundamental de la administración empresarial.

Existen otros teóricos cuyas definiciones originaron variaciones sobre el término estrategia (empleadas actualmente), tal es el caso de Keneth Andrews, quien estableció que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa.

En esta definición la estrategia ya está integrada a la operación de la empresa y puede servir de indicador sobre su comportamiento.

Por otra parte, Ignor Ansoff, consideraba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados.

Esta aportación complementa la operación empresarial (de Andrews) con el contexto de mercado en el que se desenvuelve.

A partir de las definiciones expuestas, Mintzberg, Brian y Voyer concluyen que la estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones: un hilo conductor con cuatro componentes: alcance del producto/mercado; el vector de crecimiento (de la empresa ante su entorno); la ventaja competitiva y la sinergia (como detonador de acciones organizacionales en la consolidación de logros).

La cita anterior sugiere que la estrategia corporativa está cien por ciento involucrada con la dirección y administración empresarial, y que tienen que ver con otras áreas como la investigación, la mercadotecnia y la comunicación.

En la actualidad, el concepto de estrategia también involucra los siguientes aspectos:

- Entorno (el medio de operación de la empresa)
- Establecimiento de la visión como la máxima corporativa.
- Análisis de la situación (FODA)
- Construcción de escenarios

Henry Mintzberg define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”¹²⁴. Este concepto otorga al elemento *acción*, un papel preponderante, que incluso, alude a la existencia de una estrategia, aún cuando las empresas no la tuvieran.

¹²⁴ MINTZBERG, Henry, QUINN JAMES, Brian y VOYER John, *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispano Americana S.A, México, 1997, pág. 3

Quizá por ello, el término de estrategia es hoy común en cualquier ámbito de negocio. Su aplicación y efectividad dependen de que tanto esfuerzo y recursos una empresa destina al logro de sus objetivos, cómo lo hace y el impacto que busque alcanzar con éstas.

A partir de la definición anterior, se infiere que la estrategia involucra un patrón de una serie de actos de la organización, es decir, que los actos de la empresa son “congruentes”. La congruencia en el comportamiento en este nivel representa o no la aplicación formal de planes y métodos de planeación. Esta definición parte de contraponer el análisis con la acción empresarial.

Entre las aportaciones a la definición de Mintzberg, se tiene que “La estrategia es una perspectiva cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modo particular de ver el mundo.”¹²⁵

La estrategia es percibida como un elemento para influir en el entorno. Las estrategias corporativas por lo tanto también repercutirían en la conducta empresarial, y esta a su vez en la imagen y reputación corporativas: “La estrategia... nos conduce a los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivos.”¹²⁶

Para fines de este trabajo, se entenderá como estrategia, un patrón de conducta empresarial para lograr sus objetivos y diferenciarla en el mercado al otorgarle atributos únicos con base en sus acciones y que influyen en la percepción de sus públicos.

En la actualidad, en el caso empresarial, el término ha sido adoptado por aquellos empresarios que buscan ganar el mercado o por lo menos posicionarse en el *top of mind* de

¹²⁵ *Ibid.*, pág. 6

¹²⁶ *Ibid.*, pág. 22

los consumidores,¹²⁷ y hemos establecido ya, que para ello, es necesario contar con una buena reputación corporativa.

4.2 ESTRATEGIA Y RELACIONES PÚBLICAS

El que una organización cuente con una estrategia para dirigirse a sus diferentes públicos posibilita establecer una comunicación de mayor impacto de aquella que no la tiene.

La estrategia organizacional se convierte en una ventaja competitiva y es un elemento fundamental para el desarrollo y cumplimiento de objetivos organizacionales.

“Las relaciones públicas al igual que cualquier disciplina técnica que aspire a una seria calificación profesional, necesita un encuadre organizativo que trace por lo menos a grandes rasgos el camino lógico a seguir desde la fase de preparación a la del control...”¹²⁸

Ese encuadro organizativo se fundamenta en la estrategia de comunicación corporativa. La elaboración de la estrategia es fundamental para garantizar la dirección de un programa. Una vez que la empresa ha establecido la política de comunicación y ha destinado los recursos (humanos y materiales) para la ejecución de un programa de relaciones públicas, quien lo realiza necesita apegarse a un proceso metodológico que de forma y contenido a las actividades y mensajes, permita comunicarlos con el mayor grado de efectividad y apego a los lineamientos corporativos.

Con frecuencia, la estrategia de los programas de relaciones públicas se desarrolla en la fase de planeación. Para ello es necesario elaborar una investigación diagnóstica que responda a información general y específica sobre el perfil del (de los) público(s) clave a quien estarán dirigidas las actividades del programa. Cabe señalar que en el diagnóstico pueden cruzarse

¹²⁷ *Ibid.*, pág. 1

¹²⁸ ROGGERO, A, *op. cit.*, pág. 22.

informaciones obtenidas tanto de públicos internos como externos para poder generar un reporte que sea lo más cercano a la realidad corporativa.

También es necesario evaluar el proceso de comunicación de la organización. Al hacerlo se estará en posibilidades de estudiar la información que en ésta fluye para luego realizar adaptaciones que armonicen las diferentes relaciones que en la organización se viven.

Scott M. Cultip¹²⁹, estableció cuatro fases en la planeación estratégica de las Relaciones públicas: el análisis de la opinión pública, la preparación de los elementos necesarios para llegar hasta ella, la comunicación propiamente dicha, la medida y el control *a posteriori* de la iniciativa llevada a cabo.

El esquema planteado por el teórico citado es considerado como “global pero elástico, porque si bien prevé la elaboración de estrategias de relaciones públicas a mediano y largo plazo, deja lugar a esas posibles adaptaciones que los cambios de la opinión pública y que la acción de empresa u organismo hacen en cada caso necesarias”.¹³⁰

Dicho esquema da sustento a cualquier programa a partir del:

- Conocimiento de públicos y su contexto social (mapeo y segmentación).
- Establecimiento de contacto adecuado mediante el conocimiento del empleo de las herramientas de relaciones públicas y acceso a los medios o canales adecuados.
- Monitoreo del proceso (contexto de recepción-timing; retroalimentación; modificación de estrategias; retroalimentación).

En el proceso metodológico es esencial el mapeo de públicos/actores, investigación de perfiles (segmentación) y formas adecuadas para establecer contacto con ellos, la estructuración de mensajes y su canalización, la selección de técnicas de relaciones

¹²⁹ *Ibid.*, pág. 23.

¹³⁰ *Ídem.*

públicas, la consideración adecuada de tiempos durante la implementación del programa, el seguimiento y una permanente evaluación de actividades –entre otros-.

De acuerdo a Carlos Fernández Collado y Gordon Dhanke, la herramienta fundamental de las relaciones públicas es la planeación de la emisión de mensajes cuyo contenido informativo posea carácter persuasivo y posibilite la dirección o modificación de la percepción en la opinión pública de manera positiva para la organización, sobre un aspecto determinado.

Sustentan que el área de relaciones públicas (y su proceso estratégico) debe:

- Elaborar mensajes portadores de contenidos emocionales relacionados con los del auditorio (interrelación coherente de ideas y emociones).
- Actuar de acuerdo a los mensajes estructurados. Se sugiere que quien realiza las relaciones públicas emita los mensajes de la organización en un ambiente cordial, confiable y sincero para lograr un mayor efecto persuasivo.
- Fomentar la fácil comprensión, aceptación y asimilación de los mensajes en el receptor mediante el uso de códigos comunes.
- Seleccionar, utilizar y manejar los sistemas y medios organizacionales de forma adecuada.

Ya en la práctica, algunas agencias de relaciones públicas, por ejemplo, emplean para elaborar sus propuestas un esquema similar que incluye:

- Fase de Investigación, preparación o planeación.
- Fase de desarrollo estratégico y programación de actividades tácticas.
- Fase de implementación.
- Fase de intervención y/o reforzamiento de mensajes (dependiendo de la naturaleza del programa).

- Fase de evaluación.
- Fase de mantenimiento y/o seguimiento.

Estructurar un programa por fases (como las mencionadas) facilita su seguimiento y control, y permite visualizarlo de manera integral, además permite administrar el factor tiempo, coordinar actividades de soporte y visualizar otras para aprovechar la sinergia generada por otras áreas y actividades de la empresa.

De acuerdo a estudios del *Council of Public Relations Firms*¹³¹, existen dos áreas de oportunidad considerables en el desarrollo de estrategias de Relaciones públicas:

- 1) *Consciousness-raising*.- Apoyar a las empresas a consolidar su reputación corporativa mediante la planeación y dirección de acciones estratégicas, basadas en procesos de investigación.
- 2) *Decision making*.- Obtener voto privilegiado en la toma de decisiones estratégicas y de operación, mediante la comprensión de factores de influencia en públicos clave, así como la prevención de respuestas/efectos a los programas propuestos por las empresas.

En ambas áreas se advierte la importancia de la información proveniente de procesos de investigación para tener un mayor conocimiento de la empresa y su entorno, así como de aquellos factores que influyen en la percepción de sus públicos.

Para continuar con la descripción del proceso metodológico para desarrollar estrategias de programas de relaciones públicos corporativos que ayudan a elevar la reputación corporativa, a continuación se desglosarán algunos programas estratégicos de relaciones públicas.

¹³¹ Véase: <http://www.prfirms.org/>

4.3 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UNA BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA EMPLEANDO HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, existe una gran variedad de posibilidades para emplear herramientas de relaciones públicas y con ello influir en la percepción y conducta de diferentes públicos de una organización.

Por experiencia adquirida como profesional en el área de relaciones públicas corporativas, el tipo de programas que por frecuencia, interés e impacto en resultados sobre reputación corporativa son:

- 1. Posicionamiento corporativo a través de la relación con medios de comunicación
- 2. Responsabilidad social.
- 3. Comunidad de empleados

En este apartado se describirá el proceso metodológico que se sugiere para desarrollarlos así como una propuesta para emplear el diálogo de manera estratégica, factible de ejecutar con cualquier público de la organización, y cuyos resultados permiten obtener información de gran valor sobre percepciones, ideas, expectativas, posturas, y propuestas en referencia a temas directa o indirectamente relacionados a la operación de la empresa. Su utilidad impacta positivamente en la adecuación de percepciones prevalecientes, facilita la efectividad de procesos, operación y comunicación corporativos. (Ver Figura 4.1)

Fig. 4.1 Cuadro descriptivo de propuesta de programas estratégicos de Relaciones públicas

Programa Estratégico	Público clave	Objetivo(s)	Estrategias
Comunicación Interna	Comunidad de Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear los intereses y acciones de los empleados a los objetivos de la corporación mediante la observación de lineamientos concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una campaña de comunicación de valores.
Posicionamiento corporativo con medios de comunicación	<p>Medios de comunicación</p> <p>Opinión Pública</p> <p>Líderes de opinión de pertenecientes a diferentes sectores a partir del perfil de cada medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer posicionamiento • Potenciar y capitalizar oportunidades de comunicación y de negocio • Incrementar la credibilidad de la organización ante la opinión pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir información con contenido de valor para los públicos clave de la empresa • Generar relaciones positivas con líderes de opinión en medios de comunicación para difundir atributos y ventajas competitivas de la empresa a través de la emisión de mensajes clave con diferentes fuentes periodísticas • Realizar un análisis permanente de medios (cuantitativo y cualitativo) para integrar sus resultados a las estrategias de comunicación y mercadotecnia de la compañía • Fortalecer los mensajes emitidos a los medios con actividades tácticas dirigidas a públicos clave de la organización (público en general, consumidores, líderes de opinión del sector empresarial)

Comunicación y Retroalimentación (diálogo)	Cualquier público clave	Sentar las bases del diálogo como integrador de públicos de la organización	Desarrollar un modelo de diálogo útil para la organización que reúna expectativas, ideas, inquietudes, de sus públicos clave para desarrollar compromisos y acciones factibles para la organización que contribuyan al bienestar común.
Responsabilidad social corporativa	Empleados Opinión Pública	<p>sentido social óptima para desarrollar un programa de responsabilidad social a nivel nacional para la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar esfuerzos de responsabilidad social corporativa • Fortalecer su imagen como <i>empresa socialmente responsable</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de trabajo que defina la estructura del programa de responsabilidad social • Definir causa, impacto, actores involucrados, actividades, temporalidad y mecanismos de seguimiento, intervención, retroalimentación y difusión <p><i>Comunidad de empleados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar un programa de responsabilidad social a la estrategia general de negocios de la empresa • Motivar la adopción del programa en las prácticas y cultura corporativas • Sensibilizar a los empleados de la importancia de sumar esfuerzos personales a los de la propuesta de responsabilidad social (corresponsabilidad) <p><i>Opinión Pública</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir la práctica a los públicos clave/ involucrados • Concretar planes y programas de acción • Evaluar resultados y comunicarlos

A continuación se desglosarán los programas estratégicos propuestos y se expondrá una metodología para desarrollarlos.

4.3.1 Comunidad de empleados



Para determinar el eje estratégico de comunicación interna corporativo, es necesario:

- Generar una comunicación clara y directa para y con los empleados.
- Identificar el contenido y sentido de los mensajes clave.
- Optimizar el uso de medios, recursos y canales existentes.
- Desarrollar iniciativas y herramientas de comunicación innovadoras.
- Generar detonadores emocionales que permitan la interiorización de valores que generen actitudes de integración, pertenencia, orgullo, compromiso, entre otros.
- Para ello es indispensable elaborar un diagnóstico de comunicación para diseñar las acciones que permitan fortalecer la misión, visión y valores.





El diagnóstico identificará:

- Clima corporativo
- Grado de interiorización de ideas, normas y valores.
- Actitudes, posturas y expectativas ante asuntos corporativos (internos y externos) que afectan directa e indirectamente a la empresa.
- Líderes de opinión (formales e informales).
- Necesidades de capacitación para potenciar las capacidades de los empleados actuales.
- Necesidades de información para evitar la generación de incertidumbre en perjuicio de la productividad corporativa.
- Identificación y evaluación de la eficiencia de medios y canales de información y retroalimentación.
- Ideas útiles para eficientar la gestión y operación de las diferentes áreas de la compañía.
- Información sobre el interés genuino de los empleados que permita desarrollar programas corporativos (responsabilidad social, por ejemplo).

Tras analizar la información resultante del diagnóstico, se estará en posibilidades de generar una plataforma de mensajes que permita conciliar las ideas, expectativas e intereses de los miembros de la empresa con los de la organización, facilitando así el cumplimiento de objetivos personales y grupales.

4.3.2 Campañas de posicionamiento corporativo con medios de comunicación



Fase de preparación

- Investigación y desarrollo de concepto rector de comunicación.
- Estructuración y canalización de mensajes clave.
- Desarrollo y producción de materiales específicos para cada público.
- Mapeo de actores y generación de bases de datos.
- Capacitación de voceros (media training y manejo de asuntos críticos).- Preparar en forma efectiva a los voceros para desarrollar mensajes clave, emplear la entrevista periodística como medio de difusión estratégico y efectivo; conocer técnicas de transmisión de mensajes clave ante los medios de comunicación.
- Sesión con el/los vocero(s) para definir los mensajes clave para medios de comunicación (*Q&A's / Press kit*).

Actividades Tácticas

Desarrollar el plan de medios idóneo para distribuir la información corporativa

- Selección de medios de acuerdo a perfil y fuente.
- Realización de base de datos.
- Organización y logística de encuentros formales/informales con editores, reporteros, corresponsales, colaboradores, consejeros editoriales, entre otros.



Establecer mensajes de la compañía y lineamientos de comunicación.

- Desarrollo de mensajes clave.
- Materiales de apoyo a vocero (Q&A's, perfiles de medios y/o periodistas).
- Desarrollo de comunicados de prensa.
- Materiales informativos para medios (hoja de datos corporativa, CV vocero y directivos).

Convocatoria y seguimiento.

- Contacto y envío de información para generar interés periodístico con los medios y concretar entrevistas.
- Establecimiento de agenda.

Fase de implementación

- Producción de actividades del programa de relaciones públicas.
- Realización de actividades del buró de medios.
- Coordinación de actividades.
- Atención a medios.



Fase de mantenimiento/seguimiento.

- Actividades de seguimiento informativo con medios de comunicación y actores clave.
- Monitoreo de notas.
- Reporte de actividades (contenidos, calificación, impacto, ROI - retorno de inversión- entre otros).

El buró de medios comprende boletines de prensa, entrevistas *uno a uno*, encuentros formales e informales con medios, textos editoriales, *road shows* para medios de comunicación en provincia, talleres de medios, viajes de prensa, entre otros.

4.3.3 Responsabilidad social corporativa



Actividades

Causa:

Identificar áreas de oportunidad para la compañía en materia de responsabilidad social.

- Mapeo de actividades de responsabilidad social que se perfilan como mejores prácticas a nivel nacional.
- Identificar aquellas que pueden ser retomadas por la empresa en beneficio del logro y correlación con su giro y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- Determinación de causa social rectora del programa corporativo.

Impacto:

Determinar el impacto de la causa a raíz de seleccionarla como eje rector del programa y su vínculo con los actores involucrados (internos y externos) en función de las actividades por desarrollar.

Actores

Identificar un grupo “ideal” de actores que puedan vincularse al programa de responsabilidad social corporativo y justificar su conveniencia para adherirse a éste.

- Mapeo de actores (locales y nacionales).
- Generación de bases de datos para contacto.
- Diseño de mecanismos de acercamiento a partir de definir las necesidades, tipos de negociación, producción de materiales, entre otros.

Actividades

Planeación de actividades estratégicas del programa (plan maestro de roles, responsabilidades, equipos de trabajo, mecanismos de evaluación, estrategias de comunicación y difusión, entregables, etcétera).

- Realización de presupuestos.
- Asignación de partidas.
- Calendarización.

4.3.4 El diálogo como herramienta estratégica para la integración de públicos





Fase 1 Planeación Estratégica

- Determinar los aspectos normativos que deberán observarse durante la realización de la consultas.
- Definir necesidades, objetivos, impacto, metodología y programación del diálogo que resulten más adecuados para el logro de los resultados perseguidos.
- Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación del diálogo, así como limitar los compromisos que serán adquiridos a posteriori.
- Nota: A partir de los compromisos adquiridos con los actores sociales, definir características del entregable del diálogo.
- Valoración de contratación de tercería (figura pública, institucional-organizacional) como promotor de la consulta pública para otorgarle credibilidad y legitimidad
- Si procede, coordinación de actividades, roles, y responsabilidades con dicha figura previo, durante y post diálogo.
- Definir el eje rector de comunicación desde una perspectiva que concilie los intereses del proyecto con el interés común y motive la participación pública.
- Acceso a información estratégica o generación de ésta mediante actividades de investigación y análisis.

- Definir mensajes clave (si es necesario para diferentes fuentes y formatos) canalización y temporalidad idóneas.
- Producción de materiales de promoción masiva e invitación personalizada para los actores involucrados.
- Definición de actividades de relaciones públicas para “promotor” del diálogo.



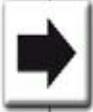
Fase 2 Logística

- Mapeo de actores sociales.
- Generación de base de datos.
- Valoración de perfiles.
- Invitación personalizada (sea cual fuera el medio de contacto).
- Aspectos logísticos (contratación del lugar, necesidades técnicas, estenógrafo, alimentos, bebidas, etcétera).



Fase 3 Implementación

- Asistencia y apoyo durante el diálogo.
- Evaluación del diálogo para obtener retroalimentación de actores sociales.
- Compilación de expectativas e inquietudes comunes.



Fase 4 Evaluación de contenidos y Reporte

- Evaluación de contenidos y agrupación por: naturaleza de expresiones e inquietudes y/o por temas para elaborar el documento de resultados,
- Redacción de documento de resultados (si es conveniente, realizar material y mensajes de difusión para sustentar el proyecto).
- Definir postura y mensajes de respuesta; formato de retroalimentación y seguimiento a actores sociales y actividades de relaciones públicas del promotor para validar el resultado final del Diálogo.
- Actividades de seguimiento.

CONCLUSIONES

La Reputación Corporativa es en la actualidad el intangible de mayor valor en el mercado. Las empresas poseen una buena o mala reputación a partir de la valoración que le es otorgada por el público en referencia a ideas, creencias y o hechos concernientes a su conducta.

En este proceso de valoración los individuos relacionan aspectos (tangibles e intangibles) de operación y conducta de una empresa, que la impactan (al interior) e influyen en el entorno donde opera.

Dichos aspectos están relacionados con la imagen, la cultura, la conducta y asuntos de ética, tipo de liderazgo, referentes de calidad y confiabilidad, solvencia financiera, gestión de políticas de comunicación y acciones de responsabilidad social, que en conjunto, conforman las características únicas que la distinguen de cualquier organización.

La comunicación juega un papel decisivo en la conformación de la reputación corporativa. Los diferentes públicos de una empresa pueden contar o no con información sobre ésta, lo que puede repercutir o beneficiar su percepción.

La empresa puede gestionar su reputación a partir de los diferentes tipos y niveles de relación que establece con sus diferentes públicos, con base en el valor informativo de los mensajes al comunicarse con ellos.

Este hecho es particularmente atractivo tanto para profesionales de las ciencias sociales como para los líderes empresariales, quienes buscan identificar los detonadores que pueden generar situaciones favorables para una empresa durante la construcción, consolidación e inclusive decadencia de su reputación corporativa.

Tal situación involucra la identificación de elementos y atributos adjudicados a la organización con grandes cargas de *deseabilidad* social. Así, empresarios y profesionistas se empeñan en la elaboración de modelos para mejorar la reputación.

En nuestro país, no es que el concepto haya sido ignorado por los empresarios, muchos han comprobado en términos de resultados de negocio el gran valor que otorga a sus productos marcas o servicios, sino que es hasta tiempos recientes que la reputación corporativa comienza a ocupar su justa dimensión.

Con mayor frecuencia, la reputación corporativa es considerada en la planeación estratégica, referentes de comportamiento de mercados y lo más interesante, quizá, como indicador de sus resultados organizacionales, adjudicándole a la empresa una posición determinante en su sector de pertenencia.

Si bien es notoria la labor de muchas empresas por incrementar sus índices de reputación corporativa, el trabajo (y resultados) tanto de colaboradores internos como de profesionales externos, se encuentra en pleno desarrollo. En ese sentido, el apoyo bibliográfico sobre experiencias locales (casi nulo) representa para los investigadores más que un obstáculo, un hecho significativo de la evolución del término y su aplicación que la hacen un área poco explorada y rica en contenido de análisis.

Dicho análisis no puede hacer a un lado el papel fundamental que tienen las diferentes estructuras dadas en organizaciones de tipo empresarial y como éstas se insertan en un sistema social más amplio que determina no sólo una opinión sino que conforma rasgos culturales.

Sin embargo, son precisamente las organizaciones vistas como subsistemas las que podrían participar en la conformación de nuevos roles y formas de relación social, afectando a todo el sistema y por ende transformando la realidad.

En ese sentido, especial atención merecen los estudios realizados en nuestro país y sus metodologías, ya sean empresas, agencias de comunicación, miembros del tercer sector e inclusive medios de comunicación. Es necesario evaluar sus métodos y procedimientos para mantener una visión objetiva.

El reto de la investigación en el sector es la obtención de resultados que no soporten tendencias ni sean especulativos, menos aún, en función de los intereses de grupos de poder y/o líderes de opinión.

También habrá que comprobar la veracidad de la información proporcionada por las empresas y hacia quien va dirigida, así como considerar la reputación de quienes emitan juicios de valoración sobre ellas. Al ser información sin registros oficiales, en muchas ocasiones se acude a cálculos benéficos y sobre-valoraciones de las actividades desarrolladas por las empresas respecto a sus diferentes indicadores, con la intención de generar climas favorables a sus propias actividades.

La ética empresarial, la congruencia en la conducta organizacional, el desarrollo de un adecuado liderazgo, la cultura organizacional, el establecimiento y formas de responsabilidad y contratos sociales establecidos por las empresas, entre otros, son variables obligadas en la evaluación de la gestión de la reputación de una empresa.

El estudio de reputación corporativa podría desarrollarse considerando niveles empresariales, tamaños, giros, origen, asuntos presupuestales, experiencia y trayectoria en el mercado, redes de relación social, (innegablemente en nuestro país convertidas en redes de influyentismo social) e inclusive bajo ópticas de liderazgo.

La gestión de la reputación corporativa en varias empresas es sólo reflejo y resultado de prácticas aisladas y/o repeticiones de procesos globales. Algunas han generado un área específica a su atención, pero no significa que en la práctica propicien climas positivos para la adopción de conductas que incidan de manera positiva en la percepción sobre aspectos de su reputación.

Más allá de pensar en la adhesión teórica y formal de procesos relativos a responsabilidad social, comportamiento social corporativo o ciudadanía corporativa, la terminología empleada en el campo de la reputación corporativa y la ética empresarial tiene que permear en cada miembro de la organización y alinearse con los valores individuales de sus integrantes.

Si bien la valoración de la reputación corporativa es un indicador importante, lo es más la adopción de prácticas y valores desde el seno de las organizaciones que le permitan una verdadera existencia. Si lo anterior no ocurre, entonces los encargados de las áreas asociadas a la percepción de la empresa y su situación en el mercado y en la escala ético-social (como lo son prácticas de comunicación, mercadotecnia, asuntos públicos, responsabilidad social corporativa, etcétera) deberán reforzar sus actividades bajo perspectivas de manejo de cambio, enfocadas a la construcción de una reputación grupal en beneficio de sus propios integrantes y cualquiera de sus públicos externos.

En dicho ejercicio, las relaciones públicas cobran una utilidad e impacto invaluable ya que posibilitan cualquier proceso de legitimación social y empleadas en programas estratégicos dirigidos a empleados, medios de comunicación, responsabilidad social y diálogo con el público en general, incrementan la reputación corporativa otorgándole a las empresas innumerables beneficios.

A partir de la bibliografía empleada durante la investigación, es también posible inferir sobre los siguientes aspectos teóricos:

El modelo de comunicación bi-direccional planeado posibilita intervenir o influir de manera formal y organizada en el proceso de comunicación organizacional.

La planeación de la comunicación organizacional permite advertir circunstancias y factores que afectan el proceso de comunicación corporativo y sus resultados, la integración y equilibrio entre el elemento humano y su medio, así como la consecución de objetivos y metas corporativos

La retroalimentación es esencial para generar valor al proceso de comunicación y beneficios para la organización.

Existen nuevas formas de comunicación que incluyen la transformación de roles entre los elementos del proceso y originan nuevas formas de interrelación social.

El análisis de la comunicación organizacional representa la realidad de la empresa, su cultura y el impacto en el ambiente donde se desarrolla. La comunicación organizacional gestionada efectivamente logra incrementar la productividad y propicia relaciones y conductas internas y externas saludables.

Se advierte la importancia de incluir el área de comunicación organizacional como pilar fundamental de la empresa.

La comunicación organizacional debe aplicarse para mantener un equilibrio congruente entre el contenido emocional y la conducta individual y aquel que se genera como resultado del de todos los miembros de la empresa (grupal).

Las empresas actuales requieren integrar a sus prácticas de comunicación programas estratégicos que incrementen su reputación corporativa y asegurarse que éstas sean verificables a través de la evaluación de su conducta.

Lo anterior permite establecer niveles de congruencia y compromiso social (entre otros), y realizar intervenciones en favor de la imagen y percepción que los públicos tienen sobre ellas.

El desarrollo de la comunicación en empresas mexicanas presupone un cambio de percepción sobre la utilidad de las relaciones públicas y su rol en la gestión de la reputación.

Las relaciones públicas son practicadas por las empresas para impactar positivamente la percepción de sus públicos sobre su imagen y reputación, las de sus miembros, marcas, productos y/o servicios.

La aplicación de herramientas de relaciones públicas contribuye al logro de metas y objetivos corporativos y sitúan a la empresa como un ente confiable, legítimo y responsable, entre otros aspectos importantes de deseabilidad social.

Las relaciones públicas generan oportunidades para el desarrollo del negocio cuando la empresa intercambia con cualquiera de sus públicos información de valor, confiable, y lo hace de manera congruente.

Las relaciones públicas estratégicas permiten a la empresa establecer relaciones positivas con sus públicos y beneficiarse con ello a través del tiempo.

Las relaciones públicas se han convertido en una disciplina rentable y auto-sustentable.

El campo de acción de las relaciones públicas y sus herramientas, no sólo se circunscribe a actividades con medios de comunicación, aunque esta sea una práctica generalizada.

Un programa integral de relaciones públicas incluye actividades con la comunidad de empleados, clientes, proveedores y distribuidores, así como la comunidad, gobierno y la opinión pública en general. (además de otros públicos clave para cada empresa).

Es fundamental incluir a los empleados y conciliar sus objetivos con los de la corporación para que sean éstos los mejores “embajadores” de la empresa, repercutiendo positivamente en su imagen y reputación.

Se advierten notables cambios que favorecen una nueva cultura de administración y gestión empresarial, motivada por procesos de comunicación que incluyen la creatividad y dinamismo de los miembros que la conforman.

Es necesario generar programas que vayan “más allá” de la mercadotecnia social con el objetivo de generar una buena imagen corporativa. Los diferentes públicos corporativos demandan que las actividades empresariales retomen expectativas sociales y se mantengan y mejoren a través del tiempo, bajo una visión de crecimiento compartido.

El ejercicio de relaciones públicas en la gestión de la reputación corporativa es una tendencia en la comunicación organizacional y sus actividades son las que mayor incidencia tienen en la construcción y gestión de una reputación empresarial deseable.

Las características de un programa estratégico de relaciones públicas dependen del contexto y nivel de gestión de los diferentes elementos de comunicación corporativa que cada empresa vive como su propia realidad.

La gestión de la reputación corporativa comienza a afianzarse como uno de los pilares fundamentales en la administración y liderazgo empresariales, influenciando las formas existentes de relación social.

La inclusión de programas estratégicos para lograr una buena reputación corporativa empleando herramientas de relaciones públicas contribuye a la generación de nuevas formas y modelos de comunicación organizacional y relaciones sociales.

La reputación corporativa es considerada el intangible de mayor valor que otorga a las empresas incomparables ventajas competitivas, y es considerada uno de los principales indicadores de la conducta empresarial.

Para fortalecer la reputación de una empresa, es necesario estimular desde la comunicación corporativa a los diversos elementos que se asocian a esta, como la ética, el liderazgo, la calidad, la confiabilidad, la solvencia financiera, entre otros.

La reputación corporativa está asociada a diversas prácticas como imagen, cultura y políticas de comunicación corporativas, conducta ética empresarial, valores y prácticas de responsabilidad social entre otros. La congruencia entre la conducta corporativa y éstas, conforma (positiva o negativamente) la percepción que prevalece sobre la empresa y su operación.

El clima y cultura organizacionales son dos elementos asociados a la reputación corporativa que comienzan a figurar como parte fundamental del desarrollo organizacional.

Existen pocos referentes sobre las mejores prácticas empresariales en términos de comunicación organizacional y es necesario desarrollar metodologías científicamente comprobables que retraten objetivamente la realidad empresarial del país en materia de comunicación organizacional y específicamente de reputación corporativa.

No existen estudios científicos sobre aspectos de reputación corporativa realizados por instituciones académicas con interés genuino en la investigación.

Es necesario plantear el estudio de diversos aspectos relacionados a la reputación corporativa (incluyendo legislación) para generar nuevos parámetros de acción empresarial.

La gestión de una buena reputación otorga a las empresas innumerables beneficios de mercado, operación de negocio, relaciones con el entorno y de percepción social en general.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE SÁBADA, Alfredo, CASTILLO CLAVERO Ana María y TOUS ZAMORA Dolores, *Administración de Organizaciones en el Entorno Actual*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, 523pp.

BAENA PAZ, Guillermina, *Instrumento de investigación*, Editorial Mexicanos Unidos, México, 1987.

BERLO K, David. *El proceso de comunicación*, Editorial El Ateneo SA de CV, México, 1992, 239pp.

BLACK, Sam. *ABC de las Relaciones públicas*. Madrid, Gestión, 2000.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones públicas*. Trillas, México, 2001.

BUTCHER, Jacqueline y SERNA, María Guadalupe. *Tercer Sector en México*. México, Coedición CEMEFI/Instituto Mora, 2006. 469pp.

CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Editorial Ariel S.A, España, 1999, 254pp.

CEREVERA FANTONI, Ángel Luis, *Comunicación Total*, ESIC Editorial, España, 2004, 401 pp.

DANTE ILLESCAS, WASHINGTON, *Cómo planear las Relaciones Públicas*, Ediciones Macchi, Argentina, 1995.

DE LA ISLA, Carlos (compilador). *Ética y Empresa*. Instituto Tecnológico Autónomo de México, Unión Social de Empresarios de México A.C. y Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

ESCAMILLA O, Gloria, *Manual de metodología y técnica bibliográfica*, UNAM, México, 1998.

ESTEINOU MADRID, Javier, *Espacios de Comunicación 3*. México, Serie Espacios No. 3 Departamento de Comunicación, Universidad Iberoamericana, 1998. 453 pp.

FERNÁNDEZ DE COLLADO, Carlos y GORDON Dhanke, *La Comunicación humana. Ciencia Social*, Mc.Graw Hill, México, 1994.

FERNANDEZ DE COLLADO, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1999.

FERNÁNDEZ ESCALANTE, Fernando M, *Ciencia de la Información y Relaciones públicas*. 4ª. Edición, Ediciones Macchi, Argentina, 1989, 346 pp.

- FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIÉRREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1973.
- GARCÍA FERNANDEZ, Dora. *Metodología del trabajo de Investigación*. 2ª. Edición, Trillas, México, 2004. 86pp.
- GONZÁLEZ ALONSO, Carlos, *Principios Básicos de Comunicación*, Trillas-Asociación Nacional de Investigación e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), México, 1997, 96pp.
- GRUNING JAMES, E y TODD, Hunt, *Dirección de Relaciones públicas*, Gestión, España, 2000, 757pp.
- GUIOT, Jean M. y BEAUFILS, Alain, *Diseño de la Organización*, Editorial Legis, Colombia, 1992.
- HARRISON, Shirley, *Relaciones públicas. Una Introducción*, 2ª. Edición, Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo SA, España, 2002, 259 pp.
- JABLIN, Ed, F. M. et al, *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary Perspective*, Sage Publications, Newbury Park, Calif, 1987.
- LESLEY, Philip, *Manual de Relaciones públicas*, (TI. Principios generales y organización), 4ª. Edición, Ediciones Martínez Roca, España, 1973, 429 pp.
- LITTERER, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*, Editorial Limusa, México, 1991, 517pp.
- LÓPEZ RUIZ, Miguel, *Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico*, 3ª. Edición. UNAM, México, 1998, 166pp.
- MCKENNA, Regis, *Marketing de Relaciones*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A, España, 1995, 366pp.
- MERCADO H, Salvador. *Relaciones públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. México, Internacional Thomson Editores SA, 2002.
- MINTZBERG, Henry, QUINN JAMES, Brian y VOYER John, *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispano Americana S.A, México, 1997, 641 pp.
- MUNCH, Lourdes y ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación*, 2ª Edición, Trillas, México, 2005, 166pp.
- NIELANDER, William A. y MILLER RAYMOND, W. *Relaciones públicas*. 7ª Edición, Editorial Hispano Europea, España, 1970, 418pp.

PAOLI, J. Antonio. *Comunicación e información. Perspectivas Teóricas*, Trillas, México, 1990, 138pp.

PETTIGREW, Andrew, THOMAS, Howard y WHITTINGTON, Richard, *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London, 2002, 519pp.

RAMOS PADILLA, Carlos G, *La Comunicación un punto de vista Organizacional*. Trillas, México, 1991.

REBELI CORELLA, María Antonieta y RUIZSANDOVAL RESENDIZ, Celia, *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386pp.

ROGGERO, G. A, *Relaciones públicas*. 2ª. Edición (Reimpresión 1978), Ediciones Deusto, España, 381pp.

SORIANO ROJAS, Raúl. *Guía para realizar investigación social*. Plaza y Valdés, México, 1988.

TOUSSAINT, Florence, *Crítica a la información de masas*. 3ª. Edición, Trillas, México, 1990, 94 pp.

CIBERGRAFÍA

www.eficienciainformativa.com Junio 2007.

<http://www.chicagogsb.edu/capideas/spanish/sum00burt.pdf> - Agosto, 2007

<http://www.cemefi.org/content/view/632/19/> Septiembre, 2007

<http://www.tm.org.mx/imre/quees.html> Septiembre, 2007

http://www.tm.org.mx/imre/ARCHIVOS%20PDF/Presentacion_IMRE%202006.pdf
Septiembre, 2007

<http://www.prfirms.org/> - Septiembre, 2007

<http://www.miespacio.org/cont/trin/repcorp.htm> - Septiembre, 2007

<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-corporativa.htm> - Septiembre, 2007

<http://articulosacademicos-rrpplalibertad.blogspot.com/2007/06/las-relaciones-pblicas-como-profesin.html> - Enero, 2008

<http://www.comfin.com.mx/colabora/epa.htm> - Enero, 2008

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/hlopez.html> -Febrero, 2008

<http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html> -Febrero, 2008

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html> -Febrero, 2008