



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

La comunicación interna como factor clave de generación de
reputación para obtener reconocimiento “Great Place to Work”

El Caso: Liverpool

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Presenta:

Claudio Rodrigo Bustamante del Valle

Asesora:

Dra. Adriana Reynaga Morales

Ciudad Universitaria, 2016.

CDMX



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

Agradecimientos	4
Introducción: La comunicación dentro de un “Great Place To Work”	6
1 Comunicando desde el interior	10
1.1 ¿Qué es la comunicación interna?	10
1.2 Funciones y objetivos de la comunicación interna	13
1.3 La cultura de la empresa: Apego y autodefensa	22
1.4 Los medios de comunicación dentro de la empresa	27
1.4.1 La tecnología y los nuevos medios de comunicación interna	33
2 La comunicación hacia el exterior	40
2.1 La comunicación externa: la visión ecosistémica	40
2.2 Funciones de la comunicación externa	42
2.3 Imagen	44
2.3.1 Niveles de la imagen	45
2.4 Reputación	50
2.5 Medios de comunicación externa	53
2.5.1 Relaciones Públicas	54
2.5.1.1 ¿Cómo se forjaron las relaciones públicas?	55
2.5.1.2 ¿Cómo funcionan las relaciones públicas?	60
2.5.2 Publicidad	62
2.5.3 Redes Sociales	66
2.5.3.1 Facebook	66
2.5.3.2 Twitter	67
2.5.3.3 Otras redes sociales	68
2.5.4 Alianzas entre organizaciones	69
2.6 El Marketing y la comunicación organizacional	73
3 Liverpool: Un Great Place To Work	77
3.1 Great Place To Work	77
3.2 Caso a estudiar: Liverpool, Great Place To Work de 2012 hasta 2014	86
3.2.1 Cultura de Liverpool	90
3.2.2 La Comunicación Interna de Liverpool	93
3.2.3 La Universidad Virtual Liverpool	95
3.2.4 Liverpool + Great Place To Work: 8 años de trabajo conjunto	97

3.3 ¿Cómo ser un Great Place To Work y cómo comunicarlo hacia afuera?	105
Conclusión: ¿Cómo ser un Great Place To Work y hacer que todos te recuerden por ello?	112
Fuentes de Consulta	116

AGRADECIMIENTOS

A través de los cuatro años y medio que pasé en las aulas de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales hubo una serie de cambios en mi forma de ser y de ver el mundo. Todos esos sucesos me han traído hasta donde estoy hoy y son el reflejo de este trabajo, el último que realicé como parte de mi formación universitaria dentro de la carrera de Ciencias de la Comunicación, y el cual es el que más tiempo me tomó realizar y al que recordaré con más cariño y orgullo sobre los demás hechos por mí en toda mi vida como estudiante. Pero este trabajo no tendría el mismo valor sin ciertas personas, a las cuales quiero dedicarlo.

Mis padres y mi hermana, el motor que siempre me ha impulsado a crecer y a aprender algo nuevo cada día sin dejar de lado la humildad y la capacidad de sorprenderme son los primeros a quien quiero agradecer por haber estado conmigo desde el inicio y siempre tener palabras de aliento y consejos que me ayudan en cualquier situación. Es por su confianza y cariño soy el hombre que soy. Y aunque todas las palabras que vean aquí no serán suficientes para demostrar el amor que siento por ustedes, por algo se empieza.

Fue durante mis días en la UNAM que conocí a una persona que ha dejado una huella imposible de borrar en mí. Es gracias a tu amor y a tu constante motivación que fue posible para mí aprender más dentro de los salones y fuera de ellos y es por tu propia sed de éxito, que me has contagiado durante más de cuatro años juntos, que quiero seguir creciendo profesional y personalmente junto a ti.

No puedo dejar de lado a un grupo de personas que conocí en esta etapa de mi vida y los que sin duda van a seguir junto a mí alegrándome y haciendo que los malos momentos se olviden con las singulares experiencias de las que somos parte juntos. Nuestra amistad empezó con colaboraciones dentro de la escuela y va creciendo y fortaleciéndose con cada anécdota que vamos creando. ¡Gracias infinitas!

Por supuesto que debo agradecer a mis amigos y amigas que también estuvieron conmigo desde antes de comenzar la Universidad y casi seis años después de dejar de estudiar juntos siguen conmigo impulsándome a ser mejor persona y mejor amigo. Hoy nos toca seguir aprendiendo de la vida y no podría ser más afortunado por seguir llamándolos amigos.

Tanto por el lado de mi papá como de mi mamá, tengo una familia muy numerosa, y si decidiera enumerar aquí a todos mis familiares, probablemente esta sección sería más larga que cualquier capítulo de esta tesis. Sólo puedo decir que el cariño que me han dado siempre incondicionalmente es una de mis grandes fuentes de alegría y, sin la cual, yo no sería como soy. Gracias a los Bustamante y del Valle (y todas sus derivaciones).

Mis profesores, aquéllos que me formaron profesionalmente y de los cuales aprendí las herramientas fundamentales para mi carrera profesional, fueron parte de estos años de crecimiento y por eso quiero agradecerles. Esta dedicatoria en especial va para la grandiosa Doctora Adriana Reynaga, quien decidió confiar en mí y aventurarse junto conmigo en este último proceso estudiantil. Eres una gran profesora y aún más grande persona, Adriana. ¡Gracias!

También quiero aprovechar a mis actuales compañeros de trabajo, quienes tomaron el riesgo de aceptar mi falta de experiencia y, de forma totalmente empírica, me han enseñado que la comunicación es sumamente compleja, pero gracias a ellos cada día compruebo que mi elección de carrera fue la mejor.

Por último, no quiero dejar pasar la oportunidad de agradecer a Dios por poner en mi camino a las personas anteriormente mencionadas y por hacerme llegar hasta donde estoy.

Introducción: La comunicación en un Great Place To Work

A principios de los años ochenta los periodistas estadounidenses Robert Levering y Milton Moskowitz fueron encargados con la labor de escribir un libro llamado *The Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos).

El libro, publicado en 1984 establecía que un buen lugar para trabajar no era apreciado por sus trabajadores debido a los beneficios que se les otorguen ni por las actividades que se lleven a cabo dentro de la organización. En cambio, la clave para un excelente lugar de trabajo es **"la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo"**.

Desde ese momento y hasta 2002 cuando se publicó la primera lista de las mejores empresas para trabajar en nuestro país, muchas empresas nacionales y trasnacionales han adoptado el modelo y la metodología del *Great Place To Work Institute* para generar ambientes de trabajo favorables para sus trabajadores.

Es prudente cuestionarnos porqué surgió esta tendencia tanto en nuestro país como en el extranjero. ¿Es por la simple necesidad de mantener a los empleados de las empresas felices con los patrones de las mismas? ¿O acaso existe un trasfondo relacionado con la reputación de las empresas entre los clientes y/o consumidores de los productos ofrecidos por éstas?

Se dice que hoy en día vivimos en la era de la información, como denomina Manuel Castells a la actualidad, sin embargo gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación la forma en que compartimos todos estos datos ha evolucionado y tal como afirma Cesar Octavio Larrañaga en su artículo **"La Verdadera Era de la Información"**, escrito para la revista de negocios *Forbes*, **"los servidores públicos, mercantiles y financieros tienen la responsabilidad de asegurar la información propia, de quiénes emplean y de las personas a quienes ofrecen algún servicio o bien patrimonial"**². Entonces, ¿la comunicación interna es un factor determinante para crear un buen lugar para trabajar?

Este trabajo de investigación surge con el principal propósito de encontrar la relación entre la comunicación de una empresa hacia las personas que trabajan dentro de ella, entendiendo cómo funcionan los medios y flujos de información interna, y la percepción que **existe sobre lo que es un "buen lugar para trabajar"**.

Después de realizar la investigación sobre los medios y objetivos de la comunicación interna, y aquéllos que lean este trabajo podrán concluir junto conmigo que ésta busca establecer lazos entre una organización –sin importar su giro u origen– y sus empleados para generar una reputación positiva.

Pero esta percepción no puede mantenerse solo con la imagen creada entre sus trabajadores, pues hay un público espectador de todo lo que la compañía hace, lo cual me hizo cuestionar si la cualidad de ser un buen lugar de trabajo también tiene un impacto en

¹ <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestra-historia> Consultado 07/04/2014 a las 22:53

² LARRAÑAGA, Cesar Octavio. La Verdadera Era de la Información. Revista Forbes, 20/08/2013. <http://www.forbes.com.mx/sites/la-verdadera-era-de-la-informacion/> Consultado 07/04/2014 a las 23:54

la mente de los clientes y consumidores de una empresa, dando así un doble giro a la investigación.

El flujo de mensajes generado hacia el exterior de una empresa tiene un importante impacto en la reputación positiva o negativa de un lugar de trabajo. Y es aquí donde se combina la metodología del *Great Place to Work Institute* con la disciplina que inspiró este análisis: la comunicación organizacional, que en términos muy burdos puede describirse como la mezcla de la información divulgada por las empresas dentro de ella y hacia el público que la observa desde afuera de sus barreras.

La comunicación externa se enfocaba en mensajes para generar más ventas y obtener nuevos clientes que consumieran los productos generados por las organizaciones. Al ser esta una importante fuente de ganancias económicas, la información enfocada en los empleados no solía ser de mucha importancia para los directores.

La preocupación por la comunicación interna surgió en los años sesenta gracias a la acción de empresarios japoneses quienes comprendieron que el concepto de calidad debía extenderse a toda la organización, cambiando el paradigma de los clientes internos y externos, también conocida como públicos integrados³.

La comunicación era necesaria porque a través de ella se escucharían las expectativas de todos los involucrados con la organización y estas se transformarían en normas de gestión y actuación para poder transmitir al conjunto empresarial el compromiso que existe hacia ellos.

Para poder explicar el papel de la comunicación organizacional es necesario hablar de la materia prima con la que trabaja esta disciplina: la información. Para cualquier tipo de organización se detectaron tres clases de información de acuerdo a Alfons Cornellá:

- Ambiental: Procedente del entorno
 - Información crítica, relacionada con distintos sectores donde la empresa tiene injerencia por sus actividades (tecno-económica, jurídica, tecnológica)
 - Información externa, relacionada con los miembros del entorno interesados en el producto de la empresa (clientes, distribuidores, competencia)
- Interna: Creada y gestionada por la organización
- Corporativa: Proyectada hacia el entorno
 - Hacia el entorno próximo: clientes, proveedores, inversores, accionistas, empleados
 - Hacia el entorno lejano: informes económicos, financieros y tecnológicos

Ante los diferentes tipos de información la necesidad de personas especializadas en gestionarlas de acuerdo a los públicos objetivos nació. La comunicación externa se concentraba en la publicidad y de ésta se encargaba el departamento de *marketing*; pero la comunicación interna no mostraba a un responsable claro y su manejo era confuso, desordenado y sin criterios.

³ Solano Fleta decía que todo aquél que formara parte de la organización por estar integrado en alguno de sus órganos era parte del público interno de la misma, 1997.

Con el paso del tiempo, la práctica de la comunicación organizacional interna se profesionalizó y tomó forma en equipos cuyo objetivo era específicamente el manejo de la información dirigido hacia el público interno. Esta necesidad de personal especializado en esta labor se explica por lo compleja que resulta la fusión de los elementos organizacionales plasmados en información. Es por eso mismo que este trabajo de investigación dedica un apartado completo a la explicación de dichos preceptos analizados desde la perspectiva de la comunicación y su esfuerzo para mantener a los miembros de un lugar de trabajo felices por pertenecer a él.

Diversas organizaciones preocupadas por conocer la opinión de los empleados sobre sus lugares de trabajo crearon los reconocimientos como el de *Great Place To Work* y otros de la misma índole.

El reconocimiento que otorga el Instituto a las empresas se basa en un modelo que analiza cinco dimensiones de la interacción entre los miembros de una compañía: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo. La comunicación aparece como un elemento necesario para que los 5 elementos en cuestión puedan funcionar correctamente y generen armonía en el lugar de trabajo así como buenos resultados reflejados tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

Para precisar en estos aspectos que he mencionado era necesario analizar una organización específica que cumpliera con el requisito de ser reconocida por el *Great Place To Work Institute*. Mientras revisaba los posibles casos de estudio encontré algunas constantes dentro de los primeros cinco lugares del conteo, entre ellas Liverpool, reconocida marca de tiendas departamentales cuyos públicos eran muchos y variados por la amplia oferta comercial que posee y la gran cantidad de personas que tiene a su servicio. Ambos factores fueron los que me ayudaron a elegir cuál sería la empresa que estaría en mi foco de análisis.

Desde abril de 2013 hasta octubre de 2015 llevé a cabo esta investigación durante la cual, curiosa y afortunadamente, Liverpool continuó apareciendo en los primeros 5 lugares del conteo de mejores lugares para trabajar en México, otorgando así mayor validez a los puntos que en este trabajo se destacarán.

Al finalizar de revisar este texto pretendo que el lector pueda comprender que para cualquier empresa es importante ser reconocida por su público interno como un buen lugar para trabajar y que esta característica también es de valor hacia el exterior, ya sea por un factor de reputación o incluso como elemento propiciador de un aumento en las ventas. Entonces es prudente cuestionarnos si los directivos observan en el reconocimiento otorgado una oportunidad de crecimiento general y cuáles son los esfuerzos por los que este factor es hecho de conocimiento público, o hacia quién se dirige esa comunicación.

Hablando de comunicación, es necesario entender su importancia, en su plano interno y externo, y su relación con los preceptos del *Great Place To Work Institute*. Para lograr dicho entendimiento, debemos tener claro que el manejo de esta disciplina no consiste en gestionar procesos tecnológicos sino al activo humano, quien establece conexiones con su entorno a través de la información compartida y genera percepciones que dirigen sus acciones más allá de sus necesidades básicas.

Con este trabajo busco determinar si un **“gran lugar para trabajar”** se puede forjar basándose en la comunicación interna aportando al mismo tiempo una ventaja competitiva que puede impactar en la percepción que el público exterior tiene de dicho lugar como una empresa que produce bienes y servicios. Todo esto con la vista puesta en crear una propuesta de comunicación integral que englobará esfuerzos para mejorar el ambiente laboral de una compañía y su reputación son audiencias clave.

Capítulo 1: Comunicando desde el interior

1.1 ¿Qué es la comunicación interna?

Conforme la administración empresarial ha evolucionado, la necesidad de comunicación entre las empresas y sus clientes se hizo presente. Es a partir de los años setenta cuando la concepción de clientes externos e internos se hizo presente en el mundo corporativo y se presentó un nuevo objetivo: obtener más ganancias económicas por el menor costo.

Los directivos comprendieron que para obtener la calidad buscada por los compradores del producto ofrecido era necesario escuchar y comprender las expectativas de su público. En otras palabras, para satisfacer las demandas de los compradores era necesario hacer lo propio con los responsables de la creación de dichos productos. La formación física y aspiracional del personal de una empresa converge en la comunicación organizacional dentro de su apartado interno.

La comunicación interna es definida por José María Laporte como aquella que *"favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando confianza y el compromiso con unas metas y valores continuos"*⁴. Los mensajes creados para el interior de la organización estarán destinados para que aquellos que son parte de la misma los consuman y los lleven a la práctica.

De acuerdo a Jesús García Jiménez, en su texto La Comunicación Interna (España, 1998), existen dos tipos de eventos o acontecimientos, como él los llama, por los cuales el proceso comunicativo pasa al interior de cualquier organización.

Por un lado están los acontecimientos de tarea, es decir todas las actividades que realizan los trabajadores para generar productividad: hechos, procesos y el llamado *know how* para realizar dichas acciones. El segundo tipo de eventos que García Jiménez menciona son los acontecimientos de relación humana. Aquí van las ideas, actitudes, creencias, opiniones y los valores que el público interno maneje en la compañía. El autor ubica a estas acciones como la cultura organizacional, concepto en el que ahondaré más adelante.

La comunicación interna dentro de la comunicación organizacional

El principal objetivo de la comunicación interna es impactar en las personas que se encuentran dentro de la organización. Entonces resulta importante definir quiénes componen a este grupo de impacto de la comunicación en las instituciones, pues aunque pareciera muy sencillo ubicar a los miembros de este target, entre los diferentes tipos de organizaciones existen conceptos variados sobre quiénes son parte del público interno.

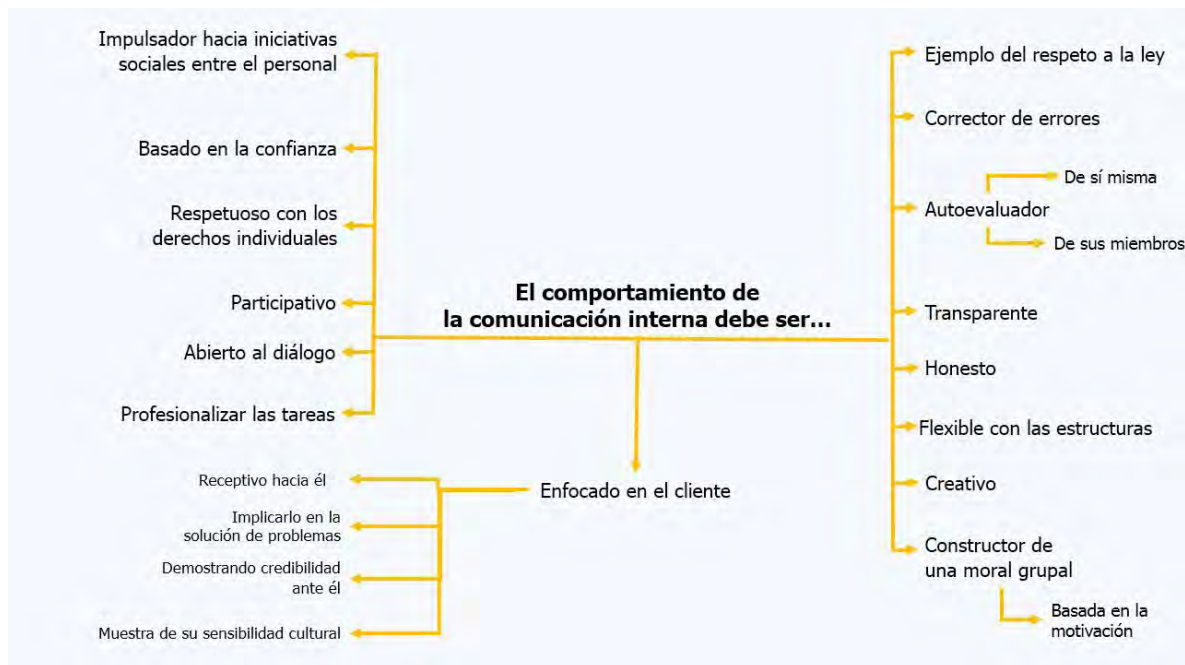
La mayoría de las organizaciones considera a todo aquél que cobre un salario gracias a su labor dentro de las mismas así como al personal contratado para realizar trabajos temporales para ellas como el público interno. En el caso de las empresas comerciales, que son el caso de estudio de esta investigación, los accionistas también se encuentran catalogados dentro de este sector comunicativo.

⁴ Op. Cit. DE MARCHIS, Giorgio et al. Organización y psicología en la comunicación interna. p. 26.

Como guía para discriminar entre el público interno y externo utilizaré la perspectiva del autor Piñuel Raigada, pues para él, *"la institución reúne en el seno de una misma entidad individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas, y vinculadas por un orden de relaciones que tiene que ser conocido por todos los integrantes, y que facilitará la consecución de los objetivos"*⁵; es decir que son los objetivos y metas comunes las que ubican a una persona dentro o fuera de una organización.

Por lo tanto, la comunicación interna se dirigirá a todos aquellos cuyas acciones dentro de la organización se dirijan hacia fines en común entre ellos y con ella actuando como un mediador entre los integrantes de la misma para facilitar su comprensión e inteligibilidad.

En la actualidad podemos distinguir un grupo de características que distinguirán a una organización por su eficaz comportamiento comunicacional. Algunos ejemplos de dichas cualidades los podemos encontrar en el cuadro 1.1.



Cuadro 1.1: Cualidades del comportamiento comunicacional interno ⁶

El campo de acción de la comunicación interna son las conductas de las personas dentro de la organización ya sea sobre las redes de actividades o sobre las de relacionamiento interpersonales. Debido a que la comunicación interna contribuye a una retroalimentación del circuito efectivo de la información y comunicación efectivas, es importante revisar los flujos por los cuales los mensajes internos viajan y sus distintos objetivos.

- Flujo de información

⁵ IBID. p. 29.

⁶ Elaboración propia a partir de La Comunicación Interna de Jesús García Jiménez

Comprende las conductas de tarea, las redes de acciones y las conductas de relación; todo el contenido de las redes comunicativas.

- Flujo de materiales

Comienza con la obtención de materias primas —provenientes del exterior—, y va desde el proceso por el que dichos materiales pasan para convertirse en el producto final, aquél ofrecido al mercado o entorno, hasta que se hace la entrega de dicho producto.

- Flujo de dinero

Es aquél que recorre todos los datos relativos a la economía de la compañía. Su importancia es el derecho de los trabajadores a saber todo lo relacionado a los pagos que la organización está obligada a realizar.

- Flujo de pedidos

Involucra toda la información sobre los procesos de entrega del producto al entorno.

- Flujo de trabajo

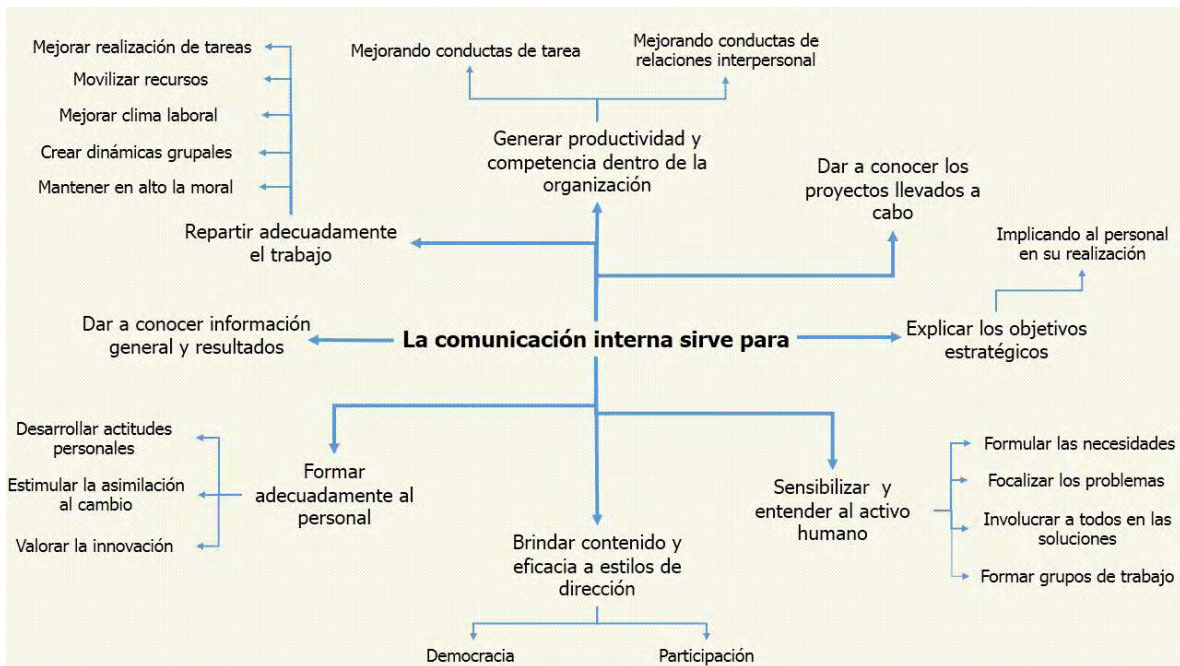
Toda la información relacionada con la organización del trabajo, debido a los cambios que ha sufrido en los últimos años, requiere particular atención de la comunicación interna. Para sobrellevarlos, la comunicación debe optimizarse para generar así un factor estratégico.

La comunicación interna debe tener en cuenta todos estos flujos para poder generar estrategias que permitan el correcto viaje de la información entre canales e individuos y asegurar así el funcionamiento de la propia organización así como su productividad gracias a la correcta realización de los procesos.

Debemos tener presente que la comunicación interna no es un fin, sino un medio cuya implementación cada día es más necesaria, al punto de alcanzar el calificativo de indispensable para las organizaciones de cualquier tipo.

Su importancia se explica gracias a la habilidad que brinda a la organización y sus miembros para llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, comportamentales y estratégicos de la misma. Además, la organización estructural moderna considera a la comunicación como uno de sus principios fundamentales.

La comunicación interna conlleva un valor instrumental al ser un recurso cuya administración se encuentra bajo el control de la propia organización. Representa un vehículo para recopilar la opinión del personal en una perspectiva global de la empresa, misma que funciona en diversas ocasiones.



Cuadro 1.2: Utilidad de la comunicación interna⁷

1.2 Funciones y objetivos de la comunicación interna

La función de la comunicación en una empresa se refiere a los logros realizados por ella a través de las medidas determinadas por esta disciplina una vez que fueron puestas en práctica.

Cada meta planteada por la comunicación interna cumple con diferentes funciones dentro de las organizaciones y éstas explican por sí mismas la utilidad que representan dentro de la empresa. Sin embargo, se han detectado diferentes situaciones en las que las acciones comunicativas resultan valiosas para el público interno.

Los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn⁸ propusieron dos niveles funcionales para la comunicación interna. Por un lado se encontraban cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Aparte, ellos afirmaban que de forma más específica existían otras funciones como las instrucciones de trabajo, razones para trabajar, procedimientos de la organización e información ideológica para el adoctrinamiento del público interno.

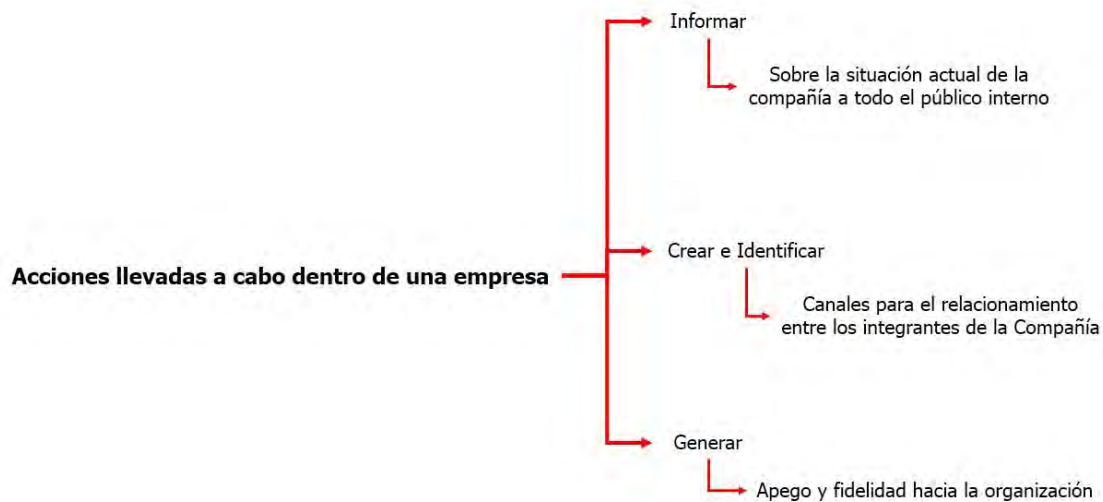
Otra clasificación es la estipulada por Martha Jacob, quien utilizó cinco categorías para explicar las funciones de la comunicación interna. La realización del trabajo, el mantenimiento o apoyo al personal, la motivación, integración e innovación son las partes de su propuesta.

⁷ Elaboración propia a partir de La Comunicación Interna de Jesús García Jiménez

⁸ Clasificación propuesta en su obra La Psicología Social de la Organización de 1978, citada por Carlos Fernández Collado en su libro La Comunicación en las Organizaciones de 2002.

Jesús García Jiménez propone una división de cuatro funciones para la comunicación interna: la función corporativa, operativa, cultural y estratégica.

Dentro de las diversas clasificaciones propuestas podemos encontrar factores que comparten, relacionados con los objetivos generales de la empresa.



Cuadro 1.3: Las funciones de la empresa⁹

La información, socialización y pertenencia son las funciones constantes entre las características de las diferentes propuestas hechas por los estudiosos de la comunicación organizacional.

Para este caso de estudio retomé las propuestas hechas por Jesús García Jiménez y la de Carlos Fernández Collado, que más allá de ser una propuesta es ya una fusión de las investigaciones de Gerald Goldhaber, Everett M. Rogers, F. Floyd Shoemaker, Rekha Agarwala-Rogers, Katz y Kahn, mismas que llegan a la misma conclusión sobre las funciones generales de la comunicación interna.

Funciones de información

En el apartado de los objetivos de la comunicación interna ya vimos que la eficiencia en los procesos de la organización es uno de los motivos por los que la disciplina en cuestión ha cobrado gran relevancia en la actualidad.

La comunicación dentro de una empresa se debe ocupar de mantener bien informados a todos los trabajadores sobre las normas y necesidades para realizar las labores diarias. Actividades como la capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de

⁹ Elaboración propia a partir de La Comunicación Interna de GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús.

problemas y una apertura ante la sugerencia de ideas son parte de las funciones informativas que la compañía debe procurar dentro de sus sistema comunicativo interno.

Lo anterior es lo que Fernández Collado señala como las funciones de producción, que **"implican cualquier actividad de comunicación relacionadas directamente con la realización del trabajo central de la organización"**¹⁰. Su meta es mantener informado al público interno sobre los procesos productivos del lugar donde trabajan.

García Jiménez estipuló una función similar a la de producción. Él la denomina operativa y habla sobre las conductas de tarea. Gracias a ella se puede compartir el conocimiento entre los miembros de la empresa. Para el autor, esta función es la más importante al momento de informar al público interno.

Aparte de esta función, él habla de otra llamada corporativa que se extiende desde los roles que juegan las distintas fracciones de la empresa, la dirección de la comunicación (ascendente, descendente o bidireccional) y sus flujos. García Jiménez relacionó esta función con los principios de identidad de la empresa, es decir que la comunicación interna es parte de la esencia de una organización y las formas en que se mantenga informado al público interno generarán una imagen dentro de cada trabajador.

Los cambios que ocurren dentro de cualquier organización son importantes para todo el personal -dependiendo el alcance de la novedad—. Las innovaciones en los procesos, sistemas y actividades dirigidas incluso al público externo deben estar dentro del radar del público interno, pues su reacción otorgará un valor extra a las estrategias implementadas.

Rogers y Agarwala-Rogers ubicaron dos tipos diferentes de innovación dentro de una organización. En este apartado me centraré en aquellas propias de la organización, aquellas **"que se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto"**¹¹.

La información relacionada con la innovación afectará a los miembros de la organización dependiendo a la fracción a la que pertenezcan en diferentes formas. Por eso resulta muy importante que la comunicación apele a una función de innovación cuando se generen cambios planeados por la empresa.

Para que la información viaje de forma exitosa entre el público interno los directivos de la empresa deberán analizar las cualidades del entorno para saber cómo manejar la innovación dentro y fuera de la organización. Es crucial que se realice dicho estudio para poder generar un impacto positivo en ambas partes de la compañía.

Es por eso que se habla también de una función estratégica de la información. Ésta es la que controla los programas de acción para que su desarrollo, aplicación y evaluación otorguen un valor positivo a la organización. Podríamos decir que esta función debe regular el flujo de los mensajes en todo momento.

¹⁰ MYERS y MYERS op. cit. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones p. 25.

¹¹ IBID p. 26.

Funciones de socialización

La forma en que los individuos interactúan dentro de la organización es otro de los principales focos de la comunicación interna. El comportamiento entre las personas involucra intercambio de información que la dirección de comunicación debe analizar para poder establecer acciones para controlarla y fomentar un clima laboral apto para trabajar en equipo.

La función operativa mencionada por Jesús González Jiménez también es parte de las formas de socialización en una organización si se analiza desde el punto de vista de las conductas de relación empleadas por los trabajadores. La cooperación entre las personas implicará mejorías en el desempeño individual de los diferentes puestos de trabajo.

Es importante retomar la función de innovación postulada por Fernández Collado que, como mencioné en el apartado anterior, habla de dos clases de innovación en las organizaciones. Toca el turno de analizar los cambios en la empresa. Éstos se refieren a las ocasiones donde la novedad se da en la interacción entre las personas.

La innovación afecta a la socialización cuando los cambios en la organización ocurren porque normalmente no se generan movimientos aislados, sino que siguen la dirección de la comunicación y se mueven a través de los flujos establecidos para llegar desde los niveles más altos hasta los más bajos de un organigrama; incluso la productividad y eficiencia se pueden ver afectados por la innovación en la empresa por el impacto que puede tener en la conducta de los trabajadores.

Lo ideal es que la comunicación interna sea quien genere la innovación en la organización asegurando así el funcionamiento y crecimiento de la empresa. Mi razonamiento me dice que la razón de este escenario ideal es porque hay más facilidad de medir y controlar el impacto si el cambio surge directamente de la división de comunicación interna.

Los comunicólogos especializados en el interior de las organizaciones deberán procurar ser los causantes de los cambios en las interacciones poniendo particular atención en factores como las sugerencias del personal y las inquietudes que se manifiesten, al mismo tiempo que se fomenta el desarrollo continuo de ideas.

La socialización en las organizaciones también involucra la imagen que el público interno tiene de sí mismo. A esto, Carlos Fernández Collado lo denomina función de mantenimiento, y es *"aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación"*¹².

Las iniciativas planteadas por el departamento de comunicación interna que tengan una función de socialización confirman la relación existente entre las personas y su ambiente físico y humano. Toda actividad que confirma esto beneficia la auto imagen del público interno al integrarlo con la organización donde se desenvuelve laboralmente.

¹² IBID p. 27.

Funciones de pertenencia

La pertenencia de un individuo con su organización se relaciona con muchos factores entre los cuales se encuentra la identidad, la motivación que haya hacia sus metas y la forma en que la alta dirección lo trate. Todos estos principios pueden resumirse en un solo concepto llamado cultura organizacional.

Como lo explica García Jiménez *"entre los contenidos de la comunicación interna, tal cual como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye inevitablemente (y en ocasiones incluso inconscientemente) la transmisión de ese conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el "legado" de su cultura corporativa"*¹³.

Las funciones culturales se relacionan con todos los objetivos de la comunicación interna en cierto modo, pues a través de las diferentes metas planteadas es como se logra enseñar y habitar a vivir la compañía.

Las funciones de pertenencia están totalmente relacionadas con la identidad de una empresa —pues es a ésta a la que se busca pertenezca el público interno— y a la cultura de la organización. Este tema es muy amplio para analizarlo en un pequeño apartado, y es por eso que decidí dedicar un espacio mayor al tema en cuestión.

Como toda herramienta, la comunicación interna necesita presentar objetivos claros para poder funcionar como se tiene planeado. Para lograr un manejo exitoso, las metas deben ser claras y estar apegadas a la necesidad fundamental de dar a conocer cómo es la gestión de la organización, misma que se basa en indicadores cualitativos. Éste es uno de los puntos más importantes que nos sirven para explicar la unión entre la comunicación organizacional y la economía de una compañía, pues podemos afirmar la premisa de una gestión comunicativa basada en datos numéricos (ganancias y/o pérdidas monetarias).

Existen **tres objetivos prioritarios** en los que la gestión de la comunicación interna se debe basar de forma general en cualquier organización:

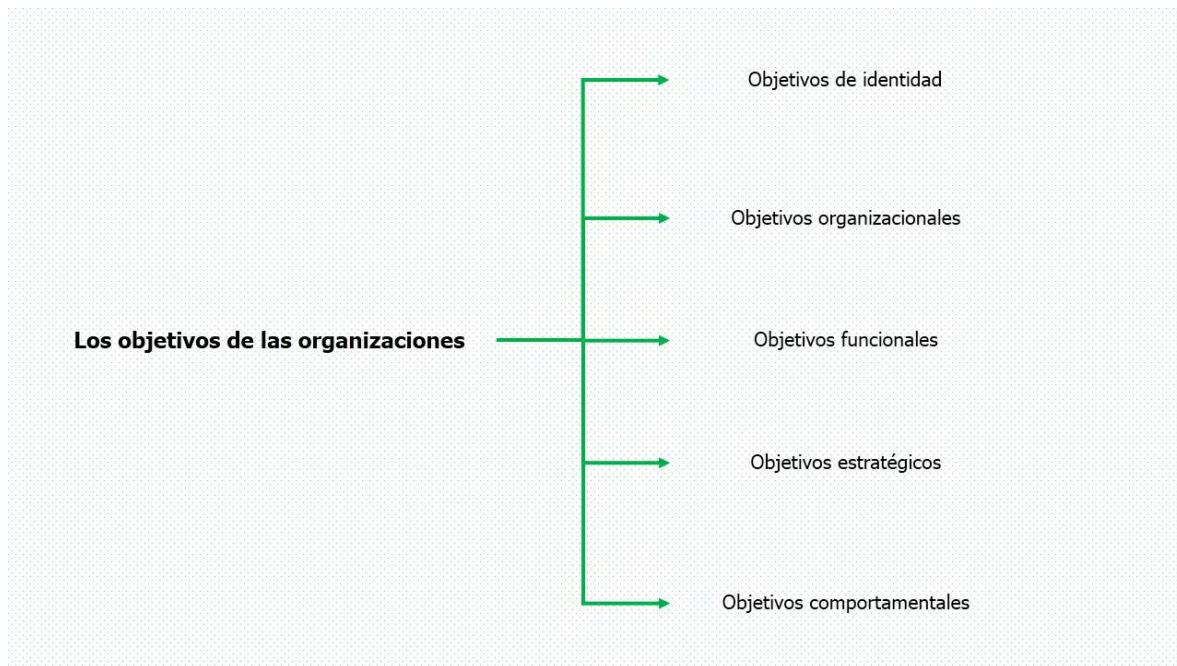
1. Sensibilización del personal sobre los objetivos de la empresa
2. Construir un espíritu de trabajo en equipo y reforzar la cohesión de los mismos
3. Establecer un clima¹⁴ de confianza entre el personal

La comunicación interna debe dar su primer paso involucrando en la consecución de sus metas a todos los actores involucrados en dicha acción —el público interno—; para esto es necesario hacer del conocimiento general de forma clara y precisa cuáles son las metas a perseguir. No es accidente que en el listado de los objetivos generales dicha información se encuentre en primer lugar.

¹³ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La Comunicación Interna p. 124.

¹⁴ Por clima entendemos al conjunto de atributos que generan la percepción de los trabajadores sobre el lugar donde se desempeñan profesionalmente, de acuerdo a José María Peiró en su texto Psicología de la Organización.

Los objetivos de la comunicación –interna y externa –deberán basarse siempre en los que se plantea la empresa misma. Es decir, los mensajes emitidos deben ir alineados a lo que la organización busque obtener en un tiempo determinado.



Cuadro 1.4: Los objetivos de las organizaciones¹⁵

Los empleados de una compañía deben comprender la visión y las metas u objetivos que dicha organización tenga para su futuro ya que su trabajo debe adaptarse a la estrategia que se haya diseñado originalmente, para poder contribuir de forma eficaz a la implementación de la misma.

Hablar de los objetivos de una compañía requiere necesariamente hablar de quién es ella misma en el entorno, de acuerdo a su propia voz. La identidad es la esencia primera de una organización; quién es, cuáles son sus características elementales que la definen como una empresa, institución u organismo representativo.

El autor Juan Benavides Delgado define a la identidad como un concepto que, en el mundo corporativo, puede entenderse de dos maneras. La primera *"como el conjunto de instrumentos formales con los que una institución se identifica y singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales"*¹⁶. De acuerdo a esta explicación, la identidad queda compuesta por una visualización que surge dentro de la organización tanto por sí misma como por las personas que están dentro de ella –el público interno–.

La identidad de una organización es definida por los siguientes puntos:

¹⁵ Elaboración propia a partir de PEIRÓ, José María Psicología de la Organización p. 30

¹⁶ BENAVIDES, Juan. Dirección de comunicación empresarial e institucional. p. 37.

- Los recursos con los que cuenta y cómo los utiliza
- Las relaciones entre sus integrantes y con el entorno
- Los atributos específicos que la distinguen del entorno

Sin identidad no existe la organización, pues es necesario contar con un conjunto de características que la distingan y le permitan un reconocimiento entre la sociedad –incluido su público interno –, diferenciándola del resto. Son esos atributos específicos de cada institución los que configuran su identidad, la cual se puede observar en dos tipos de rasgos.

Por un lado están los rasgos físicos o elementos visuales que *"incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica –la marca/imagotipo- y una forma verbal – logotipo –"*¹⁷.

Estos elementos buscan regular la clasificación y ordenamiento de los elementos de identificación e intervienen sobre éstos organizando y controlando todos los recursos materiales y soportes de comunicación de la empresa, obteniendo sobre las audiencias o públicos objetivos la proyección de una opinión deseada.

Los otros rasgos son los culturales o no visuales. Estos otorgan elementos sobre las creencias y valores de la organización. Son las formas manifiestas de la cultura latente de una organización, que trabaja a partir de un código en común para quienes la crean y quienes la interpretan.

La comunicación de la identidad de una empresa entre sus integrantes resulta de vital importancia porque *"el empleado, el inversor, el cliente y una porción de la sociedad se identifican con ella. Esto significa que se reconocen a sí mismos en ella. Es la cima de la empatía y la clave de la fidelización"*¹⁸.

Comunicar al público interno de una organización quién es ella genera una ventaja competitiva, pues crea personas comprometidas con el lugar donde trabajan, ya que se crea una extensión de su propio ser y, por lo tanto, convicción con los objetivos que la empresa se propone. Todo esto compone a los **objetivos de identidad corporativa**.

Entre los objetivos de la comunicación interna también se encuentran aquéllos que trabajan con la estructura de la organización. La gestión de estos mensajes debe orientarse hacia la sensibilización de la propia estructura para hacerla más sencilla y directa; es decir, terminar con la centralización de información –sobre procesos económicos, administrativos y de funciones entre otros – para dejarla al alcance de todo el personal.

Los **objetivos organizacionales** sirven para gestionar a la comunicación interna de tal forma que rompa barreras entre niveles jerárquicos, generando estructuras fluidas y flexibles capaces de brindar respuestas veraces e instantáneas ante diversas necesidades. Si se cumple con este objetivo, la empresa contará con pautas de intercambio de información y de diálogo interno así como una dirección desburocratizada con la capacidad de tomar decisiones positivas para el público interno. Esto ocurrirá al mismo tiempo que las

¹⁷ FERNÁNDEZ S., Ana Belén. La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales. p. 11

¹⁸ IBID. p. 143.

ideas innovadoras son motivadas y aceptadas por los altos mandos, iniciando lo que Jesús García Jiménez llama *"la era de los animadores"*¹⁹.

Por otro lado están los **objetivos funcionales** de la comunicación interna, los cuales pretenden orientar la información hacia todo el público interno repartiendo equitativamente el saber y el poder. Podemos decir entonces que éstos actúan sobre el liderazgo que adquieren distintas personas dentro de una organización.

Richard Daft identifica al liderazgo como *"un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de una persona hacia el logro de ciertas metas"*²⁰. Otras definiciones como la de Amitai Etzioni lo explican como la capacidad de ser reconocido por varios miembros de la organización como un líder gracias a distintas cualidades personales que inducirán a una aceptación voluntaria.

Ubicar a los líderes en una organización es muy valioso porque *"el liderazgo traduce planes o ideas en personas motivadas para realizar dichos planes e ideas. (...) recurre a la motivación, a las diferencias individuales, a la conducta y comportamiento de grupo, a las metas, a la estructura de la organización, y a la efectividad organizacional. (...) es el proceso que traduce todos estos conceptos en actividades que permiten alcanzar las metas de la organización"*²¹, acercándonos cada vez más a cumplir con los objetivos generales de la comunicación interna.

La importancia de los objetivos funcionales se explica gracias a la diferencia entre el poder adquirido por el liderazgo y el poder otorgado por una posición en el organigrama. Los líderes influyen sobre las metas de quienes lo siguen. Por lo tanto, administrar los mensajes que un líder difunde entre los miembros de la organización facilitará la gestión de las labores diarias.

Los objetivos funcionales harán más ágiles a los procesos y generará una mejor administración de los recursos –físicos e intelectuales– necesarios para realizar las actividades diarias.

Uno de los principales fines de la comunicación interna es mejorar la productividad para impactar en los resultados obtenidos. Es a través de la evaluación de necesidades y la posterior creación y difusión de mensajes que apoyen políticas de impulso como las metas planteadas por la empresa se cumplen. Son los **objetivos estratégicos** aquéllos que actúan sobre dichos mensajes y la respuesta ante las reacciones de los miembros de la organización.

Esta clase de objetivos se apoyan en herramientas como la segmentación del público interno, la selección de medios y soportes para la transmisión de información y la creación

¹⁹ En su texto La Comunicación Interna, García Jiménez habla del final de los mandos cuando, a través de la correcta gestión de la comunicación interna se generen estructuras menos burocráticas al momento de la proposición de ideas por parte de los trabajadores. Ahí comienza la llamada era de los animadores.

²⁰ DAFT, Richard, et.al. Teoría y Diseño Organizacional. p. 516

²¹ IBID. p. 517.

de escenarios para medir la reacción del personal y el nivel de intervención del departamento de comunicación interna.

Para el autor francés Maurice Thévenet, el principal objetivo de la comunicación interna es motivar y satisfacer a los miembros de una organización al mismo tiempo que los involucra dentro de todas las actividades de la misma. Se trata de orientar al personal para dar vida a los proyectos mientras se moviliza y focaliza el factor intelectual de ellos mismos; se busca motivar a través de acciones y orientar hacia el orgullo de pertenecer a la empresa obteniendo una moral de éxito. A esto se le conoce como optimización del activo humano.

La motivación es *"aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo"*²².

La comunicación interna se centra en el segundo tipo de estímulos, ya que para la organización es importante conocer qué impulsa a quienes laboran dentro de ella porque se vincula totalmente con el desempeño brindado por estos en las labores diarias.

La importancia de la motivación para una empresa se entiende gracias a la dirección que toman los motivos de los trabajadores. En un escenario ideal, éstos se encaminarán hacia un fin positivo para ambas partes (empleado y empresa). La comunicación interna deberá orientar las intenciones hacia los objetivos de la organización²³.

Hablar de motivación significa hablar de los **objetivos comportamentales**. Cumplir con ellos contribuirá a cambiar las actitudes de las personas y generar una mayor participación en las labores de la compañía mientras se genera el espíritu de equipo y el clima de confianza que se buscó al momento de implementar las diferentes medidas de comunicación interna.

La construcción de un clima de confianza en la organización requiere entender la carga cognitiva que éste concepto lleva consigo. Todos los atributos que configuran al clima poseen y otorgan a la empresa un conocimiento básico para generar un ambiente positivo y, por lo tanto, un mejor desempeño entre los trabajadores.

Es por esto que cuando en el lugar de trabajo la información que se pretende estimular es incierta y ambigua, *"el ambiente de la organización acaba siendo, en buena medida, "sociocognitivamente construido" y su conceptualización no responde meramente a la subjetivación del ambiente físico"*²⁴. El clima es un proceso de formación de juicios, por lo tanto, es la comunicación interna la principal encargada de orientar y mediar dichas aseveraciones hacia el bienestar de la empresa.

²² KRIEGER, Mario; FRANKLIN, Enrique. Comportamiento Organizacional. p. 100

²³ En su texto Anatomía de la Organización, Lazzati sugiere agregar un apartado a la definición de motivación en el cual se hable de la convergencia de los objetivos o motivos de una persona con los objetivos de la organización.

²⁴ PEIRÓ, José Ma. Psicología de la Organización. p. 206.

A través de él se genera un conocimiento que la empresa debe ser capaz de entender y aplicar para generar iniciativas de comunicación interna cuyo impacto se refleje en la productividad de sus integrantes y así lograr la optimización de los recursos humanos.

Generar un clima organizacional de confianza en la empresa implica disminuir la tensión por la competencia laboral individual si se plantea la idea de un avance gracias al trabajo en equipo. Es aquí donde convergen dos de los objetivos generales de la comunicación interna.

1.3 La cultura de la empresa: Apego y autodefensa

Como hemos analizado hasta el momento, los valores de una organización son pieza clave para impulsar a todo el público interno a realizar las actividades que llevarán al éxito a la compañía. Sin embargo, la comunicación interna debe ir más allá de generar obligación entre los trabajadores; debe procurar que todos los integrantes sientan que en serio pertenecen a su lugar de trabajo más allá de la utilidad que representan para los directivos.

Es prudente cuestionarnos cómo es que la comunicación genera apego entre los trabajadores y el sitio donde trabajan para llevar a cabo las tareas diarias más por convicción que por necesidad. Existe un concepto que fundamenta los valores internos y los explica a todos los integrantes de la organización haciendo posible la comprensión y apego a éstos. Dicho concepto es la cultura organizacional.

Entendemos por cultura organizacional a *"el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra"*²⁵.

La cultura es una guía que se supone entendida e incluida en cada acción por todo el público interno de una organización. Me resulta importante explicar el tema de la inclusión de la cultura en las labores porque todo objetivo empresarial debe ir alineado a la misma, pues aquél que los estableció debió pensar de acuerdo a los valores de la empresa en cuestión. Entonces, las actividades que suponen el cumplimiento de los objetivos deben partir de los mismos principios.

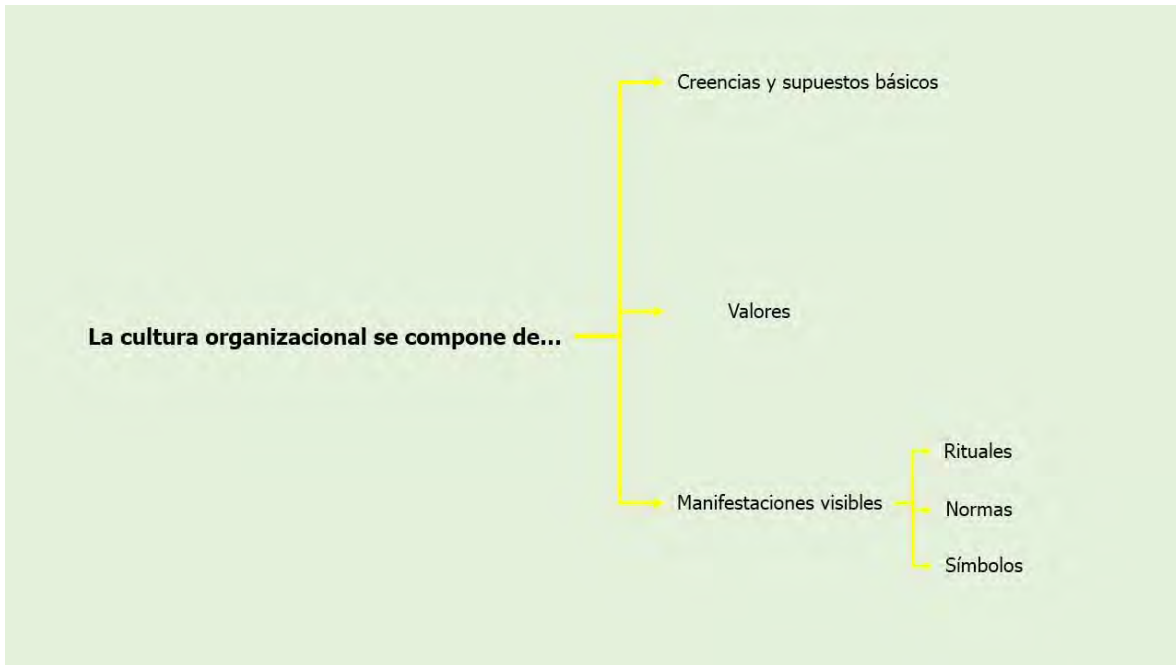
Lo anterior es una realidad gracias a la correcta gestión del conocimiento y aprendizaje de la cultura. Aquí aparece la comunicación interna, pues los responsables de ésta serán los encargados de difundir y enseñar a todo el personal los valores que dan un sustento fáctico a la organización y de los cuales surgen otros conceptos como la identidad, mismos que le dan vida y la diferencian del resto.

Como lo observamos en el capítulo 1.3, al hablar de los objetivos de identidad se mencionan los rasgos no visuales. Éstos son parte de la cultura organizacional, pues a pesar de no ser tangibles son de suma importancia, pues son aprendidos y aceptados por los trabajadores y puestos en práctica día a día, conformando así la idea de la empresa a nivel interno.

La cultura y la comunicación son dos conceptos que se determinan el uno al otro dentro de una organización, pues la existencia de una depende en gran medida de la otra. La cultura

²⁵ LOSADA DÍAZ, José Carlos. Gestión de comunicación en organizaciones p. 259

de una empresa debe permitir la libre transmisión de mensajes entre sus diversos actores, lo cual generará una identidad donde converge la percepción interna y externa de sí misma. Esto provocará modos de actuar que van más allá de procesos de producción y aprendizaje; las labores diarias evolucionarán a formas de interacción que ayudarán al desarrollo de los individuos dentro de la compañía.



Cuadro 1.5: Componentes de la cultura organizacional²⁶

La división de componentes de la cultura organizacional parte de tres estratos culturales. El primero es el de producciones, donde se encuentran los documentos y creaciones que no son identificados de primera instancia como parte de la cultura de una organización. Ejemplos de estos documentos son reportes anuales o el espacio físico y la capacidad tecnológica de la organización.

Posteriormente está el nivel de los valores, donde se encuentran los deseos o anhelos que motivan a los trabajadores. El éxito de estos valores los hará pasar por un proceso de transformación cognoscitiva que los elevará al rango de creencias.

El tercer estrato es el de las presunciones subyacentes básicas, compuesto por indicadores de comportamientos específicos. Una vez que estas acciones son aceptadas por la mayoría resulta imposible confrontarlas, pues ya son parte de la cultura de la organización.

Las administraciones empresariales modernas toman en cuenta la cultura por todo lo que pueden determinar los diversos componentes de este concepto. Por un lado están los factores meramente internos como la rotación de personal, ya que ésta puede aumentar o disminuir gracias a los valores que se muestren en una organización. Los supuestos básicos

²⁶ Elaboración propia a partir de lo expuesto por Edgar Schein, retomado por José Carlos Losada Díaz en su texto Gestión de comunicación en organizaciones p. 260.

pueden indicar cuanto valor se le da al trabajo diario del personal aumentando o disminuyendo las probabilidades de generar apego entre los trabajadores y la compañía.

Sin embargo, en el exterior también hay impacto de la cultura organizacional, pues la actitud del consumidor y cliente ante una empresa recae en gran medida ante la atención que ésta le brinda —a través de sus empleados y de su comunicación externa—. Centrándonos en el trato que los trabajadores brindan al consumidor podemos decir que la cultura mantiene activo su funcionamiento de acuerdo a los parámetros de los que se rodee a diario.

Es decir, el tiempo, productividad y atención al cliente dependerán de los valores que se practiquen dentro del lugar de trabajo, generando así un puente directo entre público interno y público externo. Ese puente es la cultura organizacional, que como podemos ver es un factor comunicativo y administrativo muy importante.

Los anteriores son sólo algunos ejemplos de situaciones que la comunicación interna debe encargarse de capitalizar, de acuerdo a los objetivos planteados por la organización. Es decir, si en la empresa se busca permanencia por parte del personal, dicha acción partirá de los valores que se enseñan día a día y de los rituales y símbolos que éstos conllevan. Entonces, los mensajes se crearán en función dichas creencias, cerrando así el círculo informativo de la cultura y la comunicación interna.

La cultura de una organización es, en el mejor de los casos, una de las causantes que el personal de una organización la lleve al éxito gracias a su comprensión por parte de todos. Y es precisamente su cualidad de comprensión general la que genera cambios tanto en el interior como en el exterior. Las normas y creencias apoyan a la organización y a sus miembros a detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en nuevas respuestas conductuales.

Aquí la compañía puede reaccionar hábilmente a las modificaciones del entorno y crea el cambio. La innovación, la creatividad y la toma de riesgos surgen dentro de la empresa, pero su impacto se aprecia al chocar con el exterior.

Pero los cambios en el personal que más tarde se reflejarán en el éxito de la organización sólo serán posibles si la cultura logra enseñarse a todos y cada uno de los actores internos. La comunicación tiene aquí una de sus principales misiones: la enseñanza de los componentes culturales —ver cuadro 1.5 —a todos los integrantes de la empresa, incluso a aquéllos que recién ingresan a la compañía.

De acuerdo a Stephen Robbins el proceso inicia desde el reclutamiento, pues los directivos y los encargados de la selección del personal deben ser capaces de ubicar a los aspirantes que, de acuerdo a su percepción, piensan de acuerdo a los objetivos y los valores de la empresa. Estas personas podrán aprender y adoptar más fácil las normas y rituales que aquéllas totalmente ajenas a la cultura propia.

A continuación debe acontecer la socialización y adoctrinación del empleado para que la cultura sea comprendida en su totalidad. Las acciones ahora estarán encaminadas a los objetivos de la organización y el cambio comenzará a ser posible.

La última parte de la creación e impartición de la cultura se encuentra en la cancha de los directivos de la compañía, quienes a través de sus propias acciones resultarán un modelo a seguir para el resto del personal, generando identificación con ellos. Así, cuando los altos mandos hagan muestra de sus creencias, valores y suposiciones –apegadas a la organización– será más fácil que su perspectiva sea comprendida por todo el público interno. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el factor clave de dicho éxito y la personalidad de los fundadores se impregna en la cultura y las acciones a futuro.²⁷

Lo anterior puede relacionarse con las etapas de evolución de la cultura organizacional de acuerdo a Edgar Shein. Su explicación dicta que la cultura comienza con alguien que guía al grupo. La transformación continúa a través de la diferenciación de errores y relaciones de igualdad, es decir, gracias a los diferentes puntos de vista que poseen los miembros de la empresa. La cultura final se configura cuando hay un debate sobre dichas percepciones y pueden ser sometidas a un riguroso ordenamiento.

Ambas perspectivas coinciden en una evolución de los conceptos primarios que la empresa maneja como objetivos a través de las aportaciones de todos los integrantes de la misma, generando así un cambio entre todo el público interno que deberá representar a la compañía como una entidad impulsada por sus metas.

La cultura se mantiene viva a través de la historia de una organización gracias a la reproducción de la misma con las normas, rituales y símbolos que la componen. La comunicación interna se encargará de informar sobre las prácticas de selección, las acciones de los altos mandos y los métodos de socialización que imperen en la empresa para hacer que todo el público interno sea parte de dichos procesos.

La trasmisión de la cultura al público interno se da de diferentes formas, entre las cuales destacan los siguientes puntos:

- La historia de la organización
- Los rituales
- Símbolos materiales que la representan
- El lenguaje utilizado en la vida diaria.

La historia de una organización circula a través de la misma con el objetivo de explicar al público interno y externo cómo inició todo y sirve para evidenciar la evolución de la compañía a través del tiempo; esto al mismo tiempo que se crean explicaciones para las prácticas actuales y las legitiman.

Ante el relato de los hechos se esperan reacciones por parte de los empleados sobre el pasado de su lugar de trabajo para que éstas se traduzcan en herramientas para mejorar el presente e impactar en el futuro de la empresa.

Resulta evidente que el papel de la comunicación al interior de la organización será transmitir la historia a todo actor relacionado con la empresa para hacer al relato del conocimiento de todos y generar tanto interés como apego por la empresa. Los mensajes

²⁷ Basado en ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A, Comportamiento organizacional p. 551.

deberán estar encaminados al posicionamiento de la compañía como una entidad fuerte y en constante crecimiento gracias a un esfuerzo múltiple –el de los altos mandos y el resto del personal–.

Los rituales son definidos como *“secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, es decir, qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto”*²⁸; aquí la comunicación interna procurará informar en su totalidad a los empleados en qué consisten dichas acciones y las necesidades que éstas tienen por parte de los trabajadores.

Sobre el lenguaje, elemento primordial de la comunicación en cualquier nivel, debemos recalcar que su uso es explicado y realizado de forma establecida a través de manuales y normas, pero al mismo tiempo es llevado a cabo y transmitido sin una reglamentación una vez que es aprendido por todo el público interno y son sus integrantes quienes se encargan de replicarlo a todo aquél que se integre a la organización.

Si los empleados no conocieran y aceptaran la cultura de su organización existiría una gran pérdida de tiempo y productividad, mala publicidad, menos clientes y oportunidades. Gracias a que el público interno comparte la cultura dentro de la organización “puede determinar cuándo y cuánto tiempo trabajará, así como el tiempo flexible y la telecomunicación. Puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia, así como a las ideas de cuánta diversión es adecuada y de qué tipo”²⁹.

La cultura de una organización determina el comportamiento de los trabajadores entre ellos y explica la interacción entre diferentes áreas de trabajo de una empresa. Existe influencia en la formación intelectual del personal al mismo tiempo que hay injerencia en el carácter individual y grupal.

Como podemos ver, la cultura se conforma de muchos elementos como la ideología ante los problemas –internos y externos–, el lenguaje coloquial, los mitos, ritos, documentos, etc. A pesar de no ser un concepto tangible en su totalidad, podemos percatarnos de su presencia a través de una serie de indicadores que analizaremos a continuación.

Clima organizacional. De acuerdo a las expectativas de cada organización la cultura genera un contrato psicológico que se acepta al ser parte de la empresa. A través de éste se generan perspectivas grupales de interacción y relaciones entre niveles jerárquicos que se expresan al momento de resolver los problemas.

Valores. Como hemos observado a través de este capítulo la ideología se convierte un factor estratégico, y es importante recalcar que la cultura contempla al perfil sociocultural de la organización como un concepto formado por sus propios valores.

Objetivos individuales. Las presunciones de los empleados y la relación de éstas con los valores así como el rol otorgado al status socio-económico son expresiones de la cultura dentro de la organización. Por ejemplo, si se prefiere actuar de forma individual o en equipo

²⁸ ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A, Comportamiento organizacional p. 564.

²⁹ ADLER, Ronald, MAKGUARD, Jeanne. Comunicación Organizacional. Principios y Prácticas para negocios y profesiones p. 64

y cómo se desenvuelven las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo son acciones donde la empresa se expresa a través del personal.

Normas. En las pautas de conducta y los comportamientos buscados a través de ellas se expresan las intenciones empresariales.

Interacciones. Las prácticas usuales para la relación entre trabajadores y sus características, la distancia entre los diferentes puestos así como la conflictividad o armonía en la empresa son expresiones culturales. En años más recientes y gracias a la incursión de nuevas tecnologías, la interacción generada por éstas también es una forma en que las organizaciones transmiten su esencia a sus trabajadores.

Símbolos. Incluye a los ritos, rituales y ceremonias de cada organización en diferentes momentos como el ingreso de un nuevo trabajador, los cambios de puestos, eventos de motivación y renovación, o los de abandono –como las fiestas de jubilación –que se hacen para mantener la unión grupal y para crear una identidad propia.

Subculturas. Son “patrones de creencias compartidas, divididas integradas, y soportados por varias normas operativas y rituales (que) pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta”³⁰.

Lugar de trabajo. La forma, el diseño, el tamaño y la ubicación del medio físico donde se desempeñan las actividades laborales muestran señas de cultura, como las necesidades cubiertas por el tipo de edificación donde se trabaja.

Relación con el entorno. La también denominada como cultura material ocurre cuando los objetos creados por una organización, llámense bienes, servicios, ideologías, personalidades, etc., reflejan la cultura propia de la compañía.

Comunicación interna. Los medios de comunicación empleados por una organización, así como los diferentes tipos de mensajes que se empleen en su interior dependerán totalmente de la cultura de la empresa que los emita, pues como ya lo vimos, al ser los individuos formados por la compañía quienes transmiten la información al resto de sus compañeros, siempre existirá un dejo de la esencia de la organización en cada expresión comunicativa.

Es por eso que en el siguiente apartado analizaremos los medios de comunicación que una organización puede utilizar para comunicarse con su público interno y analizaré las circunstancias en que éstos se emplean de acuerdo a sus objetivos.

1.4 Los medios de comunicación dentro de la empresa

Los medios son los canales por los que viajan los mensajes que un sujeto busca transmitir a otro; sirven como conexión entre los interlocutores. Son vínculos entre los diferentes subsistemas de la comunicación ubicados en un sistema propio –en este caso de estudio, el sistema en cuestión son las organizaciones– y transportan las unidades estructuradas de materia-energía que nosotros conocemos como información.

Los medios de comunicación contienen tres elementos principales:

³⁰ KRIEGER, Mario. Sociología de las Organizaciones p. 337

- Fuente: Usa el medio para llevar un mensaje a un destinatario. Es el origen de la comunicación.
- Mensaje: La información que debe llegar del emisor al receptor.
- Destino: El canal le sirve para obtener los datos que se requiere lleguen a él.

El uso de los medios de comunicación en el interior de las organizaciones debe ser parte de una estrategia dirigida por un objetivo claro. Como lo vimos en el capítulo 1.3, estos objetivos deben apegarse a aquéllos que la empresa se ha impuesto de forma general.

Los medios de comunicación interna pueden utilizarse en dos situaciones: para solicitar que se lleven a cabo conductas o acciones específicas de forma individual, o de forma colectiva para continuar con el sistema que es la organización. En este caso, los medios se suelen utilizar de acuerdo a las diferentes áreas de la empresa.

El objetivo de un medio también variará de acuerdo a las dos situaciones presentadas. Por ejemplo, en el primer caso existe un propósito específico momentáneo que puede ser desde resolver una duda hasta solicitar un material; lo importante es que el medio elegido será utilizado por los interlocutores de acuerdo a una conducta específica solicitada de un individuo a otro. El medio se usa de acuerdo a las necesidades que aparecen en el momento exacto de la comunicación.

Cuando los medios internos van dirigidos hacia colectividades, el proceso comunicativo es más sistemático y debe regirse por más reglas y acuerdos que en un caso bilateral. Al hablarle a un grupo de personas –sin importar la cantidad de individuos– los mensajes enviados deben estar programados por el responsable de él o las áreas a las que se quiera comunicar y es necesaria una periodicidad en la transmisión de información para que el mensaje sea entendido por el público meta.

Carlos Fernández Collado menciona que la comunicación entre individuos se da en episodios concretos y personales, mientras que para dirigirse a colectividades existen las estrategias de comunicación, y el medio utilizado dependerá del caso. En este sentido, yo difiero con el postulado del autor, pues la comunicación interpersonal debe aspirar a ser intrapersonal. Es decir, rebasar el límite entre miembros de una empresa para que, cuando se hable de un estrato superior a uno inferior, la interacción sea más amable, cordial y comprensible. Para esto, considero que también debe existir una estrategia que guíe el trato entre personas de diferentes rangos para que se extienda hacia las personas que compartan posiciones en el organigrama, mejorando así la convivencia en el lugar de trabajo.

La forma en que la comunicación se administre dentro de la empresa depende en gran medida de la intención de los mensajes y cómo está planeado que éstos lleguen a sus destinatarios. Muchas veces la comunicación interna se centra en la motivación para el personal o la promoción de actividades de integración; en otros casos los medios transmiten información sobre acontecimientos dentro de la organización cuyo fin es mantener a todos los empleados al tanto sobre el día a día en la compañía.

Los mensajes y los medios deberán administrarse de acuerdo a un sistema unificado de comunicación. Toda la información deberá estar unida por el mismo concepto rector para así generar esfuerzos comunes en el uso de los medios. Este sistema debe cumplir una serie de funciones específicas:

- Elaborar planes anuales de comunicación que abarquen toda la organización, mismos que deben alinearse a los objetivos de la empresa en sus diferentes áreas. Estos planes a su vez establecerán nuevas metas y criterios en cuanto a la difusión de mensajes, procurando que cada medio disponible apoye su cumplimiento.
- Establecer normas para el uso de los medios de acuerdo a las necesidades de todas las áreas de la empresa en cuestión. La flexibilidad en estas reglas permitirá que la información viaje correctamente de acuerdo a la estructura en que habita. El tipo de organización y sus manuales de uso definirán que tan regulado debe ser el uso de los medios en la misma.
- Evaluar la eficiencia de los medios de comunicación disponibles a través de auditorías sobre los resultados obtenidos.
- Buscar la retroalimentación entre áreas y niveles de la empresa para lograr una optimización de los recursos con que se cuentan.
- Capacitar al personal en el uso de los medios al mismo tiempo que la comunicación en el interior se lleva a cabo.
- Al introducirse nuevos medios, procurar cambios en las formas de actuar del personal, como método de aprendizaje durante su estancia dentro de la empresa así como al momento de emigrar de ella.

Existen diferentes medios de comunicación interna, y las múltiples opciones que existen dificultan un poco la labor de elegir uno para transmitir información dentro de la organización. La elección de un medio depende totalmente de la interacción de diversos factores, por ejemplo:

- **Distancia física.** A pesar de trabajar en el mismo lugar, la separación entre personas es un factor muy importante para transmitir datos. Por ejemplo, no se manejarán los mismos medios entre personas de distintos departamentos en empresas pequeñas que en un lugar donde para hablar con compañeros de otras áreas haya que desplazarse entre distintos niveles de un edificio.
- **Agenda de interactuantes.** Muchas veces las ocupaciones de los distintos integrantes de una empresa deberán comunicarse con otros a través de medios que les permitan continuar con sus labores. Las nuevas tecnologías son herramientas muy funcionales en estas ocasiones; más adelante ahondaremos en ese tema.
- **Tipo de tareas.** La interacción entre los miembros de equipos puede resultar necesaria dependiendo la labor que estén desempeñando. Habrá actividades que necesariamente involucrarán acción continua y “cara a cara”, pero habrá otros momentos donde se permite que los actores establezcan comunicación a distancia.
- **Clasificación de los datos compartidos.** Dependiendo la confidencialidad de la información o lo importante que ésta resulte para las diferentes partes que entablan el proceso comunicativo, los medios funcionarán o serán descartados. Esto también aplica para la ejecución de algunas tareas, pues el seguimiento a través de diferentes formas puede darse.

Cuando se generan estrategias internas, los especialistas deben realizar un análisis de los medios con los que la empresa cuenta para informar a sus integrantes así como la situación actual de dichas herramientas en materia de su contenido –lo que busca comunicar– y la forma en que permiten transmitir los mensajes.

De igual forma, los encargados de las estrategias deben ser muy conscientes de la información que el público interno desea conocer a través de un estudio previo de la forma en que la empresa se comunica con ellos y si sus necesidades están satisfechas con el contenido y la forma en que se acostumbra.

Toda estrategia interna debe evitar la creación de información chatarra entre sus interlocutores; es decir, toda aquella *“que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la información”*³¹. La investigación previamente realizada por el departamento de comunicación debe dar a conocer los asuntos que son de interés general dentro de la empresa, pues si en vez de otorgar mensajes con verdadero valor informativo se opta por llenar de información chatarra, los trabajadores se darán cuenta de esto y su inteligencia y papel en la organización se verán subestimados.

Conociendo estos datos existirán punto de partida con para definir si se debe cambiar, mejorar o mantener los medios que la empresa utiliza para comunicarse con sus diferentes integrantes.

A continuación debemos hablar de los mensajes clave que se deben construir para la comunicación interna. Por mensaje clave entendemos a los conceptos centrales que la estrategia debe transmitir a través de los medios que se elijan.

Los mensajes clave sirven para asegurar que toda la comunicación dentro de la empresa presente esta percepción deseada, para que todos los integrantes de la misma compartan dicha idea y sea transmitida al exterior. Son una guía para cuidar a cada momento la imagen interna de una organización pero con la capacidad de impactar incluso en personas que no están directamente relacionadas a ella.

Después de definir claramente los conceptos clave, haber adaptado la comunicación a éstos, seguirá la correcta división de mensajes entre las personas a las que se dirigirá la información.

La selección de medios a utilizar es el último paso en la estrategia, contrario a lo que muchos piensan, pues si se eligen las formas de entablar comunicación antes de los propios datos, la transmisión puede resultar fallida al final. Esto tiene sentido al encontrar herramientas bien diseñadas y con posibilidades de funcionar adecuadamente en otras circunstancias. Pero si el contenido no es apto para dichos medios, el resultado final no será el esperado por la organización.

A continuación, procederé a mostrar una lista de los medios de comunicación interna más conocidos en el mundo empresarial.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Intranet
- Redes Sociales
 - Blog Interno
 - Foros Virtuales

³¹ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica p. 35

- Comunidades Virtuales
 - Chats
 - Aplicaciones de mensajería
- Teleconferencia
- Videoconferencia
- Exhibiciones audiovisuales
- Videos institucionales
- Radio
- Instructivos escritos
- Cartas
- Invitaciones (físicas y/o virtuales)
- Buzón de opiniones
- Buzón de quejas
- Tableros de noticias y avisos
- Reportes de actividades
- Manuales
 - De compras
 - De inducción de personal
 - De seguridad
 - De bienvenida a la empresa
 - De planeación
- Boletines informativos
- Revistas y periódicos internos
- Panfletos
- Circulares
- Instructivos y folletos internos
- Altavoz
- Entrevistas formales
 - De contratación
 - De resolución de conflictos
 - De motivación a trabajadores
 - Para anunciar decisiones
- Entrevistas informales
- Discursos
- Reuniones o juntas administrativas
 - De trabajo
 - De capacitación
 - De integración
- Reuniones informales (desayunos o comidas en grupo)
- Desplegados gráficos
- Mensajes enviados a través de artículos promocionales
- Redes informales
- Eventos sociales a nivel de toda la organización o para parte de ella
- Recorridos por las instalaciones de la empresa
- Pruebas psicológicas
- Encuestas

- De clima organizacional
- De actitudes ante acontecimientos en la empresa
- Auditorías de comunicación
- Publicidad de los productos ofrecidos por la empresa (dirigida al público interno)
- Patrocinio de eventos

A los medios de comunicación podemos clasificarlos de acuerdo a diferentes criterios. Para esta investigación, decidí analizar la división de acuerdo al objetivo que persiga la difusión de información y a la dirección que lleve la comunicación.

De acuerdo a Gerald Goldhaber existen cuatro tipos de medios internos de comunicación: informativos, reguladores, persuasivos e integradores. La función de los medios **informativos** es mantener a todos los trabajadores enterados de las noticias referentes a la empresa en su interior. Los medios **reguladores** buscarán transmitir al personal las normas que deben seguir en su actuar diario; sin embargo, su acción también es efectiva durante épocas de crisis interna para mantener el orden y evitar la propagación de rumores que posteriormente agraven la situación. Los medios **persuasivos** expresan el punto de vista de la compañía ante situaciones específicas con la intención de que el público interno comparta esta visión y la aplique en sus labores diarias. Por último están los **integradores**, los cuales, más allá de transmitir información, comunicarán la cultura de una empresa para que todos los trabajadores se unan dentro del núcleo organizacional que es su sitio de trabajo.

La clasificación de acuerdo a la dirección del flujo comunicativo dentro de la empresa, propuesta por Carlos Fernández Collado involucra otros factores como la cantidad de personas a las que el medio dirige los mensajes y la fuente de energía o la tecnología de la que éstos dependen. Es importante mencionar que en esta división, por las características de los medios, éstos pueden encajar en más de una sección.

La verdadera característica que los clasificará como medios con dirección comunicativa ascendente, descendente o vertical será el uso que se le dé al medio. Aquí surge una división de funciones que debemos analizar para poder presentar una propuesta de comunicación integral.

En organizaciones con comunicación descendente existen medios con las siguientes funciones:

- Directivas: órdenes de trabajo
- Informativas:
 - Explican el porqué de las labores
 - Difunden los procedimientos a seguir dentro de la empresa
- De *feedback*: Dan retroalimentación sobre el rendimiento
- Ideológicas: Inculcan la cultura de la compañía

En organizaciones con comunicación vertical los medios cumplen estas funciones:

- De apoyo: Generan vínculos entre los trabajadores
- De coordinación: Entre el personal, los medios facilitan las labores
- Difusión del punto de control: Explican quién puede brindar apoyo al público interno

Para aquéllas con comunicación ascendente están estas funciones:

- Individualidad: Explican el rendimiento y problemas de los individuos
- Colectividad: Informan sobre agrupaciones de empleados, sobre sus necesidades y quejas
- Reglamentarias: Hablan de prácticas y políticas de la organización.
- Explicativas: Instruyen sobre las labores diarias

Los medios de comunicación interna colaboran con la alta dirección en diferentes maneras para llevar a la empresa al éxito empezando por su interior. Independientemente de la dirección que lleven los mensajes compartidos, existen tres funciones generales que todo medio debe cumplir en una estrategia funcional y exitosa: regular, innovar y mantener las buenas relaciones laborales.

La función de regular es la que más labores otorgan a los medios internos, pues se centra en la producción de información para determinar metas, objetivos y normas, ubicar áreas de oportunidad, evaluar el rendimiento, coordinar funciones e instruir sobre las mismas, emitir órdenes e influir en todo el público interno.

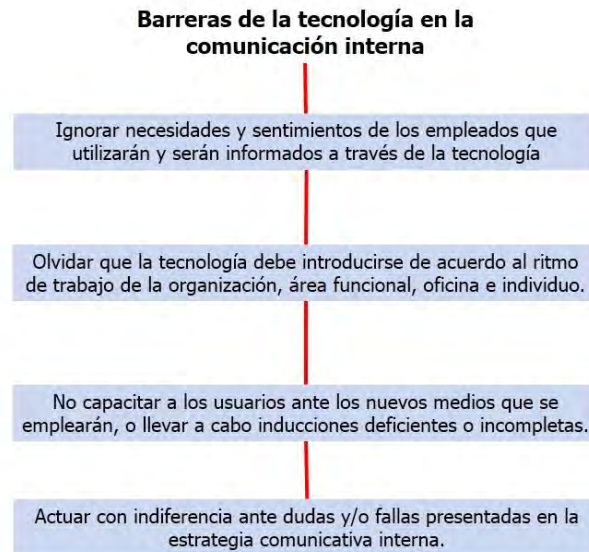
Para cumplir con las funciones sociales o de mantenimiento, los medios de comunicación deben impactar en la autoestima de los trabajadores, pues así podrán entender que esperan de las relaciones interpersonales en la organización y así motivarlos de forma individual y colectiva para cumplir sus propias metas, integrándolas con los objetivos propios de la empresa.

1.4.1 La tecnología y los nuevos medios de comunicación interna

El análisis de los medios de comunicación en el interior de la organización merece un apartado especial para enfocarnos en la introducción de la tecnología al momento de informar a los trabajadores de una empresa. Si bien hoy hablar de los medios electrónicos como “nuevos medios” ya resulta ineficiente debido al tiempo que éstos llevan operando, las múltiples vertientes de estas herramientas obligan a estudiarlas con mayor detalle.

Antes de comenzar la explicación de estos medios internos, es conveniente presentar un panorama general de la introducción de la tecnología a la comunicación interna. Ante el *boom* tecnológico no todas las personas cedieron, pues la resistencia apareció en un mundo corporativo impregnado de viejas prácticas. Y si la introducción de la comunicación interna ya representó un obstáculo, el uso del internet para estas prácticas era otra piedra en el camino para los trabajadores que continúan adaptándose a las nuevas tácticas de la comunicación.

Depende en gran medida la edad y la preparación que posean los miembros del público interno para saber la velocidad que debe tomar el uso de la tecnología para la comunicación interna. El panorama en una empresa donde convivan personas de mayor edad no será el mismo que en una organización formada por recién egresados de universidades, y se debe considerar el apego que exista entre éstos y las redes sociales, por ejemplo.



Cuadro 1.6: Errores al introducir nuevas tecnologías en la comunicación interna.³²

La introducción de la tecnología como parte de las técnicas de comunicación interna debe seguir líneas de acción que permitan un enfoque bien planeado al mismo tiempo que permita controlar el uso de los medios seleccionados. Se debe reconocer que la inserción de la tecnología es parte de un proceso dinámico y continuo que abarca desde el uso inicial de dichas herramientas hasta el momento en que los trabajadores hayan aprendido a utilizarlos y logren generar nuevas propuestas con ellos. Siempre debemos tener en mente que es la tecnología la que debe adaptarse al entorno para que éste pueda hacerla parte de él gradualmente.

Como dice el dicho, es importante predicar con el ejemplo, por eso la directiva debe presentar una actitud de confianza ante la tecnología, pues los bajos mandos replicarán esa misma forma de pensar hacia los medios que se empleen en la empresa. Pero no hay que confundir la confianza con una imposición; la velocidad del aprendizaje que el personal demuestre será la que dictamine si este proceso puede aplicarse a la organización. También se debe considerar el momento por el que pase el clima organizacional, pues a final de cuentas se trata de un cambio que puede, o no, ser aceptado.

Los medios de comunicación interna que involucran a la tecnología son esenciales en cualquier empresa porque el mundo corporativo se adaptó a los estilos de vida y de relacionamiento entre las personas, no fue al revés.

Así fue como surgieron más herramientas que complementaron los esfuerzos entablados por los medios de comunicación tradicionales para difundir los objetivos de las organizaciones entre sus empleados al mismo tiempo que se les instruye sobre los procesos y planes. Procederemos a analizar estos medios.

³² Elaboración propia a partir de La Comunicación en las organizaciones de COLLADO, Carlos.

Correo electrónico

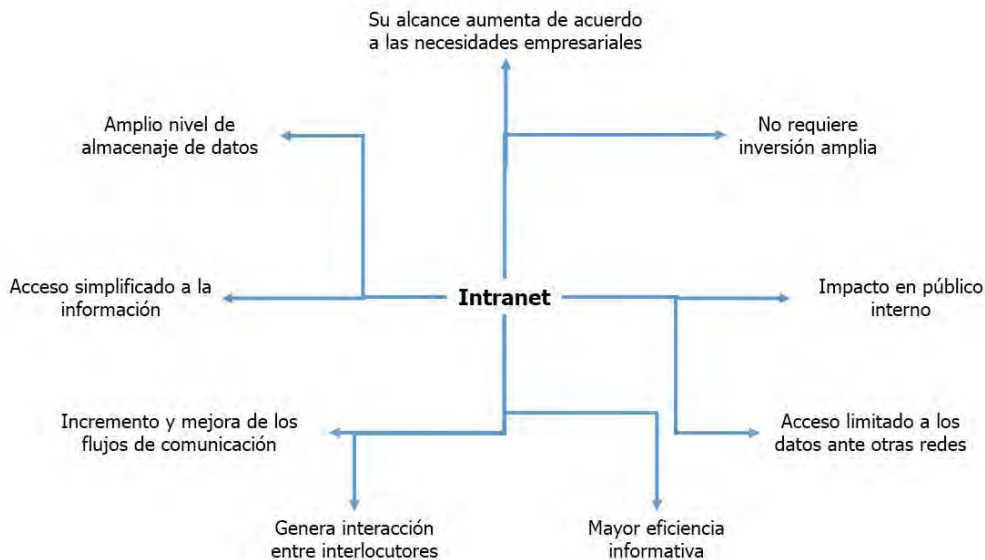
El uso de cuentas de correo corporativas permite la comunicación constante entre personas de la misma empresa que no necesariamente se encuentran cerca físicamente, pero estas barreras desaparecen gracias al internet. Esto no sucede solamente con los trabajadores que están en un mismo lugar, pues el correo electrónico, o e-mail, acerca a colaboradores con los que es obligatorio una relación frecuente pero no llevan a cabo sus actividades en el mismo sitio.

Las personas de diferentes niveles pueden hacer uso de este medio para transmitir información de diferente índole. Desde avisos sobre horarios hasta anuncios oficiales son material que la herramienta permite transmitir a muchas personas al mismo tiempo.

De igual forma, el relacionamiento entre individuos se ve beneficiado por el uso de este medio, pues a través del correo electrónico se puede difundir la comunicación informal que vaya en más en línea de los intereses de los trabajadores sobre el tiempo libre existente. La labor del departamento de comunicación interna debe ser encontrar un balance entre el uso para labores oficiales de la empresa y el uso para tratar temas pertenecientes a niveles más personales.

Intranet

Definida como un sistema de conexiones entre los diferentes equipos de cómputo pertenecientes a los empleados de una empresa que permite gestionar la información gracias a las herramientas de acceso específico. La clave para su funcionamiento es el acceso limitado que ofrece a la empresa; es decir, sólo aquéllos designados pueden hacer usarlo, aumentando la privacidad de los mensajes compartidos a través de él.



Cuadro 1.7 Características de un eficiente sistema de intranet³³

³³ Elaboración propia a partir de La Comunicación Interna de GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús.

La información que puede compartirse a través de intranet es la misma que se puede transmitir a través de los medios de comunicación interna tradicionales, pero su uso puede ser aún más frecuente que la de otras herramientas, pues a través de las herramientas de trabajo de cada persona es como llegamos a la intranet, garantizando la recepción de los mensajes en la mayoría de los casos.

Es importante que los responsables de esta herramienta sepan adecuar las propiedades ofrecidas por la intranet para la transmisión de mensajes más efectivos. La clave está en saber adaptar los mensajes al personal al mismo tiempo que se aprovecha el poder de los nuevos medios. Este esfuerzo será en vano si la estrategia comunicativa permanece atada a los medios tradicionales cerrando la probabilidad de sinergia e interacción con los usuarios, propiedad que antes no estaba asegurada.

Intranet también presenta la función de compartir el calendario de actividades de cada persona con el resto de sus compañeros, herramienta muy útil al momento de organizar actividades en equipo o al buscar un espacio para una junta de motivos laborales. Al igual que con el correo electrónico, este medio puede trasladarse a un ámbito más personal, generando la unión entre la comunicación inter personal y la intra personal.

Redes Sociales

Cuando pensamos en redes sociales como herramienta de la comunicación organizacional es muy común vincularla con la dirección externa de los mensajes. Sin embargo, existen muchas ventajas a las cuales una empresa no debe negarse cuando se trata de usar al llamado *social media* en las estrategias internas.

Las redes sociales aportan a la comunicación interna un relevante beneficio en comparación con otras herramientas organizacionales. Debido a los altos índices que su uso ha presentado en los últimos años, al utilizarlas como parte de una estrategia de comunicación existirá mayor probabilidad de atraer a los públicos de interés con la información mostrada. En otros términos menos coloquiales, podemos decir que el *engagement* de nuestros mensajes será mayor si sabemos adecuar las redes sociales a los objetivos comunicativos de la empresa.

Nuevas ideas y soluciones creativas a los conflictos de la empresa pueden surgir a través de estas herramientas. El talento de los empleados puede ser fácilmente detectado a través de las redes sociales al mismo tiempo que éste se estimula y retiene dentro de la empresa.

Otro de los puntos positivos que ofrecen las redes sociales a la comunicación interna es el *feedback* inmediato que estas herramientas le ofrecen a cualquier organización. La participación de los trabajadores en diferentes actividades –relativas a la empresa- también puede ser medida cuantitativa y cualitativamente gracias a los indicadores que se arrojan en los perfiles de los usuarios.

Sin embargo, en algunas empresas no es tan fácil la introducción del *social media* como herramienta de comunicación interna, pues la imagen de estos medios suele relacionarse más con el ocio y el tiempo libre que con el valor ofrecido a las organizaciones. “*Algunas empresas temen las críticas y conflictos, otras la malinterpretación de asuntos críticos y que los empleados puedan desvelar información confidencial, dañando así la imagen y la*

*reputación de la compañía*³⁴; pero considero que no es recomendable tenerle miedo a la tecnología dentro de una estrategia interna.

Como dice la autora española Beatriz Escobar, “*el éxito del uso de las redes sociales estará directamente relacionado con el tipo de personas que forman parte de la organización así como con el ambiente de trabajo*”³⁵, por eso, la organización debe considerar que tan participativos son los trabajadores para suponer si es o no conveniente la introducción de estos medios dentro de la estrategia. Los espacios informativos serán efectivos si hay quien interactúe con ellos y lideren la acción en ellos.

Es muy probable que el desempeño de la acción comunicativa no funcione en su totalidad debido a la interacción que tienen los trabajadores con personas de sus otros círculos sociales, viciando un poco la información. Pero la empresa puede apoderarse de los datos que surjan de las conexiones existentes entre todos los pertenecientes al público interno para ampliar su estrategia o generar nuevas ideas que pueden, o no, ser utilizadas en el margen de la comunicación 2.0.

Esto quiere decir que la información obtenida a través de las redes sociales puede replicarse en estrategias de comunicación interna digitales o tradicionales, todo de acuerdo a cómo reaccionen los empleados a los medios empleados para la difusión interna.

Debido al avance de la comunicación digital en el mundo empresarial, las organizaciones han buscado a personas con las cuales representarse con una cara ante sus públicos. Las redes sociales presentaron la opción más óptima para esto gracias a los perfiles de los llamados influenciadores digitales. En el caso de la comunicación interna también se puede hacer uso de esta herramienta para acercarse más hacia el personal.

Un influenciador digital es aquella persona que destaca por la credibilidad que tiene ante el público que lo sigue en sus redes sociales. Es importante aclarar que la influencia de un perfil no sólo depende del número de seguidores que alguien pueda tener en sus redes, sino de las personas que lo sigan. Es más valioso alguien con 20 seguidores con relevancia digital que alguien con 1000 seguidores sin alguna importancia.

La autora española Sonia Ruiz introduce el concepto de *social employees* para referirse a aquéllos miembros del público interno que por su influencia en redes sociales se les considera influenciadores digitales.

Los *social employees* pueden utilizarse incluso para dirigirse al público externo, pues los influenciadores digitales no siempre deben buscarse en el exterior aunque se busque dirigir los mensajes a clientes y consumidores, pues el propio público interno puede fungir como una cara para la compañía si sus propias redes sociales demuestran que poseen influencia suficiente para difundir exitosamente los mensajes de la empresa.

³⁴ FRANCO, Marta. ¿CÓMO INTEGRAR LAS REDES SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA? En Blog, Marta Franco, Ideas para comunicar en la nube Octubre 21, 2012. Consultado el 16 de septiembre de 2014. <http://martafranco.es/como-integrar-las-redes-sociales-en-la-comunicacion-interna/>

³⁵ ESCOBAR SANZ, Beatriz. Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización en El Faro. Consultado el 17 de septiembre de 2014 a las 17:13. <http://www.boletindintel.es/BoletinesAys/B100316/Docs/gesfor.pdf>

“El influencer interno existe y puede convertirse en el mejor embajador de tu marca si consigues mostrarte ante él como una empresa que confía en su talento, que comunica con transparencia y, por ende, que genera credibilidad”³⁶, mucho de esto gracias a las propias acciones de comunicación interna que se apliquen con los *social employees*. La reputación e imagen de una empresa pueden beneficiarse gracias a las palabras de su propio público interno.

El uso de medios digitales en una empresa para dirigirse a públicos internos puede definirse de acuerdo a la intención que tienen los mensajes o la preocupación que buscan atacar. A continuación presentaré una propuesta extraída del texto “Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización” de Beatriz Escobar.

Ella propone que para acciones que busquen fomentar el buen clima laboral se utilicen redes sociales creadas específicamente para una organización. Para consolidar canales de comunicación formal e informal se usen webs y foros de discusión departamentales. Si se busca aumentar el sentimiento de pertenencia e identidad de la empresa, la mejor opción son las comunidades virtuales³⁷. La colaboración entre empleados se puede amplificar a través de chats y aplicaciones de mensajería.

La autora menciona a los blogs internos como una opción para fortalecer el liderazgo de diferentes personas –algunos de ellos podrían entrar en la categoría de *social employees*– ante el resto de sus compañeros. Me gustaría ahondar un poco más en el estudio de ésta red social para explicar porque su funcionamiento va más allá del liderazgo formal e informal.

El uso de los blogs internos ha aumentado al pasar los años de la llamada era tecnológica. Esta herramienta es capaz de mostrar a los trabajadores de una empresa toda la información que pueden necesitar para llevar a cabo sus labores de manera dinámica, entendible y funcional. Además, es capaz de mostrar otro lado de la empresa, pues entre sus posibilidades está la de dotar a la organización de un carácter específico, el cual será decidido por los directivos y el departamento de comunicación interna.

No importa si se decide dar un tono serio a la conversación entablada en el blog interno; lo verdaderamente valioso es que este carácter se conserve a lo largo de la publicación de los mensajes y que sean capaces de generar apego a la compañía al mismo tiempo que se cumplen los objetivos generales.

Existen muchas ventajas al utilizar este medio. Una de ellas es el ahorro en materiales físicos, como los carteles, y todo aquello que involucre papelería, otorgando a una empresa la capacidad de proclamarse como un lugar socialmente responsable con el medio ambiente. La información siempre estará almacenada en la red, haciendo posible un acceso constante a ella.

³⁶ RUIZ, Sonia. ¿SABRÍAS DETECTAR A TUS INFLUENCERS INTERNOS? En Comunicación Gourmet. Febrero 20 de 2014. Consultado el 17 de septiembre de 2014 a las 17:43. <http://www.soniaruiz.es/sabrias-detectar-a-tus-influencers-internos/>

³⁷ Por comunidades virtuales podemos entender incluso a grupos de conversación en aplicaciones de mensajería como What’s App, Line o incluso grupos en redes sociales como Facebook. La recomendación es que alguien del grupo directivo esté dentro de dichas comunidades para poder generar aportaciones de valor y pueda medir la respuesta de su equipo de trabajo.

De igual forma podemos decir que otros medios modernos se ven beneficiados con su uso, como el correo electrónico, donde se puede ahorrar espacio de almacenamiento si existen documentos cargados en el blog.

Los blogs internos también son capaces de atacar la necesidad de pertenencia e integración de los trabajadores, pues es posible que con su uso se presente a un nuevo trabajador al resto de sus compañeros y se hagan menciones especiales a personas con un buen desempeño.

Una sugerencia al usar este medio de comunicación es permitir a los empleados elegir si desean estar suscritos o no a las publicaciones del blog, pues así se sabe quienes desean estar al tanto de lo que pasa en la empresa, sin tener que preocuparse por crear mensajes atractivos para todos. Aquellas personas que elijan no ser parte de la comunicación por este canal servirán a la empresa como un caso de estudio para mejorar los esfuerzos informativos.

Como pudimos ver, las nuevas tecnologías le han dado muchos aportes importantes a la comunicación interna. Sin embargo, como dice José Carlos Lozada Ortiz, *“uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente, pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios que debe recaer en las personas facultadas para ello”*³⁸.

El uso de los medios tecnológicos no debe sustituir en su totalidad a los tradicionales, al menos no en ocasiones donde la comunicación directa sea necesaria. Los anuncios de decisiones importantes, por ejemplo, no deben ser hechos a través de un correo electrónico. Debe existir presencia de los dirigentes siempre que sea necesario para dejar toda duda resuelta en su totalidad.

Como vimos en este capítulo, una correcta estrategia de comunicación interna debe considerar los objetivos de la empresa para hacer que todos sus integrantes los comprendan y hagan todo por cumplirlos, aprovechando los medios que están a la alcance y sabiendo administrarlos de forma que su uso permita el entendimiento general de los mensajes. Habiendo cumplido todos esos requisitos podremos acercarnos a tener un buen lugar para trabajar.

Una vez analizado este punto, procedemos a revisar la segunda parte de la estrategia integral que buscará informar al público externo sobre las ventajas que existen al trabajar en la empresa en cuestión. Pues no basta con tener buenas condiciones de trabajo, ya que si nadie sabe de esto, cómo habrá gente interesada en trabajar para dicha compañía y al mismo tiempo consumir sus productos.

³⁸ LOSADA, José Carlos. Gestión de comunicación en las organizaciones.p. 276

Capítulo 2: La comunicación hacia el exterior

2.1 La comunicación externa: la visión ecosistémica

El autor Gerald Goldhaber estipuló que la comunicación organizacional ocurre en medio de un sistema complejo y al mismo tiempo abierto a la acción del entorno sobre ella. Su influencia ocurre sobre el medio ambiente pero el medio ambiente también actúa sobre los mensajes arrojados por el sujeto emisor.

A la organización se le considera el emisor en este sistema de mensajes. En el capítulo anterior analizamos la comunicación emitida hacia las personas que conforman a la propia empresa. Ahora toca el turno de estudiar a las organizaciones generando opiniones en el otro sector de su entorno: el externo.

La comunicación externa es aquella que *“busca divulgar información oportuna y relevante de una organización a los diferentes públicos externos con los que se relaciona”*³⁹. A través de ella, una organización maneja la imagen que quiere proyectar ante su entorno. Se caracteriza, en primer lugar, por dirigirse hacia diferentes personas que se ubican ajena a la acción productiva de la empresa, pero que existen en el mismo entorno que ella.

Para continuar hablando de la otra dirección que toma la información distribuida por una compañía, debo precisar que el punto primordial de este trabajo de investigación es demostrar que todos los esfuerzos comunicativos internos tienen una gran influencia en la percepción de una organización así como en los propios mensajes que se dirijan hacia afuera de ella, pues es el propio público interno quien se encargará de elaborar los conceptos clave que regirán una campaña comunicativa dirigida al público externo.

Esta relación es importante porque a la comunicación no debemos verla ni estudiarla como un conjunto de medios, mensajes y estrategias que unen sus esfuerzos para transmitir información. Joan Costa sugiere hacer un análisis ecológico de la comunicación, es decir, ver a esta ciencia como un concepto vivo y cambiante, cuyas herramientas funcionan de acuerdo a sus propias posibilidades y necesidades.

El análisis de Costa ubica a la comunicación organizacional como un ecosistema, en el cual se unen los mensajes internos y externos. *“Este tejido de comunicaciones constituye un sistema en sí mismo, lo cual da idea de la adaptabilidad y flexibilidad propias del mismo y permite comprenderlo para gestionarlo mejor”*⁴⁰, generando así una mayor probabilidad de éxito en las dos direcciones de la información empresarial.

Analizar la comunicación de una empresa separando sus esfuerzos internos y externos no significa que se busquen objetivos totalmente diferentes para ella, pues más que límites, debemos ver a la dirección de los mensajes como fronteras porosas y móviles que viven interconectadas deslizándose una dentro de otra generando interacción de la información compartida.

Evidentemente, el enfoque que se da a la información no es el mismo al hablar con el colectivo humano que integra a la organización, que aquél utilizado al interactuar con líderes

³⁹ REDACCIÓN. Comunicación Externa en ABC Estrategias. Consultado el 08 de octubre de 2014 a las 22:41 horas. http://www.abcestrategias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=61

⁴⁰ COSTA, Joan, et al. Comunicación empresarial p. 73

de opinión o con clientes y consumidores finales. Pero en ambas direcciones, la empresa buscará hacer presente su identidad para que los públicos en cuestión la comprendan y la pongan en acción.

Existe conflicto al momento de buscar una división entre los públicos de una organización. El análisis ecosistémico de Joan Costa demuestra que es casi imposible encasillar a un sujeto dentro de una sección del entorno, pues su condición de ser vivo permite que en algún momento pase de ser del público interno de una empresa al externo.

Por ejemplo, cuando alguien finaliza su estancia dentro de una compañía, esa persona ya no es parte del público interno de la misma. Y aunque su percepción de la empresa en cuestión seguirá empapada por todos los mensajes que llegaron a él durante su tiempo como empleado, ahora recibirá información sobre su antiguo lugar de trabajo como un posible consumidor más.

El conflicto se agranda cuando algunos autores hablan del público intermediario de una empresa. Caracterizado por ser un ámbito poco estable y de conexión bilateral entre el interior y el exterior de una empresa, el público intermedio es conformado por sujetos que no viven dentro de una organización, pero su acción sí afecta el desempeño de aquélla.

Para esta tesis decidí no utilizar al público intermedio como un concepto porque muchos autores, incluso aquéllos que han estudiado a las organizaciones en función de este sector, reconocen que lo conforman en su mayoría personajes correspondientes al exterior de las mismas. Por eso decidí basar mi trabajo en una doble división de las personas a quienes la empresa se dirigirá.

Es prudente cuestionarnos si un individuo pertenece exclusivamente a un sector del entorno o no. Las migraciones entre un ámbito y otro califican a todos los miembros de los diferentes públicos como unidades móviles gracias a las condiciones sociológicas y económicas en las que habitan. Es la función que cumplen con relación a la empresa y con sus propias motivaciones y circunstancias personales las que definen a una persona como parte del público interno o externo de una organización.

Este capítulo centrará su estudio en los mensajes y medios de comunicación utilizados por una empresa para llegar a clientes –reales y potenciales–, consumidores, usuarios, líderes de opinión y el mercado de trabajo posiblemente interesado en pertenecer a ella. Todos estos sujetos son los que comprenden lo que para éste trabajo de investigación consideramos como el público externo.

Si bien podemos afirmar que toda organización define a sus propios públicos, son las características de la misma así como la interacción que tenga con el resto de los individuos y entidades existentes en su entorno, los aspectos relevantes que dotarán roles y status concretos.

El público externo puede poseer roles más importantes que el interno de una organización al momento de elaborar mensajes clave. Esto puede deberse a que, al no encontrarse totalmente controlada la información que estas personas reciben –a diferencia de quienes están dentro de la empresa–, resulta prioritario bombardear a clientes y consumidores con elementos comunicativos que generen apego hacia una compañía y sus marcas y/o acciones.

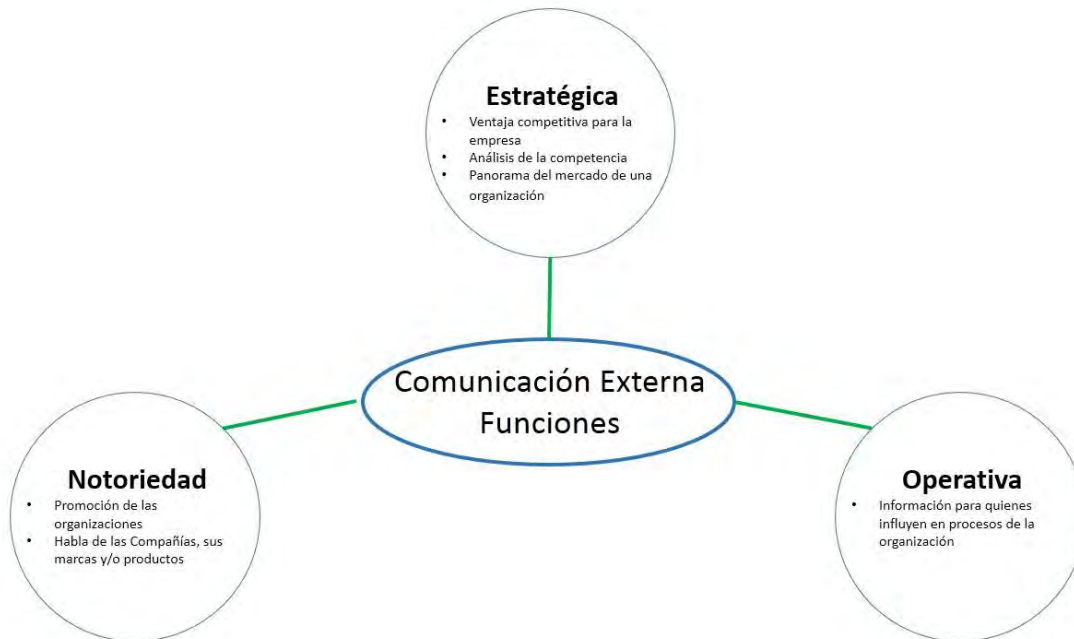
Si la comunicación interna es óptima y los empleados han aprendido y aprehendido la identidad y cultura de la empresa, puede darse un mayor peso a los mensajes dirigidos al público externo. Pero sería un error descuidar los esfuerzos llevados a cabo dentro de la compañía por creer que el único valor comercial se encuentra más allá de las paredes de la organización.

2.2 Funciones de la comunicación externa

Toda técnica o medio de operación se relaciona íntimamente con la acción comercial de una empresa cuando estamos en materia de la comunicación con el público externo. Aquí surge una de las más importantes funciones de este ámbito de la comunicación organizacional: la relación ventas-información.

A lo largo de este capítulo se podrá detectar la constante de encerrar al público externo bajo los términos de cliente o consumidor, pues es gracias a los mensajes dirigidos al exterior que una empresa buscará promocionar sus productos, ya sean cosas materiales o incluso formas de pensar o actuar, si quisiéramos ejemplificar con instituciones o movimientos ideológicos.

Al hablar a un público más amplio que en su ámbito interno, los mensajes de la comunicación externa transmitirán mensajes con diferentes intenciones de acuerdo a la función que buscan desempeñar.



Cuadro 2.1. Funciones de la Comunicación Externa⁴¹

Por un lado tenemos la función **estratégica**, que busca obtener una ventaja competitiva para la empresa en el mercado. Es a través de las características de otras entidades similares a ella que los mensajes cumplen con este objetivo. El análisis de la competencia

⁴¹ Elaboración propia a partir de La Comunicación Externa en la Empresa en Gestión.org de SOTO, Beatriz <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>

permite tener un panorama válido sobre la realidad comercial en que una organización existe y generar un mapa de riesgos al tratar de apoderarse de un público específico, o bien, para mantener la lealtad de sus consumidores.

Para llevar a cabo esta función, existen herramientas como el *benchmark*, que es el proceso de utilizar un modelo empresarial para comparar las actividades y el desempeño propio, y así tener un patrón de medida que nos permita calificar nuestros actos como benéficos o perjudiciales; estudia a las empresas y hace uso de sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual se buscará alcanzar o superar, para así lograr llegar a un mayor número de personas. Esta actividad también puede utilizarse para generar iniciativas de comunicación interna.

Es importante recalcar que todo esfuerzo que una empresa adopte después de llevar a cabo un *benchmarking* no debe ser una copia de lo hecho por las organizaciones comparadas, pues repetir una estrategia previamente implementada no garantizará una ventaja competitiva; al contrario, puede generar una pérdida significativa si el público meta se percata que los mensajes recibidos ya habían llegado a él a través de otra fuente.

La función estratégica no sólo se ocupa de comunicar a través de lo aprendido de los competidores de una empresa. También buscará abrir paso gracias al análisis del mercado mismo. Las variables económicas y la evolución de éstas así como las modificaciones establecidas en el marco de las diferentes legislaciones son de vital importancia para la elaboración de mensajes clave que impacten en el público externo.

También existe la comunicación **operativa**, basada en la transmisión de información entre la empresa y aquellos sectores del público externo cuyas actividades tienen una gran importancia en las actividades diarias de producción y el consumo; es decir, el contacto entre la organización y sus clientes, proveedores, competidores, etc. con el objetivo de manejar las acciones de éstos en beneficio propio.

La comunicación de **notoriedad** es aquella cuya meta será difundir la imagen ideal – identidad– de una empresa así como la de sus productos. *“Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior”*⁴².

El escenario ideal de la comunicación organizacional externa es que las tres acciones se lleven a cabo, no necesariamente al mismo tiempo, pero sí de forma recurrente para mantener a la empresa vigente y en constante realización de sus productos para continuar innovando para posicionarse como líderes entre los clientes y consumidores

Al llevarse a cabo las tres funciones de la comunicación externa, la organización que las utilice deberá obtener ciertas características que hablarán de ella como una entidad que se preocupa por hacerse del conocimiento de sus públicos externos.

⁴² SOTO, Beatriz. La Comunicación Externa en la empresa en Gestión.org. Consultado el 8 de octubre de 2014 a las 23:10. <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>



Cuadro 2.2. Cualidades del comportamiento comunicacional externo⁴³

Si analizamos el cuadro 2.2 y lo comparamos con el cuadro 1.1, podremos encontrar muchas similitudes entre los buenos comportamientos comunicaciones internos y externos. Esto demuestra que la visión ecosistémica de la comunicación se genera con base en los esfuerzos conjuntos del equipo de comunicación corporativa, sin que un eje deje de lado al otro.

2.3 Imagen

Como vimos en el capítulo 1, para una empresa es más fácil plasmar su identidad en su totalidad entre su público interno por la cercanía que existe entre ambas partes. La comunicación externa buscará llegar a todas las personas cuya percepción de una organización se encuentra ajena a la explicación que ésta puede brindar sobre ella misma.

La principal diferencia que observo entre la comunicación interna y externa está en la relativa facilidad que puede existir al momento de transmitir la identidad, pues mientras se está hablando a miembros de una organización hay más afinidad hacia todos los factores que la conforman por el simple hecho de pertenecer a ella; pero cuando se intenta llegar a personas ajenas a la misma, resulta más difícil plasmar dichos elementos en su totalidad porque hay un gran número de mensajes en las mentes de éstas que no siempre permitirán comprender y aceptar la información compartida.

Es aquí donde la identidad se convierte en otro concepto que surge de la misma idea, pero al materializarse nos damos cuenta que los mensajes originales ya no son aquéllos que salieron de la organización.

⁴³ Elaboración propia a partir de La Comunicación Interna de Jesús García Jiménez p. 18.

Dice Joan Costa que *"una empresa (...) no es perceptible directamente, no es observable ni tangible por los públicos y la sociedad. Sólo es imaginable"*⁴⁴. Por eso decimos que la identidad de una organización se transforma en una percepción formada en la mente de cada individuo expuesto a ella. A dicha idea mental la llamamos **imagen**.

La imagen resulta de una interacción entre dos sistemas, uno de ellos dominado por la percepción y otro por la experiencia vivida por el público. Cuando la experiencia está a cargo estaremos hablando del sistema de la **acción productiva**; si la percepción domina nos encontraremos en el plano del sistema de la **acción comunicativa**.

El primer sistema ofrece sus efectos a través de los productos y objetos que la organización genera para consumirse y son captados a través de los sentidos de las personas, pues se trata de realidades concretas y objetivas. La acción comunicativa también crea efectos, pero su detección no es tangible, pues llega directamente a la mente humana, donde reside el conocimiento de los individuos que reacciona ante los estímulos brindados por la información que se le ofrece. Se trata de *"un sistema simbólico o de sustitución, que se transmite por medio de representaciones, imágenes, formas, signos y sonidos"*⁴⁵.

Ambos sistemas actúan de forma separada pero en paralelo, pues la actividad de uno determina el rumbo del otro para generar un impacto en el público externo formando significados en sus miembros. Los elementos que constituyen a la acción productiva y comunicativa pertenecen a la realidad y pueden percibirse directa o indirectamente, pero es la mezcla de estos elementos la que genera la imagen de las organizaciones.

Existen razones por las que para cualquier persona, ya sea del público interno o externo, será casi imposible captar la totalidad material e intangible de una empresa. Por una parte se encuentra la empresa en sus múltiples facetas marcadas por los servicios o acciones que ofrece, resultando en una complejidad de entendimiento. También debemos considerar que todos los elementos generadores de significados son ajenos a la mente humana y por eso hay interpretaciones subjetivas.

El receptor de los mensajes tiene ante sí una ardua tarea de interpretación donde se conjugan la acción productiva y comunicativa pero también se mezclan los recuerdos, valores, conocimientos, vivencias, experiencias y aspiraciones que se tengan. En ese momento es donde se configura la imagen de las empresas.

2.3.1 Niveles de la imagen

Antes de proceder, debo explicar porque me estoy centrando en el estudio de la imagen corporativa aun cuando existen otros cuatro niveles dentro del ámbito empresarial. La principal razón es porque éste abarca un sentido muy general de la percepción de una organización, incluso si hablamos de empresas comerciales o de asociaciones e instituciones sin fin de lucro. Por otro lado, los demás niveles que a continuación explicaré, a pesar de que dos de ellos encierran a la imagen de una empresa específica dentro de su campo de acción, si analizáramos a un caso práctico como ente individual, dichos niveles seguirían

⁴⁴ COSTA, Joan. Comunicación Empresarial p. 93

⁴⁵ IBID p. 93

definiendo a la corporación más allá de que la propia empresa defina al campo. Para entender mejor lo anterior, comenzaré por explicar los niveles del más general al más particular.

- **Imagen de país**

Se trata de la percepción que tiene la empresa de acuerdo al país donde surgió. Al momento de formularse la opinión de las personas sobre una organización pesará mucho el conocimiento que exista sobre su nacionalidad. Aquí pesará en gran medida lo que los medios de comunicación hablen sobre una nación –sobre todo la interacción que haya entre el país de origen y el lugar en donde se encuentre el caso analizado– y la cantidad de información que se tenga sobre el territorio en cuestión.

- **Imagen del sector empresarial**

La opinión pública suele prestar mucha atención al plano general donde una organización se desarrolla de acuerdo a los productos que ofrece. La imagen que tenga un sector de la industria tendrá impacto en todas las empresas que a él pertenezcan inevitablemente. Es por eso que se generan diversas acciones diferenciadoras tanto en el ámbito comercial como en el corporativo.

- **Imagen de marca o producto**

Este concepto hace referencia a la percepción que tiene un producto junto con la marca que representa entre el público. Por marca entendemos al *"nombre comercial con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos"*⁴⁶, mismo que los representará ante los consumidores y compradores para orientar sus decisiones de consumo hacia ellos mismos.

- **Imagen de producto genérico**

En este apartado debemos entender al producto como una generalidad que lo marcará en el mercado más allá de las marcas y/o compañías que lo respalden. Con los servicios e ideologías también existe una imagen general sobre su utilidad hacia la sociedad. Esta percepción suele pesar mucho al momento de entablar comunicación con el público externo, pues las opiniones negativas sobre un objeto pueden representar una gran dificultad para cambiar o neutralizar. Por otra parte, una de las mayores aspiraciones para una marca es tener un impacto total sobre la imagen de un producto. Un caso como éste es el de los pañuelos desechables, comúnmente identificados bajo la marca comercial *Kleenex*, generando un severo obstáculo para otros competidores que ven en dicha marca un estigma.

- **Imagen corporativa**

*"Es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta"*⁴⁷. Se trata de la estructura mental que una empresa formula en sus diferentes públicos gracias a la

⁴⁶ IBID p. 28

⁴⁷ CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa p. 28.

información existente sobre ella, tanto aquella comunicada por sí misma y la que surge como resultado de sus acciones y es difundida por actores con una influencia relevante dentro de la sociedad.

Esta percepción surge gracias a la recepción de la información por parte de los públicos. Ésta es una mezcla entre la **identidad** de la empresa, la **comunicación** entablada por la organización hacia sus públicos objetivos y las acciones llevadas a cabo diariamente, y la **realidad corporativa** compuesta por los elementos tangibles que son su propiedad: oficinas, productos y también **los empleados**⁴⁸.

Como podemos ver, no es la misma percepción la que tendrá una empresa a la que tendrán sus propios productos. Aunque es común que existan efectos colaterales entre ambas imágenes, es responsabilidad del equipo de comunicación corporativa diferenciar los esfuerzos de posicionamiento entre una y otra parte de la organización para poder impactar en los públicos que a cada quien corresponden.

Los diferentes tipos de imagen corporativa

Para las empresas la imagen puede funcionar como un factor clave en el relacionamiento con sus públicos. Por eso siempre se buscará que ésta sea positiva entre la sociedad, llevando al departamento de comunicación corporativa a manipular la realidad de la organización para crear apariencias falsas. Ése es el caso de la **imagen ficción**, definida como *"una forma que adoptan las empresas para ocultar la realidad, para mostrarse de manera diferente a como son"*⁴⁹.

Mientras académicos como Daniel Boorstin aceptan esta característica de la imagen empresarial argumentando que ésta es creada para obtener un fin específico, debemos recordar que para especialistas en las relaciones públicas como Edward Bernays, la percepción de la imagen ficción resulta inaceptable, pues la información que se brinde a actores clave debe ser siempre verídica y no deja lugar alguno para datos falsos.

Entre las principales características de la imagen ficción está el sintetismo y simplificación que presenta para dar una impresión determinada de una organización entre los públicos; la pasividad para que el objeto –la empresa– pueda adaptarse a la percepción que se va construyendo; la ambigüedad para que los mensajes viajen entre la imaginación y los sentidos y que permite posicionar a las instituciones en los deseos y gustos de los públicos.

También tenemos a la credibilidad como una característica, aunque debemos mencionar que ésta, más que parte de la imagen, debe ser una meta a obtener entre el público, pues lo que se busca con la imagen ficción es que el público crea en lo que haga y diga una empresa.

⁴⁸ El público interno de las empresas aparece como factor clave en uno de los puntos más importantes de la comunicación organizacional. La imagen corporativa encuentra en los trabajadores uno de los factores clave para ser positiva tanto en el ámbito de atención al cliente como en la apariencia que estos aporten hacia el exterior de ser felices por trabajar en una empresa. De aquí la relevancia de reconocimientos como el de *Great Place To Work* y el interés de centrar esta investigación en él como factor de reconocimiento social.

⁴⁹ IBID p. 16

A pesar de que hay críticos de esta visión de la imagen empresarial, como el propio Bernays, podemos considerar el hecho que toda percepción de un ente corporativo partirá de la realidad en que la sociedad exista, misma que incluirá a la empresa en sí. La imagen nunca será falsa para los individuos porque ésta se formó en su pensamiento y para ellos, todo lo que esté en su mente será verdadero.

Cuando nos referimos a la imagen, en un término general, muchos relacionan al concepto con los elementos visuales de un objeto, todo aquello que el ojo humano percibe. En este caso nos trasladamos a una experiencia meramente sensorial donde participan las personas expuestas a las organizaciones.

Aunque en primera instancia esta variación de la imagen corporativa puede parecer poco acertada para nuestro análisis, sin embargo todos los elementos visuales conforman lo que conocemos como **imagen ícono**⁵⁰. Los factores que analizamos en el capítulo 1.2 pertenecen a esta parte de la empresa. Logotipos, símbolos y la tipografía entre otros son aquéllos objetos captados por nuestros sentidos y que, si cumplen con los objetivos corporativos, permanecerán en nuestra memoria haciendo identificable a las organizaciones y formando parte de la percepción que tenemos de ellas.

Pero la imagen de una empresa no se limita a actuar sobre nuestra percepción visual ni en las opiniones sobre los mensajes que se compartan sobre ella. Existe una fracción de la percepción de las organizaciones que involucra un llamado a la acción, que va más allá de consumir los productos que éstas generan.

La **imagen actitud** es *"la representación mental en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos"*⁵¹.

Cuando hablamos de este tipo de percepción debemos tomar en cuenta tres componentes importantes que configuran las acciones de los individuos motivados por lo que ven de las empresas:

- Componente cognitivo: Pensamientos que tiene una persona sobre una organización
- Componente emocional: Sentimientos provocados por la idea de una organización
- Componente conductual: Predisposición de la acción específica ante una organización

La imagen actitud posee una dirección, ya sea positiva o negativa pero nunca será neutral. La intensidad de los mensajes que se compartan para construirla puede variar dependiendo las necesidades de las empresas.

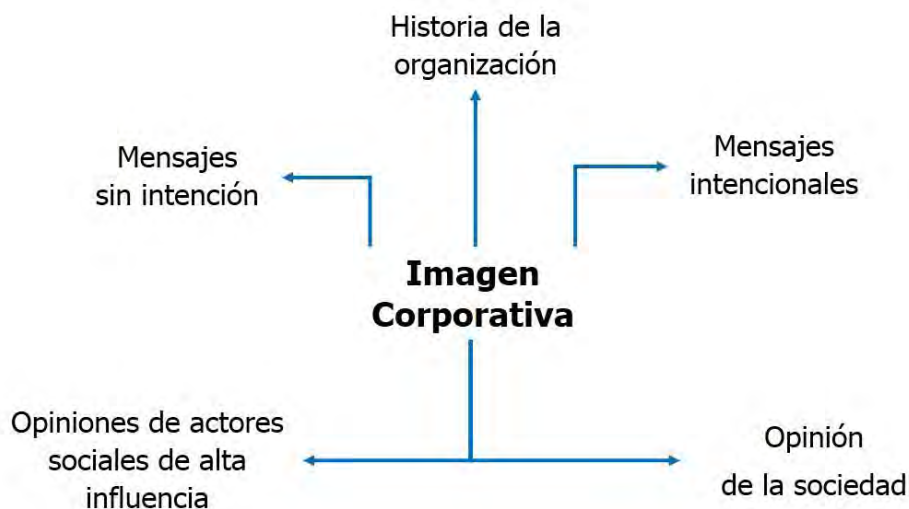
Las partes involucradas en la creación primaria de mensajes que generan esta percepción son las organizaciones, los medios de comunicación (pagados y no pagados) y sujetos

⁵⁰ Pedro Sempere la define como *"El conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos, que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones"*. Esta definición la podemos encontrar en el libro Planificación estratégica de la imagen corporativa de Paul Capriotti, página 19.

⁵¹ Loc Cit. IBID p. 22

externos que por su nivel de involucración con las mismas generan opiniones –positivas o negativas– al respecto.

Para dar forma a estas acciones generadas por la percepción existen dos niveles. El primero es el subjetivo, es decir, las experiencias que los sujetos han tenido con una empresa. El siguiente nivel es el social, donde circula toda la información indirecta sobre la organización en cuestión gracias a los medios y a los sujetos externos involucrados en la comunicación de las entidades corporativas.



Cuadro 2.3: Factores que interactúan en la formación de la imagen de una organización⁵²

Como podemos ver en el cuadro 2.3, los elementos que dan lugar a la percepción pública de una empresa ya han sido revisados en este trabajo de investigación tanto en el primer capítulo como en secciones previas de este segundo apartado. No solo se trata de aspectos que se encuentran bajo el control de las organizaciones, pues muchas veces las opiniones son forjadas a través de estímulos indirectos que se encuentran en el medio donde los individuos se desarrollan.

Joan Costa es un estudioso de la comunicación cuyo trabajo sobre la imagen corporativa se centra en visualizarla como una *Gestalt* que surge a través de un proceso de acumulación de información procedente de diferentes partes y en distintos momentos.

En este proceso se conjugan la comunicación directa e indirecta dentro de los niveles objetivos y subjetivos que revisábamos. En el cuadro 2.3 aparecen ambos esfuerzos comunicativos de la empresa. Por un lado se encuentran los mensajes que se liberan con una intención específica y que siempre buscarán posicionar a la organización de forma

⁵² Elaboración propia a partir de Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa de CAPRIOTTI Paul, p. 24.

positiva. La comunicación directa también se transmite a través de los productos que llegan al consumidor, pues ellos formarán su opinión gracias a la utilidad que éstos presenten.

La comunicación indirecta se refiere a *"todo lo que la empresa dice que hace"*⁵³. En este sentido, la importancia está en el juicio de valor que dichos mensajes tengan. Si lo que se dice es positivo, la balanza estará a favor de la imagen de la empresa. Cuando por el contrario existen opiniones negativas, lo que se dice que una compañía haga sin duda presentará un reto para el equipo de comunicación, pues será necesario equilibrar la opinión pública para generar una percepción favorable.

Los trabajos hechos para crear la imagen de una empresa siempre tendrán un impacto en las ideas de sus públicos. Tomará muchos años construir una imagen positiva y existirán muchos obstáculos para crear la percepción positiva que se busca. Siempre que hablemos de imagen debemos considerar otro concepto que va de la mano con ella, pues todo esfuerzo comunicativo impactará en algo que llamamos **reputación**.

2.4 Reputación

Dice Ricardo Homs Quiroga que el receptor es quien dará el sentido final a todo el proceso de la comunicación, obligando al emisor a adecuar sus mensajes a las posibilidades de entendimiento que la otra parte presenta así como a sus gustos y preferencias.

Este principio aplica, por supuesto, a la comunicación organizacional y a la forma en que se dirige a sus públicos. Si se entiende lo que los clientes, consumidores y compradores buscan habrá una mayor posibilidad de éxito en la creación de una imagen corporativa positiva.

Podemos pensar en una organización como una entidad que existe dentro de la mente de cada uno de los individuos a los que se encuentra expuesta; su existencia se encuentra ligada al juicio de valor que cada persona genera al respecto de ella gracias a las acciones que la empresa realiza —y que impactan en el propio ser— y los mensajes que expone hacia su exterior. Es precisamente ese calificativo que se le otorga el que ocupará las siguientes líneas de este trabajo de investigación y al cual llamamos **reputación**.

La reputación corporativa es definida como *"el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos"*⁵⁴. A dichos grupos de interés se les conoce como **stakeholders** y son los que se encargarán de generar el reconocimiento de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de los compromisos que se han propuesto con los clientes, accionistas y la comunidad en general —incluidos los empleados de la empresa—.

Al igual que en el apartado anterior, nos encontramos en medio de un concepto donde la percepción del público juega un papel determinante para la empresa. Para muchas personas, imagen es sinónimo de reputación, lo cual es entendible por lo que recién expliqué; sin embargo no estamos hablando de lo mismo, pues hay diferencias significativas

⁵³ IBID p. 25.

⁵⁴ MOURIZ C, Joaquín. Reputación Corporativa en Comunicación Corporativa. Revisado el 20 de febrero de 2015 a las 21:00 horas <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>

entre ambos temas que obligan a las organizaciones a redoblar sus esfuerzos comunicativos en diferentes niveles.



Cuadro 2.4: Diferencias entre imagen y reputación corporativa⁵⁵

Mientras la imagen se encuentra dominada por las experiencias que las organizaciones generan para su público receptor, la reputación se basa en el conjunto de las actividades que demuestran cómo se comportan éstas como entes completos.

Toda percepción que se genera a través de las acciones con objetivos puntuales y determinados por un lapso no muy grande generarán la reputación de una empresa, misma que irá más allá de lo que se opine del sector al que pertenece, los dueños de la misma o incluso los productos que ofrezcan al público externo.

Decimos que la reputación sí está en manos de la empresa porque al hablar de su comportamiento necesariamente se tratará de acciones establecidas por la misma. Si bien la imagen estará en manos de quien juzgue –el público– la propia calidad de las actividades empezará a construir a la reputación más allá de si hay una buena o mala imagen en cada uno de los individuos; y precisamente ésta es otra de las grandes diferencias entre ambos conceptos. La imagen la determina cada individuo expuesto a las organizaciones; la reputación es definida por todo un colectivo, consciente o inconsciente, basado en el conocimiento previo sobre el beneficio que las acciones hechas otorgan a la sociedad.

Esto quiere decir que la imagen puede ser diferente a la reputación incluso si los adjetivos que las definen involucran cosas totalmente opuestas. Por supuesto que el objetivo de toda empresa debe ser que haya concordancia entre su imagen, su reputación y su identidad

⁵⁵ Elaboración propia a partir de Reputación Corporativa en Comunicación Corporativa de MOURIZ, Joaquín <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>

para generar un balance positivo entre la opinión pública y así conquistar el mercado donde se desenvuelve.

La gestión de la reputación implica muchos aspectos del comportamiento organizacional que van desde la ética de los mandos directivos pasando por la innovación y utilidad de sus productos y servicios sin olvidar factores de recursos humanos y los resultados económicos que se presenten anualmente.

Hoy en día las empresas se han visto obligadas a considerar el papel que juegan *stakeholders* como organizaciones ecologistas, sindicales, no gubernamentales, de consumidores, de derechos humanos y los medios de comunicación en la creación de una buena reputación.

La presión y el activismo social que dichos grupos han llevado a cabo dieron como resultado un cambio en el modelo empresarial que antes determinaba su éxito de acuerdo a los resultados económicos-financieros y ahora se basa en indicadores de una opinión pública a favor o en contra suya.

En la actualidad se habla de cinco fuerzas que llevarán a la empresa a trascender y sobresalir en su sector. El modelo empresarial de nuestro tiempo se compone de cinco fuerzas que son ***"la económica-financiera y a la que se suman, la medio ambiental, la de la gestión del talento, la de la gobernanza o la ética y la social"***⁵⁶.

La reputación es la figura encargada de mantener el interés en la propuesta de valor de una empresa que va más allá de la simple oferta para satisfacer una demanda/necesidad establecida por la mercadotecnia. Es la herramienta que se encargará de hacer relevante a una compañía a través de sus acciones rebasando las marcas que maneje.

Los consumidores tienen frente a sí una amplia oferta comercial que se adapta a sus necesidades físicas y económicas. La reputación se encarga de hacer presente a la empresa que está detrás de los productos para que sea más fácil tomar una decisión de consumo basándose en elementos que resultan de valor para el individuo que se haya inserto en una sociedad preocupada por el respeto al medio ambiente y las contribuciones hechas para la preservación del ecosistema o las prácticas empresariales destinadas al personal que también existe detrás de las marcas que se consumen. Debe existir un compromiso con la sociedad que no se limitará en ofrecer un buen servicio sino que buscará educar con el ejemplo para que el entorno en el que se encuentra se mantenga en armonía.

Es por eso que han cobrado mucha importancia todas las acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa para crear y mantener una buena reputación en la empresa. Este concepto debemos entenderlo como ***"la responsabilidad de la compañía con el propio negocio, sociedad y medio ambiente"***⁵⁷.

Para comunicar estos esfuerzos se debe tener en cuenta que no sólo hay que hablar de la acción social de una compañía sino un conjunto de las actividades gestionadas por la empresa en busca de tener impacto positivo en la sociedad. Los mensajes y canales deberán

⁵⁶ CHACHINERO, Jorge. Innovación y Reputación p. 32

⁵⁷ GARCÍA, Luisa. Innovación y Reputación p. 223

adecuarse a las personas a quien se busca informar sobre la labor empresarial y debe existir contenido sólido que de valor a los mensajes así como elementos que avalen a la organización y le den credibilidad.

La estrategia de comunicación de la responsabilidad social corporativa deberá estar compuesta por herramientas que no dejen lugar a dudas sobre las intenciones de las acciones de la empresa y ésta debe ser capaz de distinguir qué públicos afectan en el interés del resto y así pactar y dialogar aspectos necesarios para generar una reputación positiva.

Es muy importante tomar en cuenta a los beneficiados de las acciones empresariales para entablar la comunicación con los *stakeholders*, pues no hay mejor evidencia del éxito de la responsabilidad social que mostrar a aquéllos que recibieron la ayuda de la compañía mostrando el bien recibido que, de no haber sido impulsados por la empresa, jamás habrían satisfecho sus propias necesidades.

Por supuesto que la calidad de vida dentro de un lugar de trabajo es un ejemplo de acciones de responsabilidad corporativa y aquí existe la ventaja de que el beneficiado, en caso de que lo sea, puede resultar un embajador de la empresa que sumará puntos a la reputación positiva de la misma.

Es por eso que un punto elemental para obtener una buena reputación es ser un excelente lugar de trabajo para el personal tanto en el ámbito profesional como en el individual, pues al proveer un espacio donde haya apertura a los ideales y deseos de una persona como ente laboral y a la vez se pueda convivir y existir en paz, será más fácil que los *stakeholders* vean a la empresa como un lugar preocupado por la sociedad, en general.

2.5 Medios de comunicación externa

La comunicación externa de una empresa se debe encargar de hacerla conocida para todos aquéllos que no están relacionados a ella a través de aspectos laborales. Si bien ya hemos establecido que una persona no necesariamente se mantendrá permanentemente dentro de un sector del público, pues su condición como consumidor-trabajador podría cambiar en cualquier momento.

A pesar de esto, la empresa no puede mantener sus canales exclusivamente gracias a sus empleados, pues el objetivo comercial de ésta deberá llevarla más allá de las personas a las que da trabajo.

Existen diferentes herramientas que se encargan de hacer conocida a una empresa. En este apartado nos encargaremos de analizarlas, pero no busco quedarme en un análisis de los medios masivos de comunicación; en cambio, este trabajo de investigación buscará presentar de forma entendible los caminos a través de los que las organizaciones utilizan a dichos medios para transmitir su información hacia su entorno.

Antes de continuar, es importante aclarar que el uso de estas herramientas no debe ser realizado de forma aislada del resto, pues de acuerdo a las necesidades de una empresa y de sus públicos se deberá optar por combinar esfuerzos comunicativos de diferentes ramas así como por crear mensajes coherentes con la identidad y objetivos empresariales para

Todo mensaje enviado a través de las distintas herramientas de comunicación externa deberá comprometerse a posicionar a la empresa en la mente de los clientes y consumidores. Debemos tener en cuenta que *“posicionar una institución o producto requiere de un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores, seguido del lanzamiento del producto o servicio que mejor satisfaga sus necesidades a través de los canales de distribución más rentables y, por último, su comercialización”*⁵⁸. Dicho análisis incluye la elección de los medios que se usarán para entablar conversación con el público externo.

2.5.1 Relaciones Públicas

El concepto de las relaciones públicas como lo conocemos hoy en día surge de la tradición estadounidense surgida a finales del siglo XIX con Edward Bernays, quien señalaba que esta disciplina debía explicarse como un arte aplicado a una ciencia social –la comunicación– que considera al interés de las personas como algo fundamental para existir, más allá de verlo como una simple motivación económica.

El periodista español Joaquín Maestre definió a las relaciones públicas como *“las técnicas que una empresa, una persona o un grupo utilizan para que, teniendo en cuenta la sociedad en la que se mueve y dirigiéndose a esa sociedad, se conozca e incremente su notoriedad, su prestigio y se consiga la confianza que se merece”*⁵⁹. Esta explicación me pareció la más adecuada para la investigación debido a que toca un punto clave en el objetivo de toda empresa: la creación de confianza entre sus públicos. En el capítulo 3 retomaremos este tema para explicar la importancia de ser un buen lugar para trabajar en la mente del colectivo consumidor.

Retomando la definición de Joaquín Maestre, las relaciones públicas son importantes para la empresa debido al análisis de la sociedad que su acción involucran, pues la empresa no actúa como una entidad independiente de su entorno, sino que adopta sus mensajes a éste para lograr una efectividad en su actuar para obtener notoriedad y confianza; es decir, posicionando a la organización.

Gracias a la confianza que generan hacia la empresa, las relaciones públicas protegen la comunicación entre ambas partes (empresa-sociedad). Para cumplir con este objetivo, debe existir un entendimiento de las personas que conforman al entorno. No es una disciplina sencilla, ya que involucra un estudio de diferentes ciencias sociales como la sociología, psicología, antropología, etc.

Además, debemos tomar en cuenta que las relaciones públicas trabajan con personas y es necesario comprenderlas para poder influir en ellas. Dicha influencia puede funcionar mejor gracias a diferentes métodos. Pero existe un consejo que da la autora norteamericana Susan Trento: los mejores esfuerzos de un profesional de las relaciones públicas es cuando estas pasan inadvertidas a través de los propios medios que usan, es decir, a través de los medios de comunicación por los que viajan los mensajes hacia el público espectador.

⁵⁸ Comunicación Externa en Comunicación Global. Consultado el 21 de octubre de 2014 a las 22:10 horas. <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

⁵⁹ LocCit. PALENCIA-LEFLER, Manuel. 90 Técnicas de Relaciones Públicas p. 29

2.5.1.1 ¿Cómo se forjaron las relaciones públicas?

Las relaciones públicas pueden ser entendidas con mayor facilidad si se les visualiza como la interacción entre una empresa y los medios de comunicación que emiten información sobre ella hacia el público externo. Periódicos, radio y televisión son ejemplos tradicionales de dichos transmisores; hoy en día podemos considerar a los blogs, foros y redes sociales como elementos valiosos a considerar para crear una estrategia. Pero para entender cómo funcionan las relaciones públicas, debemos repasar un poco de la historia de esta disciplina.

A principios del siglo XX, las empresas no hacían uso de agencias de comunicación ni tenían equipos **diseñados para este fin específico. En cambio, utilizaban "agentes de prensa"** encargados de proporcionar información y publicidad a los medios. Sus métodos para conseguir menciones positivas eran, entre otros, favores económicos a los periodistas.

El panorama cambió con la llegada de Ivy Lee al negocio. Él fue uno de los primeros consultores cuyo servicio incluía la creación de la imagen corporativa. Su caso de éxito más significativo llegó en 1906, cuando la compañía Pennsylvania Railroad, a cargo de John D. Rockefeller Jr., se encontró en medio de controversias debido a los negocios de la firma. Los medios estadounidenses acusaban a la familia Rockefeller de realizar prácticas monopólicas para ganar terreno económico.

El gran esfuerzo de Ivy Lee consistió en cambiar la percepción que las personas tenían sobre Rockefeller a través de apariciones en público donde realizaba donaciones a niños desamparados. En ese momento, dicen los historiadores, nació un área de especialidad de las relaciones públicas conocida como el manejo de crisis: *"ayudar a los clientes a darle el mejor giro posible a una mala situación"*⁶⁰.

Su aportación a la comunicación corporativa no se detuvo ahí, pues la Pennsylvania Railroad necesitaría su ayuda una vez más cuando, en el mismo año, ocurrió un accidente en unas de las vías de trenes que habían sido fabricadas por la Compañía. Lee, quien anteriormente había sido periodista, sabía que los medios le darían un enfoque negativo a la empresa en todas las publicaciones que se hicieran al respecto del asunto.

El resto de las empresas del mismo rubro, en esa época se enfrentaban a accidentes similares a través del control extremo de la información y con sobornos a los periodistas. El método era efectivo, pero Ivy Lee decidió actuar de forma totalmente opuesta con una **"política abierta" que consistió en mantener informados de forma totalmente verídica a la prensa.** La compañía invitó a los reporteros a la escena del incidente. Ahí, Ivy Lee se encargó de transmitir la verdad sobre el caso a todos los interesados.

Los ejecutivos de la compañía se sorprendieron al ver que la acción de Lee les ganó una cobertura positiva mayor que la conseguida por otras empresas que pasaron por situaciones similares. Después de este acontecimiento, el propio consultor se encargó de distribuir entre los periodistas su declaración de principios, misma que hasta hoy en día regula las acciones comunicativas de muchas empresas.

⁶⁰ STAUBER, John, RAMPTON, Sheldon. Toxic Sludge Is Good For You p. 19

*"This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency. If you think any of our matter ought properly to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most carefully in verifying directly any statement of fact. ... In brief, our plan is frankly, and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply the press and public of the United States prompt and accurate information concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about."*⁶¹

Traducido diría: Éste no es una agencia de prensa secreta. Todo el trabajo hecho aquí está al alcance del público. Nuestro objetivo es proporcionar contenidos noticiosos. Ésta no es una agencia de publicidad. Si creen que alguno de nuestros asuntos van dirigidos exclusivamente para sus oficinas, entonces no los usen. Nuestro objetivo es muy preciso. Dar más detalles sobre cualquiera de los temas tratados aquí y proporcionarlos de inmediato para que cualquier editor trabaje cuidadosa y directamente con la verificación de cualquier declaración expresada como verdadera. En resumen, nuestro plan es franca y abiertamente para proporcionar información eficaz y precisa sobre temas que son de valor e interés para el público sobre los beneficios de negocios e instituciones públicas hacia el público y la prensa de los Estados Unidos que los quiere saber.

El código de ética de Ivy Lee pretendía hacer de las relaciones públicas una profesión más informativa que persuasiva. Desde ese momento, los encargados de esta disciplina dejaron de limitarse a mostrar el lado amable de una empresa y se convirtieron en analistas de la opinión pública para que sus clientes pudieran moldear su imagen pública para que los clientes, consumidores y líderes de opinión la aceptaran y aprobaran.

Otro actor de importancia en la historia de las relaciones públicas es el que muchos consideran el padre de las relaciones públicas: Edward Bernays. Sin embargo, su enfoque era diferente al de Ivy Lee, no por compartir información falsa con los medios, sino por la forma en que él presentaba –o armaba– la verdad⁶². El trabajo de Lee era mostrar a los periodistas toda la verdad detrás de su cliente, mientras que Bernays se ocupaba de manipular a la opinión pública a través del profundo conocimiento del público meta.

Sus estrategias estaban sustentadas en teorías psicoanalistas⁶³ que le permitían tener un mayor aprendizaje de los sujetos que comprendían su meta final de influencia. **"Si entendemos el mecanismo y los motivos del pensamiento colectivo, será posible controlar y**

⁶¹IBID p. 20

⁶² Existe una tipología de la imagen corporativa donde se habla de la imagen ficción; ésta consiste en un ocultamiento de la verdad por parte de las empresas para mostrarse ante su público externo de una forma diferente a su realidad. Bernays no aceptaba esta clasificación como una parte de las relaciones públicas porque la disciplina debía tratar con hechos, comportamientos y actitudes verdaderas que son benéficos para las organizaciones. Más adelante ahondaremos en el concepto de imagen.

⁶³ Edward Bernays nació en Viena y era sobrino del prestigioso Sigmund Freud, también conocido como el "Padre del Psicoanálisis". Su parentesco le atrajo la atención de diferentes actores del mundo corporativo y también dominó la tendencia de su trabajo.

*regir a las masas de acuerdo a nuestra voluntad sin que ellos se den cuenta*⁶⁴, manifestó Bernays en su texto "La Ingeniería del consentimiento".

El título de dicha obra serviría también para conceptualizar todo su trabajo, pues él definía a las relaciones públicas como una práctica social científica cuyo rango de acción era como el de un ingeniero industrial en su propio campo, pues era necesario que los consultores entendieran el comportamiento científico del material con el que trabajaban para poderlo aplicar.

Bernays hablaba de la manipulación de la mente como una acción necesaria para los consultores de relaciones públicas. Uno de los grandes ejemplos de esta línea de estudio de la comunicación corporativa ocurrió a mediados del siglo XX, pero hasta hoy en día inspira mucha de la actividad en la industria y ensayos sobre el tema.

La industria del tabaco en los Estados Unidos, y en todo el mundo, tenía una percepción sobre su consumo limitada al género masculino. La imagen de los cigarrillos variaba si eras mujer —era una muestra de poca o nula educación— o si eras hombre —exaltaba la valentía y el carácter—. Esto cambió cuando la compañía tabacalera Liggett & Myers puso a Bernays en el mapa, para posteriormente ser contratado por la American Tobacco Company, quien lo encargó la tarea de vender cigarrillos a las mujeres del país.

La primera acción tomada fue a través de la publicidad, creando una campaña que mostraba a los cigarrillos como un método para mantener a las mujeres delgadas. La imagen pública, sin embargo, no dio el giro esperado. Entonces vino la segunda iniciativa puesta en marcha por Bernays, que surgió de un análisis psicológico. El cigarrillo podía funcionar como un símbolo de la liberación femenina y de la independencia de los tabúes impuestos por la sociedad. Durante el desfile anual de Pascua llevado a cabo en Nueva York, se consiguió que las mujeres que iban dentro de la marcha, lucieran un cigarrillo y lo proclamaran como **"una antorcha de libertad"**. **Bernays se aseguró de que los fotógrafos capturarán imágenes** de dichas mujeres y las compartieran entre los diferentes medios que cubrieron el desfile.

Podemos decir que *"gracias a Bernays y a otros pioneros de las relaciones públicas, los cigarrillos construyeron un gigante de la mercadotecnia gracias a una inquebrantable identificación con el sexo, la juventud, vitalidad y libertad. A cambio, el trabajo realizado para la industria del tabaco le ganó a las relaciones públicas credibilidad y lanzó la actual industria multibillonaria"*⁶⁵.

La acción de Edward Bernays no empezó con su aportación a la industria tabacalera en Estados Unidos. Fue en 1917 cuando su trayectoria en las relaciones públicas comenzó a rendir frutos en nuestro país, cuando por orden del presidente estadounidense Woodrow Wilson se creó el Comité de Información Pública, a cargo del periodista George Creel y cuyo personal contaba con la presencia de Bernays.

El objetivo de este gremio fue evitar la alianza de México con Alemania durante la Primera Guerra Mundial para no generar un ataque hacia las fuerzas estadounidenses. El Comité

⁶⁴ LocCit. IBID p. 23

⁶⁵ Ibid p. 26

actuaba como un Ministro de Propaganda que vigilaba la información que los alemanes compartían en los diarios mexicanos⁶⁶.

Además de relacionarse con los medios, las labores del Comité incluían el convencimiento a diversos grupos empresariales norteamericanos para convertirse en organismos difusores de información para los clientes de las empresas. Esta alianza también formó una especie de boicot hacia algunos medios anunciantes de estas compañías, pues dependiendo la percepción que tuvieran sobre la guerra y, en específico, sobre los movimientos de Estados Unidos, empresas como Ford o el National Bank City decidían si colocaban su publicidad en ciertos periódicos.

El Comité de Información Pública logró convertirse en una fuerza de opinión y económica en nuestro país gracias a los diferentes niveles de la vida mexicana en los que logró permear, convirtiéndose así en la primera oficina de relaciones públicas que tuvo impacto internacional, pues gracias a esta manipulación de la opinión pública fue que, en gran medida, nuestro país apoyó a Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial.

Pero éste no es el primer antecedente de las relaciones públicas en nuestro país. Podemos ubicar como la primera campaña exitosa de esta herramienta a un suceso ocurrido en la última década del siglo XIX.

La industria cervecera buscaba posicionarse en México, pero era el pulque la bebida que dominaba las ventas de alcohol en ese tiempo. Gracias al apoyo de la élite dominante del Porfiriato, la industria pudo apoderarse de la opinión pública y del mercado.

La campaña de relaciones públicas incluyó elementos clave en cualquier acción de comunicación corporativa de hoy en día. *"Por vez primera se observaba la segmentación del mercado, se manipulaban estereotipos, se recurría a voceros de prestigio, se hacían asuntos públicos"*⁶⁷.

Gracias a diferentes noticias colocadas en los principales periódicos de la ciudad, en las que se vinculaba al consumo del pulque con casos de severo alcoholismo avalados por médicos, fue que se logró transformar la imagen del pulque; de ser la bebida del pueblo pasó a ser un sinónimo de mala calidad. De 1890 a 1903, el número de pulquerías existentes en la ciudad disminuyó en un 47%.

Otro de los antecedentes importantes de las relaciones públicas modernas en nuestro país es gracias a la prolífica trayectoria de Federico Sánchez Fogarty. Su impacto se dio en la empresa Cementos Tolteca, donde trabajó desde los 13 años y cuyas primeras tareas consistieron en crear campañas de publicidad para la compañía.

⁶⁶ *"La propaganda alemana en los diarios mexicanos tenía el propósito de generar información negativa sobre Estados Unidos para que se involucrara en un conflicto con México, distrajera sus recursos y no los concentrara en un esfuerzo bélico en su contra"*. GARCÍA, Edgar. Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México en Revista Mexicana de Comunicación. Consultado el 01 de noviembre de 2014 a las 19:03. <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/?shared=email&msg=fail#axzz2LE1CnB86>

⁶⁷ IBID.

La importancia de Sánchez Fogarty para la comunicación organizacional reside en que él supo convertir un tema que no era de interés popular –el cemento–, en un elemento de valor para la comunicación empresarial a través de la relación con otros aspectos de la vida mexicana y con los públicos interesados en el producto. A los usuarios supo llegarles gracias a la difusión de las ventajas de los cementos Tolteca, mientras que a otros sectores de la sociedad los conquistó ligando a las artes, por ejemplo, con el uso del material.

Su primera acción de peso para las relaciones públicas en nuestro país fue comprender que los gremios otorgaban más valor a la acción empresarial. Por eso creó la Asociación Nacional de Publicistas. Posteriormente buscó proteger directamente a Cementos Tolteca impulsando a lo que hoy conocemos como la Cámara Nacional de la Industria del Cemento.

Para continuar con el proceso de posicionamiento de Cementos Tolteca, y aprovechando la oportunidad que brindaba el aniversario por los 100 años de la invención del cemento, en 1924 Sánchez Fogarty convocó a un concurso dirigido a ingenieros y arquitectos –actores clave en el consumo de cemento– para descubrir y difundir las propiedades del material. Un año después, y aprovechando el éxito del certamen, se publicó por primera vez la revista Cemento. En 1929 nació la edición de la revista Tolteca, cuyo tiraje era bastante amplio para la época.

Otro ejemplo de los concursos que orquestó como una técnica de relaciones públicas se dio en 1931 cuando se inauguró una nueva planta cementera de la compañía en la ciudad. **Personalidades como Rufino Tamayo o Juan O’Gorman fueron** invitados a participar en la búsqueda de obras que mostraran la imponente fábrica. En el jurado se encontraba el propio Sánchez Fogarty y Diego Rivera entre otros famosos. Los medios fijaron su atención en el certamen y crearon un éxito tal que todas las obras fueron expuestas en el Museo Cívico de Teatro Nacional, hoy el Palacio de Bellas Artes. Esta maniobra es uno de los grandes ejemplos que existen en el posicionamiento de una marca en nuestro país, pues todos los mexicanos ubicaban a Cementos Tolteca como una compañía mexicana aun cuando todo su capital inicial provenía del extranjero.

En 1945, Sánchez Fogarty fundó la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas, primera consultoría de comunicación creada en nuestro país. Su acción en busca de profesionalizar el negocio continuó dos años después, en 1947, con la creación del Comité de Relaciones Públicas gracias a los miembros de la Confederación de Cámaras Industriales.

La concepción que Sánchez Fogarty tenía sobre las relaciones públicas indicaba que esta disciplina era más un arte basado en la planeación y supervisión del trato y la comunicación entre y con los miembros de agrupaciones numerosas con el objetivo de promover **“cualquier objeto en mente”**⁶⁸.

⁶⁸ Sánchez Fogarty expandió su definición de las relaciones públicas en una serie de cartas que fueron reunidas en la Segunda Publicación del Instituto de Relaciones Públicas en 1962, mismas que fueron publicadas como **Administración de Negocios y Relaciones Públicas**. Al referirse a un objeto en mente, Fogarty hablaba de doctrinas, plataformas políticas o de marcas comerciales.



Cuadro 2.5: El modelo de relaciones públicas de Federico Sánchez Fogarty⁶⁹

El modelo de Relaciones Públicas de Sánchez Fogarty establece como punto de partida para toda estrategia la investigación del público al que se quiera hablar para posteriormente elaborar toda la campaña. Su legado lo hace hoy el padre de las relaciones públicas en nuestro país y es un buen punto de partida para analizar y comprender la acción que debe ejercer todo profesional de la materia.

2.5.1.2 ¿Cómo funcionan las relaciones públicas?

En su libro "La Caída de la Publicidad y el auge de las RR PP", los estadounidenses Al y Laura Ries incluyen un apartado titulado "El Poder de Terceros", el cual inicia con una cita del actor Will Rogers. Él decía que todo lo que él sabía era lo que leía en los periódicos. Los autores del libro utilizaron esta frase para explicar de forma básica cómo y por qué que funcionan las relaciones públicas: *"la mayoría de la gente sólo 'sabe' lo que lee, oye, o ve en los medios de comunicación o lo que aprende de gente en la que confía"*⁷⁰.

En todas las definiciones que he utilizado en este trabajo existe –implícita o explícitamente– el factor ajeno a la organización que desempeña la comunicación a través de las relaciones públicas, pues esta disciplina requiere que una tercera persona replique la información liberada por una empresa para que llegue al público receptor.

Como lo expresan los Ries en su texto, las relaciones públicas llegan a actores externos a una organización de forma tal que clientes y consumidores no sienten que es la empresa quien está hablando con ellos, sino que hay una recomendación por parte de alguien más –una tercera persona– diciendo que un producto, ideología o una personalidad es buena –

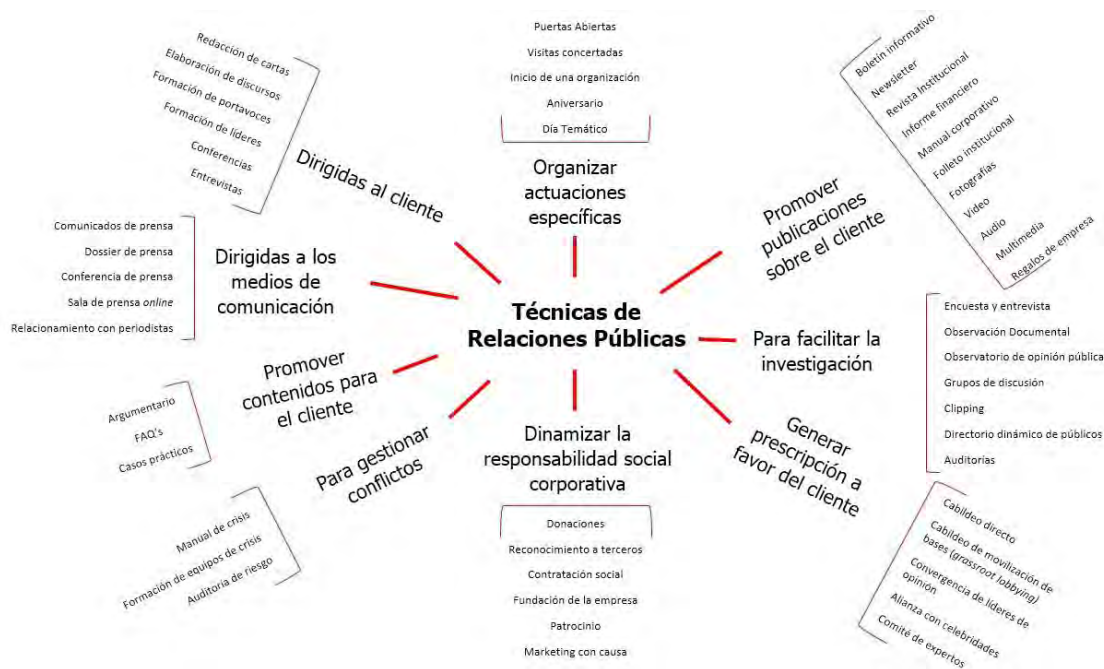
⁶⁹ Elaboración propia a partir de Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México en Revista Mexicana de Comunicación.

⁷⁰ RIES Al y Laura. La Caída de la Publicidad y el auge de las RR PP p. 117

o mala— para ellos. La comunicación tiene a volverse más personalizada y directa, generando empatía con el receptor y haciendo posible el éxito del mensaje.

*"La mayoría de la gente decide lo que es mejor, averiguando lo que los demás piensan que es mejor. Y las dos fuentes principales para tomar esta decisión, son los medios de comunicación y el boca a boca"*⁷¹.

Puede sonar arriesgado, pues al transmitir la información por medio de terceras personas el mensaje original no siempre llegará como la empresa lo planeó. Pero a través de un delicado trabajo estratégico es que los conceptos clave de toda campaña pueden llegar íntegros al público meta.



Cuadro 2.6: Ejemplos de técnicas de relaciones públicas de acuerdo a los objetivos de una empresa⁷²

Las técnicas de relaciones públicas que decidan utilizarse y los medios de comunicación que serán elegidos para difundir los mensajes de la empresa dependen en su totalidad del público al que se quiere llegar, pues el correcto funcionamiento de esta forma de comunicación corporativa ocurrirá si los responsables generan contenido de interés para las personas a las que se busca informar.

Las relaciones públicas tienen la característica de llegar a sectores precisos que se interesan en el contenido de los medios de comunicación porque, al fin y al cabo, ellos decidieron informarse con cierto periódico, revista, blog, etc. Entonces, las empresas deben preocuparse por ofrecer contenido de interés para que los medios decidan otorgar un espacio entre sus publicaciones para hablar sobre ellas, y así la información llegue a los receptores ideales de los mensajes.

⁷¹ IBID p. 117

⁷² Elaboración propia a partir de 90 Técnicas de Relaciones Públicas de Manuel Palencia Lefler, pp. 56-57..

Para transmitir al público externo de una organización el hecho que una empresa es un buen lugar para trabajar conviene visualizar estos esfuerzos internos como un ejemplo de responsabilidad social corporativa, pues aunque ser un buen lugar para trabajar conlleva muchas más aristas, como lo describiré en el Capítulo 3 de este trabajo de investigación, es un buen punto de inicio aterrizar el tema desde dicha perspectiva.

En su texto *Giving back to the community: corporate responsibility* el autor Carlson Nelson estipula que existe una tendencia hacia acciones de cooperación entre los diferentes miembros de los públicos de la empresa y ella misma, entre los cuales considera a sus trabajadores y a la comunidad. Es por eso que a las organizaciones les debe importar lo que la sociedad opine sobre sus empleados más allá del servicio que les ofrezcan.

La tendencia que Nelson comenta habla de una preocupación por la calidad de vida que una corporación le puede ofrecer a quienes trabajan para ella. No es ningún accidente el aumento en quejas de la población ante las condiciones en las que empleados de países del tercer mundo fabrican productos para grandes empresas. Es por eso que se considera a las organizaciones como entidades que obligatoriamente presentan una responsabilidad con su fuerza de acción y, por lo tanto, con las sociedad en la que habitan.

Las opciones que una empresa puede seguir para su promoción ante la sociedad como un buen lugar para trabajar pueden basarse en el ejemplo del propio Bernays, pues qué mejor para mostrar a los medios de comunicación interesados en analizar a las organizaciones desde su interior que llevándolos al centro de la acción. Un recorrido en las instalaciones de un corporativo o de un punto de producción puede disipar las dudas sobre las formas de trabajar. Dependiendo el lugar que se analice, la experiencia puede mezclar la calidad de vida de los empleados con la atención al cliente, otorgándole a la información un toque de mercadotecnia y una mayor atracción hacia más sectores del público.

Los responsables de la actividad deben tomar en cuenta que se busca reflejar una actitud positiva ante las funciones que los empleados desempeñan en el día a día, por lo que las condiciones deben ser óptimas para que los receptores de la información comprendan el punto del evento. De lo contrario, la información puede interpretarse erróneamente y no se obtendrá el éxito deseado.

La gran ventaja que representan las relaciones públicas es su calidad de recomendación de una persona que no está involucrada directamente con la empresa en cuestión, lo cual – dependiendo del medio de comunicación que hable– garantiza una mayor credibilidad para sectores de interés del público externo de la compañía en cuestión. Y eso, para hablar de las condiciones de vida en un lugar de trabajo resulta sumamente valioso.

2.5.2 Publicidad

Las relaciones públicas se caracterizan por presentar los mensajes clave de una empresa a través de la percepción de un ente ajeno a ella. La publicidad se trata de la empresa tomando el control total de su comunicación hacia el público externo.

El autor William M. Pride define a la publicidad como *"una forma pagada de comunicación impersonal que se transmite a los consumidores a través de medios masivos como*

*televisión, radio, periódico, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva y exhibidores exteriores*⁷³.

Esta rama de la comunicación posee diferentes características⁷⁴ de acuerdo a los objetivos que persiguen, las cuales nos ayudarán a entender cómo encajan los esfuerzos de una empresa por ser un Great Place To Work dentro de esta técnica de difusión.

Funcionalidad

Esta característica hace de la publicidad un método de comunicación sumamente eficaz, pues hace que los mensajes de una empresa se adapten a las acciones que se pretenden generar en el público externo.

Inclusividad

La comunicación es una ciencia que se complementa gracias al contexto en el que se ubique. La publicidad es una de las técnicas que más uso hacen de esta característica general al lograr incluir todos los referentes sociales aptos para sus mensajes siempre que sea necesario.

Pervasividad

Es la capacidad de adentrarse en todos los diferentes niveles de la comunidad que esté expuesta a la publicidad, pues ésta no solamente busca ofrecer información comercial sino que se convierte en un componente del imaginario colectivo y por esto tiene repercusiones en lo más profundo de los ámbitos sociales.

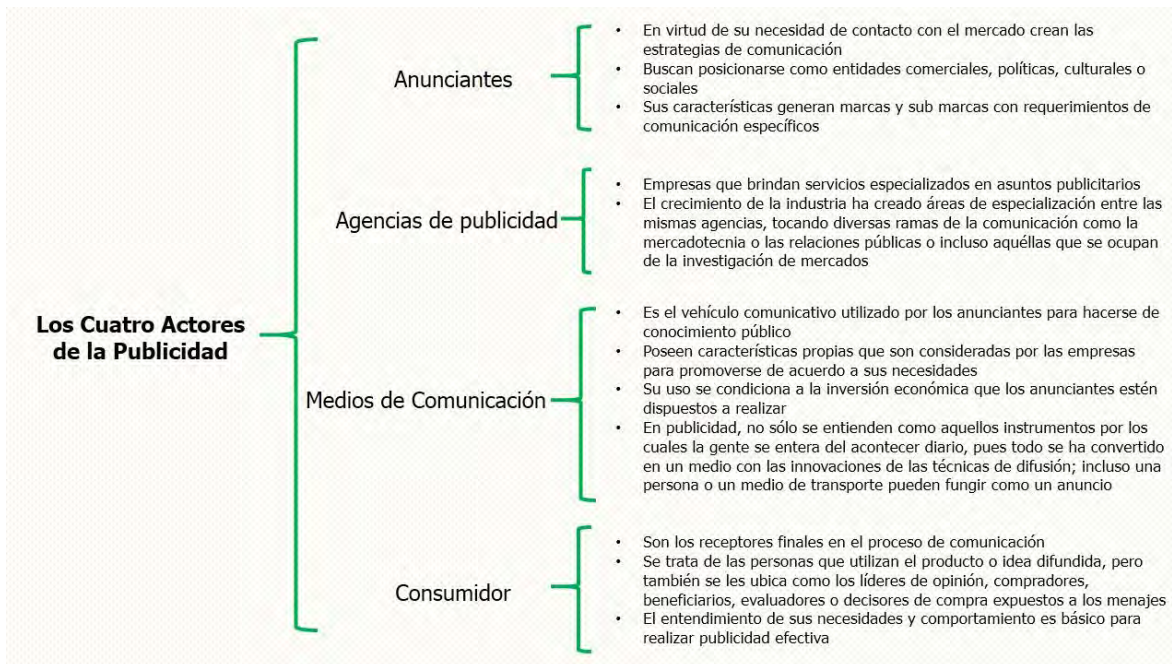
Interactividad

Se trata de la habilidad para propiciar una respuesta en el consumidor a través del mensaje. El uso de medios de comunicación digitales para anunciarse ha permitido que los índices de *feedback* entre emisor y receptores aumente, junto con la necesidad de crear campañas a la vanguardia.

En la publicidad aparecen cuatro actores que se relacionan entre sí durante el camino que recorren los mensajes de una empresa hacia su público meta. Las cuatro partes se conforman de un amplio número de personas y todas pretenden obtener una ganancia a través de la información que se presenta, pues mientras algunos verán el éxito en la difusión, otros lo percibirán gracias a la adecuación entre los datos visualizados y sus necesidades.

⁷³ PUON, Liz. Definición de Publicidad en Merca 2.0. Consultado el 29 de diciembre de 2014 a las 22:31 horas <http://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>

⁷⁴ Las características de la publicidad se presentan de acuerdo al texto La publicidad puesta al día de Orlando C. Aprile.



Cuadro 2.7: Los 4 actores de la publicidad⁷⁵

Es importante hacer énfasis en una similitud y a la vez una diferencia entre la publicidad y las relaciones públicas: ambas utilizan a los medios de comunicación para llegar a los públicos objetivos de las empresas, sin embargo, en el caso de la primera se requiere pagar para obtener un espacio para un mensaje, mientras que la otra disciplina buscará abrirse paso entre más información para plasmarse en el medio y en la memoria del usuario. El uso de una u otra rama de la comunicación depende totalmente de las necesidades y objetivos del discurso, pues la publicidad ofrece alternativas de visualización que las relaciones públicas no pueden abarcar —como los anuncios en espacios exteriores—.

La publicidad conlleva diferentes intenciones comunicativas de acuerdo al objetivo específico de los anunciantes/empresas. Es conveniente analizarlos en este trabajo de estudio para ubicar el tipo de mensaje que conviene realizar para mostrar que una empresa es un buen lugar para trabajar. Utilizaremos la división propuesta por Rubén Treviño⁷⁶ para explicar estos diferentes mensajes.

- Institucional: Son mensajes que hablan de la empresa y su filosofía como una entidad más allá de los productos que ofrezca y las marcas que sea parte de ella.
- De producto o marca: En esta ocasión se trata de la empresa hablando de su oferta comercial adecuada a las necesidades de un sector específico del público meta. Resalta atributos y beneficios del objeto publicitado.
- Competitiva: Muestra las ventajas de un producto o idea a través de la comparación con otros dirigidos al mismo público y resalta dichas diferencias como positivas para el consumidor.

⁷⁵ Elaboración propia a partir de Los niños como consumidores: perspectiva sociológica de la publicidad infantil en México de ROMERO S., Verónica p. 16.

⁷⁶ TREVIÑO M. Rubén. Publicidad. Comunicación integral en marketing pp. 13-14.

- Recordatoria: Busca mantener vigente un producto a través de sus anuncios. No muestra ninguna novedad en la oferta, pero busca que los consumidores sepan que siempre que lo deseen pueden obtener el objeto en cuestión.
- Comparativa: Similar a la competitiva, su principal diferencia es que hace mención directa de otros productos de su misma rama para enfatizar que lo mostrado en realidad es mejor que el resto de las opciones existentes.
- Pionera: Se trata de mensajes que promueven información sobre un producto perteneciente a una categoría totalmente nueva en el mercado. No existen precedentes a estos mensajes, pero su uso creará un estándar para después ser repetido por otros anunciantes.
- Acción directa: Pretende generar en el consumidor una reacción específica a través de lo directo del mensaje. Ofrece incentivos que faciliten realizar la acción deseada.
- Implicaciones éticas: A través de argumentos de peso busca generar consciencia sobre alguna causa social entre los receptores

La publicidad cumple con un papel en la sociedad que va más allá de difundir mensajes de una empresa –anunciante– hacia los consumidores de estos. Debido a los diferentes tipos de mensajes que se pueden enviar y a su rol dentro de la estructura cultural y económica, se han detectado nueve diferentes funciones para esta disciplina:

1. Informar sobre un producto
2. Facilitar la toma de decisiones (a través de la información brindada)
3. Distinguir las características de una empresa y/o sus marcas
4. Reducir costos de distribución
5. Estimular la competencia
6. Aprender sobre las necesidades, expectativas y anhelos de su público
7. Promover iniciativas de una sociedad democrática y de la libre empresa
8. Facilitar recursos para el libre uso de medios de comunicación⁷⁷
9. Estimular la reflexión y la acción⁷⁸

Utilizar la publicidad para informar al público que una empresa es considerada por el Instituto *Great Place To Work* como un buen lugar para desempeñarse profesionalmente puede resultar útil debido al alcance que ofrece la difusión de datos a través de esta disciplina. Sin embargo, esta propia cualidad puede no ser tan efectiva de acuerdo a los objetivos de comunicación, pues debemos recordar que esta información en específico no es de interés masivo.

En cuanto a publicidad, hablar de una empresa como un lugar de trabajo, bueno o malo, se trata de la clasificación institucional. Pero al compartir información tan específica, el objetivo será llegar a un nicho muy preciso del mercado; uno que no necesariamente busca informarse a través de la publicidad sobre la oferta laboral de una organización o de la

⁷⁷ Los puntos 7 y 8 indican que la publicidad tiene un poder capaz de influir en las legislaciones nacionales sobre el uso de medios de comunicación y de recursos para la difusión en general, pues las empresas buscarán tener la decisión de cómo utilizarlos para poder sacar ventaja al momento de comunicarse con su público meta.

⁷⁸ Al hablar de una acción no solamente se refiere a la adquisición de un bien, sino también al momento de difundir causas y movimientos sociales y políticos.

imagen que posee ante una entidad tan importante como el Instituto que dictamina dicha cualidad de la empresa.

Es por eso que considero que el uso de la publicidad, dirigida a audiencias masivas, para exaltar la cualidad de un lugar de trabajo como bueno, no debe exagerarse, pues puede correrse el riesgo de sonar como una empresa egocéntrica. En cambio, veo a esta condición como un factor de apoyo para la difusión de temas institucionales.

2.5.3 Redes Sociales

La comunicación digital es hoy en día una necesidad para todas las empresas al momento de dirigirse a todos sus públicos. Cuando hablamos del público externo de una organización resulta sumamente necesario analizar el papel que las redes sociales tienen en su estrategia general de difusión.

Las redes sociales, como herramientas localizadas en el mundo digital, son "*páginas que permiten a las personas conectar con sus amigos, incluso realizar nuevas amistades, a fin de **compartir contenidos, interactuar, crear comunidades sobre intereses similares***"⁷⁹; son justo las características destacadas las que impulsaron a la comunicación organizacional a adentrarse en este terreno para poder llegar a un público más amplio, pues así sus mensajes llegarían directamente a personas que están interesadas en saber de las empresas.

Como vimos en el capítulo 1 de este trabajo, las redes sociales son utilizadas para dirigirse hacia el público interno de una empresa dependiendo la apertura que el personal tenga a la tecnología. Toda estrategia de comunicación externa de una empresa debe contemplar el uso de estas herramientas ya sea para manejar información corporativa o de una marca o incluso como una forma de atención al cliente, pues es gracias a las propiedades de este medio se favorece la cercanía entre organizaciones y sus consumidores.

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Internet A.C., durante 2014 las redes sociales más populares usadas por diferentes empresas para fines de marketing online fueron **Facebook** y **Twitter**⁸⁰, por lo que analizaremos a profundidad el uso que las empresas dan a estas redes.

2.5.3.1 Facebook

Creada en 2003 Facebook se concibió como una plataforma para que las personas pudieran tener a su alcance datos sobre sus amigos y familiares. Sin embargo, en 2007 surgió una nueva aplicación de este medio que abrió la puerta para que las empresas y sus marcas pudieran conectarse con su público: las *fanpages*, sitios pertenecientes a una empresa

⁷⁹ VARGAS, Carlos. Redes Sociales: del Ocio al Negocio en Merca 2.0. 6 de agosto de 2014. Consultado el 16 de septiembre de 2015 a las 19:59 horas. <http://www.merca20.com/redes-sociales-del-ocio-al-negocio/>

⁸⁰ Las redes sociales más utilizadas para Marketing Digital en Blog Social Media Acatlán. 12 de enero de 2015, revisado el 07 de septiembre de 2015 a las 22:20 horas. <http://blogs.acatlan.unam.mx/smacatlan/2015/01/12/las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-marketing-digital/>

donde los usuarios podían suscribirse libremente para poder estar al pendiente de las publicaciones que los responsables del canal colocaran ahí.

El contenido que Facebook pone a disposición de las empresas para llamar la atención de los usuarios va desde simple texto hasta la posibilidad de compartir imagen y video además de enlaces a diferentes páginas web.

Además de esta forma gratuita de difusión, Facebook puso a disposición de las empresas herramientas pagadas de publicidad que les permitirían obtener una mayor exposición de su *fanpage* para atraer a más usuarios y así tener un mayor alcance en su comunicación externa.

Para noviembre de 2007 a nivel mundial existían 30 millones de usuarios de Facebook que las marcas podrían aprovechar para anunciar sus productos y comunicar sus mensajes clave. El año siguiente comenzaron a desarrollarse las aplicaciones exclusivas para teléfonos celulares, acercando cada vez más a las marcas a sus consumidores finales.

Para 2014 México permanecía como el quinto mercado más importante de Facebook en el mundo con 49 millones de personas utilizando la red social en nuestro país⁸¹. Durante ese año las marcas estuvieron activas en esta red con un promedio de posteo de 7 impactos por semana distribuyendo su contenido de la siguiente forma: **4 imágenes, 2 links unidos a imágenes, y 1 video, texto o enlace.**

2.5.3.2 Twitter

Esta red social, también conocida como un microblog, permite a los usuarios realizar publicaciones cortas sobre su día a día. En el caso de las empresas y marcas Twitter funciona como un canal donde se pueden compartir mensajes breves y concisos sobre las diferentes actividades que lleve a cabo diariamente.

Creada en 2006, no fue sino hasta 2009 cuando esta red comenzó a cobrar importancia en México. Hoy en día, de acuerdo a una encuesta realizada por la consultoría en *social media* Defoe México, "la mitad de los usuarios de Twitter entran a esta red todos los días y una tercera parte lo hace al menos una vez a la semana"⁸².

El 61% de los encuestados afirmaron que es a través de esta red como tienen acceso a información compartida también por otros canales como la televisión, radio o periódico. Este dato resulta muy valioso para las organizaciones, pues gracias a Twitter la comunicación va más allá de la difusión de mensajes de marca convirtiendo a las cuentas de esta red en un medio por el cual las personas pueden enterarse sobre lo que sucede con ellas.

Las compañías en México comenzaron a adentrarse en el terreno de Twitter progresivamente. En 2014 ya existía un amplio conocimiento y desarrollo de la labor

⁸¹ SÁNCHEZ ONOFRE, Julio. México tiene 49 millones de usuarios en Facebook en El Economista; Marzo 20 de 2014. Consultado el 07 de septiembre de 2015 a las 23:09 horas.

<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/03/20/mexico-tiene-49-millones-usuarios-facebook>

⁸² NARES, Yamil. Así es como Twitter ha crecido en México en Código Spaghetti; 10 de Febrero de 2015.

Consultado el 07 de septiembre de 2015 a las 23:23 horas. <http://codigoespagueti.com/noticias/twitter-en-mexico/>

comunicativa en esta red, pues las marcas emitieron un promedio de 21 tweets a la semana. El contenido de estas publicaciones varió de la siguiente forma: 8 textos, 5 imágenes, 4 enlaces a sitios web, otros 4 unidos a una imagen y 1 video.

Para finales de 2015 se estima que en México existan más de 8.1 millones de usuarios activos de Twitter⁸³, por lo que las organizaciones aún tienen un largo terreno que recorrer para seguir optimizando su comunicación en este medio y así generar más apego entre su público externo.

2.5.3.3 Otras redes sociales

Analizando a las redes sociales como canales repositórios de contenido para las empresas, además de Facebook y Twitter existen otras opciones que permiten mostrar a sus públicos una gran variedad de información expresada en diferentes formatos. El uso de estos canales dependerá totalmente de la organización y de la intención de sus mensajes, sin dejar de lado a las personas a las que se quieren dirigir los mensajes.

Algunas de las opciones más populares entre las compañías están las siguientes:

- **YouTube.** Red especializada en contener material audiovisual disponible para todo público con la característica de mostrar abiertamente el número de visualizaciones de cada video y estos a su vez pueden recibir comentarios y opiniones a favor o en contra. Una de las ventajas de este medio es la facilidad que presenta para aparecer en otros formatos como sitios web, posts en medios digitales y blogs así como en otras redes sociales.
- **Google +.** Descrita por sus creadores como una plataforma social, más que una red social, algunas de las características de esta red son la integración⁸⁴ del servicio de correo (si el usuario tiene una cuenta de Gmail) y YouTube, además de los calendarios y las video llamadas. El uso que las marcas le dan a esta red se relaciona mucho con el contenido que tengan disponible en sus canales de YouTube, además de enlaces a sitios web propios y ajenos, junto con imágenes y material escrito.
- **Instagram.** Inicialmente esta red social se limitaba a aceptar únicamente fotografías, que los usuarios podían modificar con diferentes filtros para dar la impresión de una fotografía instantánea. Hoy en día Instagram también acepta videos cortos, cualidad que diferentes empresas han capitalizado para fines publicitarios sobre todo.
- **Vine.** Concebida como un medio para mostrar videos cortos –con una duración máxima de 8 segundos– diferentes empresas, e incluso figuras públicas, decidieron volcar su mirada a esta opción de *social media* debido al gran éxito que tuvo entre las audiencias más jóvenes.

⁸³ AMPUDIA, Mariana. México tendrá 8.1 millones de usuarios de Twitter al 2015 en El Economista; 20 de mayo de 2015. Consultado el 07 de septiembre de 2015 a las 23:40 horas.

<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2015/05/20/mexico-tendra-81-millones-usuarios-twitter-2015>

⁸⁴ RUBIRA, Francisco. ¿Qué es Google Plus y para qué sirve? En El Confidencial Digital, 20 de octubre de 2014. Consultado el 16 de septiembre de 2015 a las 19:38 horas.

http://www.elconfidencialdigital.com/opinion/tribuna_libre/Google-Plus-sirve_0_2364963501.html

- **Pinterest.** Durante 2014 fue la red social con mayor crecimiento en número de usuarios en 2014⁸⁵; además de esto, la posibilidad de personalizar contenidos para generar interés en segmentos específicos de los públicos de las organizaciones fue la clave para que este medio comenzara a ser relevante para las marcas y su comunicación.

Además de estos medios de comunicación existen otros de la misma rama que ya son utilizados por organizaciones de diferentes rubros para entablar conversación con sus usuarios, tanto como un mecanismo de servicio al cliente o de mera difusión de mensajes clave.

No puedo dejar de ser enfático en que la decisión de utilizar una o varias de estas redes sociales depende totalmente en lo que se quiera comunicar y a quien se quiera llegar; no todas estas herramientas son aptas para todas las empresas y sus marcas, ya que se puede dar el caso de experimentar con estos canales y, por falta de resultados positivos o por desconocimiento de las propiedades de cada red, al final queden abandonados una vez que se invirtió tiempo valioso.

Además, cuando se abren estos canales, se debe estar bien consciente de que un especialista debe estar a cargo de la creación y curación de contenido para ellos, pues la posibilidad de conversación con el público también abre la puerta a posibles crisis si las redes propias no son manejadas de forma adecuada, generando una marca negativa para las compañías.

2.5.4 Alianzas entre organizaciones

El mundo corporativo se encuentra dominado por la competencia entre empresas que buscan destacar ante su público externo para permanecer en primer lugar de sus pensamientos al momento de tomar una decisión de compra o de acción. Sin embargo, no siempre se habla de una lucha por el mercado; en ocasiones se hablará de alianzas con un objetivo común para las organizaciones participantes en éstas.

Lo anterior ocurre sobre todo entre organizaciones comerciales y sociales. Esta relación se ha logrado gracias a diversos planes impuestos por las organizaciones con resultados a corto y largo plazo y cuyos resultados deberán ser benéficos tanto para las empresas como para el entorno en el que se ubican. La sociedad ha resultado beneficiada en medio de este proceso empresarial.

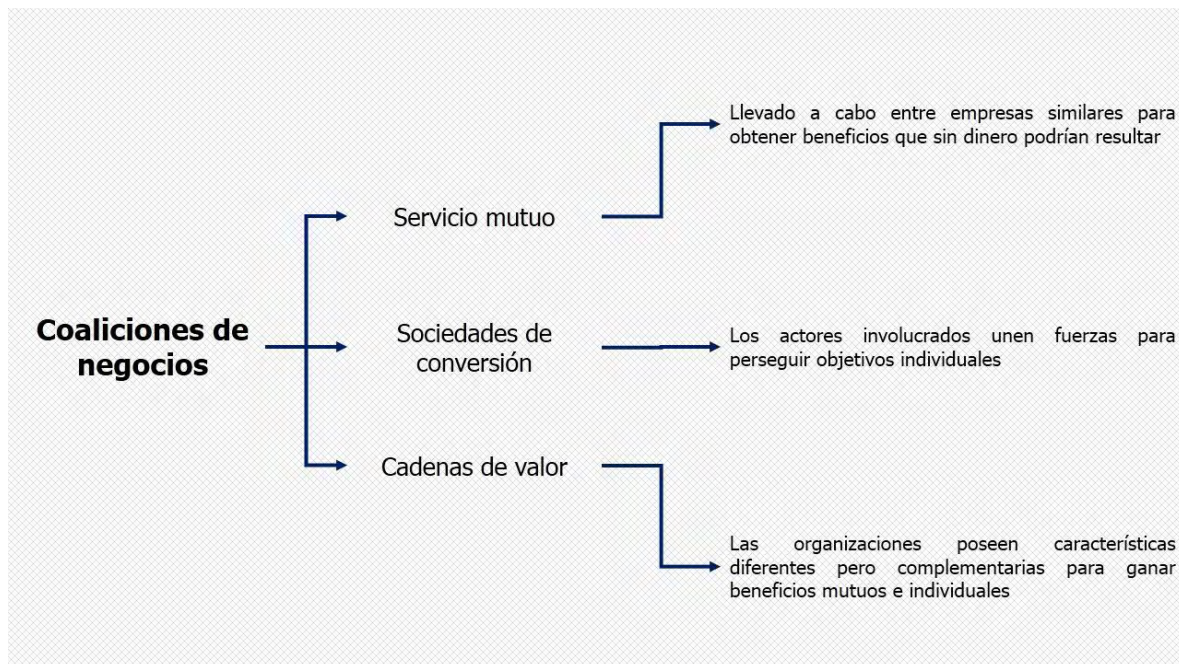
Hasta el momento no hemos detectado el tema de la comunicación o de los *great place to work* con una relación directa a las alianzas entre organizaciones; sin embargo podemos decir que una relación empresarial nunca va a ser desconocido para los públicos clave de las instituciones, pues no existe sentido alguno de la unión si entre los objetivos no se encuentra la difusión de esta acción por las oportunidades que esto puede significar ante sus consumidores y compradores.

⁸⁵ GOMEZ, Janet. ¿Por qué Pinterest es tan inspirador para las marcas? En Merca 2.0. 28 de enero de 2015. Consultado el 16 de septiembre de 2015 a las 19:20 horas. <http://www.merca20.com/por-que-pinterest-es-tan-inspirador-para-las-marcas/>

Los ejemplos que analizaremos a continuación son sobre empresas que al *"establecer asociaciones para construirse una identidad buscan a menudo comprometer a sus numerosos depositarios –empleados, propietarios de franquicias, proveedores, clientes –y ligar su imagen pública a una causa social o a una entidad caritativa"*⁸⁶.

Hablando del público interno de una empresa, las alianzas entre organizaciones cobraron significado a raíz del avance tecnológico que pudo significar la pérdida de empleos para muchas personas. Pero, contrario a lo que se pensó, no sólo se necesitaba de máquinas para poder sacar adelante a una institución, pues sin el personal motivado a realizar sus labores era imposible cumplir con las metas de negocio impuestas.

Esta motivación vino en gran medida por parte de las alianzas con el sector social, uno en el cual el uso de la tecnología no era tan usual como en el mundo de los negocios, pues los altos costos de obtención de dichos artefactos imposibilitaban la compra de máquinas. El sector privado se percató de esto y puso manos a la obra, generando un bien para organizaciones civiles y sin fines lucrativos y un motivo de orgullo y pertenencia para quienes eran parte de la ayuda.



Cuadro 2.8: Las diferentes alianzas de negocios entre organizaciones⁸⁷

El ejemplo más común de estas alianzas son los **patrocinios**, explicados como *"una contribución en efectivo, en especie, o en ambas formas, pagada a un patrimonio (...) a*

⁸⁶ SAGAWA, Shirley, et al. *Interés Común, Bien Común* p. 93

⁸⁷ Elaboración propia a partir de *Interés Común, Bien Común* de SAGAWA, Shirley y SEGAL, Eli, pp. 93-95 En este apartado es importante hablar de las llamadas asociaciones como un caso aparte de coaliciones de negocios, pues éstas involucran desde una subvención tradicional entre empresas e instituciones sin fines de lucro, hasta la participación para diferentes asuntos entre ambas. Su principal característica es la satisfacción de necesidades de una por la otra.

*cambio de tener acceso a una asociación con el patrimonio potencialmente explotable desde el punto de vista comercial*⁸⁸. La ganancia del lado del donante será la **reputación** que este apoyo genere entre sus públicos clave.

Las coaliciones pueden fungir como una opción para obtener publicidad gratuita, pues los medios de comunicación suelen prestar su atención a las buenas causas y si una organización está inmiscuida en uno de estos movimientos probablemente recibirá buenos comentarios por parte de la prensa; todo dependerá de la correcta gestión de las relaciones públicas.

La gran ventaja del patrocinio y que la diferencia de la publicidad y la mercadotecnia es que dichas prácticas suelen resultar manipuladoras para los espectadores. Por el contrario, un patrocinador se pone en el lugar de un benefactor que posibilita el desarrollo de un evento.

Entre las medidas empleadas por las empresas para generar impacto con sus donaciones está el centrarse en objetivos específicos o limitarse a cierto número de organizaciones. El éxito de un patrocinio se medirá a través de las ganancias otorgadas vinculadas con los intereses en ambos sistemas.

Uno de los principales objetivos de las alianzas entre empresas siempre debe ser el impacto en la **opinión pública** para contar con ella a favor de nuestra empresa. Ayudar a una institución cuya misión es promover el desarrollo de un sector de la sociedad suena como una opción sencilla y efectiva para **posicionar la imagen positiva** de una empresa, pero no existe garantía de que no habrá críticas negativas hacia quienes establezcan estos compromisos.

Los responsables de los programas de patrocinios deben considerar que los objetivos individuales puedan satisfacer las metas de la organización con quien se establece alianza para evitar una interpretación negativa tanto por la otra parte de la alianza como de aquellos actores externos a la unión que estén en una posición de poder con sus ideas sobre el acto filantrópico, es decir los líderes de opinión.

No podemos hablar de la filantropía como un concepto visto en su totalidad como algo positivo. Para el mundo empresarial se trata de una actividad que *"permite que la sociedad civil crezca y se democratice, y puede ser un instrumento estratégico de cambio social si se vincula con las causas, los problemas, los actores, las regiones y los enfoques que promueven este cambio"*⁸⁹, pero existe también una percepción contraria que ve esta acción como una actividad destinada exclusivamente a individuos con dinero suficiente para gastarlo en otras personas sin un objetivo específico.

Por eso insisto en la necesidad de tener un respaldo estratégico vinculado hacia las necesidades de la sociedad y de las organizaciones por igual, todo con el objetivo de ganar visibilidad y resonancia entre los beneficiados por lo otorgado y por el resto de la sociedad.

Los patrocinios poseen una ventaja para el público interno de una organización: la capacidad de crear un elemento más de identificación y compromiso con su empresa, pues a través

⁸⁸ LocCit. IBID p. 132

⁸⁹ CARRILLO, Patricia, et al. Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México p. 8

de la información compartida dentro del lugar de trabajo se podía crear consciencia de la causa a la que se apoya. Por supuesto, esta información también viajaría al exterior de la misma aumentando el alcance del poder de la alianza.

Incluso cuando los patrocinios se dan entre empresas con fines de lucro podemos detectar que existe motivación para los empleados. Esto dependerá en gran medida de los beneficios que se adquieran gracias a la alianza. Por ejemplo los convenios con hoteles para brindar hospedaje a empleados de una compañía cuando viajan a otro lugar o alimentos para los trabajadores, resultarán en elementos reputacionales para los actores involucrados en el trato.

Existen otros casos en los que las alianzas empresariales surgen desde los propios empleados y no por la dirección de una organización⁹⁰. La dirección de las empresas donde esto ocurra deberá estar al pendiente de estas iniciativas para darles empuje para poder capitalizar el esfuerzo tanto en el interior como hacia el exterior, pues existe la posibilidad de obtener reconocimiento social a través de una acción hecha por el propio público interno de la institución en cuestión.

El impacto positivo que se puede obtener al interior de la organización se da porque al unir a los trabajadores hacia causas benéficas cuyos resultados se verán reflejados en su entorno se da un empuje a la moral individual y grupal al mismo tiempo que se les motiva para continuar con sus labores diarias junto y se exaltan los factores de pertenencia hacia su lugar de trabajo.

Existen varias investigaciones que avalan el aumento en la moral de los individuos pertenecientes a las filas de las corporaciones y en los beneficios en la producción. Las empresas que se han dado cuenta de esto han decidido apoyar las intenciones de sus empleados para contar con un elemento de valor ante la sociedad que demanda responsabilidad por parte de las organizaciones comerciales. Actualmente no es suficiente con tener una oferta comercial interesante; a los consumidores y compradores se les debe mostrar la otra cara de la empresa, aquella preocupada por influir en el bienestar común.

Pero se debe ir más allá de buscar una causa social que valga la pena. Siempre que se establezca una alianza de esta índole se debe procurar trabajar con organizaciones capaces de producir oportunidades significativas de voluntariado adecuadas a las habilidades y el tiempo de los recursos humanos brindados por el sector privado –los trabajadores– para no descuidar su calidad de vida y que esto no interfiera con la cualidad de ser un *Great Place To Work*.

Es a través de estas acciones conjuntas entre empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales como se puede generar un impacto en la imagen de clientes, consumidores y compradores, pues esta clase de compromisos con sectores vulnerables de

⁹⁰ Este tipo de intercambio es llamado **voluntariado empresarial** y consta de esfuerzos para impulsar la acción de los empleados hacia la contribución en labores comunitarias. El uso de este tipo de alianzas ha crecido entre empresas emergentes. Esto se puede explicar por la necesidad de contar con trabajadores comprometidos con la identidad de las organizaciones y las actividades apoyadas por ellas.

la sociedad permiten acercarse a los sentimientos de los clientes y asegurar tanto la presencia en las localidades donde la ayuda llega así como una permanencia en el negocio.

2.6 El Marketing y la comunicación organizacional

A continuación explicaremos una disciplina que funciona en paralelo a la comunicación organizacional. El marketing, también conocido como mercadotecnia, puede definirse desde dos perspectivas de acuerdo al autor Philip Kotler. Por un lado está la percepción de esta disciplina como un proceso mediante el cual los individuos y grupos satisfacen sus deseos y necesidades a través de la creación, oferta e intercambio de productos o servicios. A esto le denomina la percepción social.

Aparte de esta definición tenemos el punto de vista gerencial, el cual es definido por Kotler como el arte de vender productos. Esta explicación es complementada con aportaciones de Peter Drucker, teórico en administración, quien habla de la mercadotecnia como la herramienta que se ocupa de *"conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo"*⁹¹. Este autor menciona que el resultado de estas acciones debe ser que el cliente se encuentre listo para llevar a cabo la acción presentada en los mensajes de la empresa.

La ejecución de una campaña de marketing requiere de un esfuerzo muy grande cuya explicación requeriría de un apartado completo. Es por eso que en esta sección haré un análisis relacionado únicamente con los factores que son de importancia para la comunicación organizacional.

Si bien la mercadotecnia se dirige hacia el público externo de una organización, los objetivos de esta disciplina difieren con los de la comunicación organizacional. Mientras la segunda busca hacer del conocimiento de las audiencias determinadas por la empresa los mensajes que ésta desea compartir, el marketing busca obtener información clave sobre los mercados a los que los productos son dirigidos para conocerlos con mayor profundidad y así poder ofrecer una experiencia que los invite a continuar consumiendo la oferta de las organizaciones.

La mercadotecnia suele ligarse con el ámbito comercial de una empresa, pero no debemos por eso limitar esta técnica únicamente a compañías comerciales, pues incluso una organización sin fines de lucro debería adoptar prácticas comerciales para hacerse de mayor reconocimiento entre su propio público.

Lo anterior se explica gracias a una serie de conceptos que sirven para explicar la acción del marketing, pues éstas no se limitan a la acción comercial de una empresa sino que pueden usarse como una técnica de comunicación auxiliar para hablar de una empresa como un *Great Place To Work*.

El primer concepto del que debemos hablar son los **productos**. Ejemplos de éstos son las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Ésta es la muestra de que el marketing se encuentra

⁹¹ LocCit KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales p. 4.

disponible para empresas de cualquier sector e instituciones gubernamentales o independientes.

Otro concepto de importancia es la **segmentación de mercados**; ésta resulta de suma importancia para este trabajo de investigación y no únicamente si nos enfocamos en la mercadotecnia, pues como ya vimos en los apartados de relaciones públicas y publicidad, una correcta identificación del público al que debemos dirigir nuestros mensajes es clave para que la comunicación empresarial sea exitosa. En el marketing se identifican perfiles de grupos sociales definidos por diversas características que los hacen susceptibles a ciertos productos.

Por mercado podemos entender a los vendedores, la industria y los compradores. Para cada público meta se le da una **oferta de mercado** diferente de acuerdo a las necesidades descubiertas al momento de la segmentación de los grupos sociales.

Es importante mencionar la existencia de un **mercado físico** y el **espacio de mercado**. Mientras que el primero es un elemento tangible, también conocido como puntos de venta, el segundo habla de todos los lugares y medios a través de los cuales se pueden ofrecer los productos, incluyendo espacios de comercio electrónico. La venta y la difusión en mercados físicos o en espacios digitales dependerán de la propia segmentación, pues algunos usuarios no estarán acostumbrados a obtener cosas o a enterarse a través de medios digitales.

Las empresas buscarán que estas ofertas se queden en la mente de las personas para que decidan comprar los productos que se ofrecen; a esto se le llama **posicionamiento**. Los consumidores deciden obtener algo o actuar de una forma promovida por una empresa gracias a la acción del marketing de plasmar en su memoria la comunicación de una marca u organización.

La mercadotecnia funciona gracias a la detección de necesidades, deseos y exigencias del mercado. Por **necesidad** podemos entender a todo aquello requerido por los humanos para sobrevivir; además de estos existen elementos de esparcimiento, educación y entretenimiento que se convierten en una necesidad.

Dice el autor Philip Kotler que una necesidad se puede convertir en un deseo cuando se habla de objetos específicos que la satisfacen. Aquí es donde la mercadotecnia hace acto de presencia al promover dichos objetos y posicionarlos en la mente de los consumidores sobre otras opciones que también podrían complacerlos, pero que al final eligieron por la labor de marketing.

El **valor** de un producto es considerado como la relación entre los beneficios (funcionales y emocionales) y el costo (monetario, de tiempo, de energía y psíquico) de éste. Podemos decir que son los consumidores quienes dictaminan el valor final, pues ellos serán quienes decidan si la oferta presentada en verdad resulta opción para ellos entre un número variado de elecciones, convirtiendo este concepto en uno muy subjetivo.

La mercadotecnia y la comunicación se encargan de regular los valores de productos de diferentes maneras:

- Aumentando los beneficios

- Reduciendo costos
- Incrementando beneficios y disminuyendo costos
- Aumentando beneficios en medida al crecimiento de los costos
- Reduciendo beneficios de acuerdo a la disminución de costos

Al final, el valor de un producto dependerá mucho de la necesidad que para el consumidor represente y de ahí se desprende la decisión de comprar o no lo ofrecido por una empresa.

Este concepto es uno de los puntos donde hay más convergencia entre la comunicación y la mercadotecnia, pues muchos de los esfuerzos para aumentar el valor recaen en los mensajes que se comparten sobre los productos. La mercadotecnia se encargará de posicionar la información realizada desde comunicación corporativa y así los consumidores podrán determinar cuánto vale un objeto para ellos.

Como pudimos apreciar en estos diferentes conceptos la mercadotecnia tiene muchas semejanzas con la comunicación en su plano más general. Incluso, al revisar el proceso del intercambio y transacción encontraremos más cosas en común entre ambas disciplinas.

El intercambio de la mercadotecnia requiere dos actores. Cada uno de los actores debe tener algo que para el o los otros tenga valor y la **capacidad de comunicarse** entre ellos y de entregar su oferta. Es importante mencionar que los actores involucrados son libres de aceptar o rechazar lo ofrecido en el intercambio y debe existir confianza para poder entablar el trato.

En el proceso –más simple– de comunicación también se trata de un intercambio; la diferencia radica en lo que se ofrece aquí. La comunicación siempre llevará consigo información que puede o no resultar valiosa para el receptor. La mercadotecnia ofrece en su dinámica desde un objeto tangible hasta la propia información si hablamos de propagar una doctrina, por ejemplo.

En el intercambio comunicacional también deben involucrarse más de un actor para poder llevar a cabo una transmisión de mensajes. El valor que tienen ambas partes reside en el interés de uno por informar al otro. Cuando se habla del *feedback* en esta materia, el valor de los dos actores está en la respuesta que el otro tenga ante el mensaje emitido en un principio. Por supuesto que los involucrados pueden estar de acuerdo o en desacuerdo con los datos revelados y existe libertad para actuar de acuerdo a lo expresado o ignorarlo. La confianza entre ambas partes se construirá con el tiempo para que el o los *call to action* se lleven a cabo y haya una comunicación exitosa.

La comunicación va dentro del proceso de la mercadotecnia para Philip Kotler. Pero desde mi percepción, ambas disciplinas van por un camino paralelo cuyas acciones se alinean buscando alcanzar un objetivo común. En muchas empresas, existe un departamento especializado en comunicación y otro centrado en la mercadotecnia. El éxito de sus actividades dependerá de la buena relación e interacción entre ambas partes para poder cumplir los objetivos generales de la organización.

Es importante cuestionarnos si para el marketing la cualidad de una empresa vista como un *Great Place To Work* resulta de valor para los consumidores al momento de efectuar el

proceso de intercambio del marketing. Vale la pena preguntarnos si aquéllos que deciden lo que se compra o piensa toman en cuenta esta característica al momento de su decisión final. Esta duda será resuelta en el capítulo final de este trabajo de investigación, donde obtendremos información sobre el verdadero valor para las marcas la calificación que estamos estudiando y a partir de ahí emitiremos una conclusión que tendrá un tono de recomendación.

No podemos dejar de lado la dimensión de la mercadotecnia dedicada a relacionar la oferta empresarial con causas de interés para diferentes focos sociales la cual está íntimamente ligada con el distintivo de un *Great Place To Work* pues uno de dichos grupos son los empleados de una empresa, para quienes se generarán programas enfocados en beneficiarlos a ellos y a sus familias económicamente y con iniciativas que los impulsen en ámbitos sociales.

A lo largo de este capítulo observamos cómo es que las empresas se hacen presentes en el mundo que está afuera de las paredes que delimitan su territorio físico. En el primer apartado analizamos cómo es que las organizaciones difunden sus mensajes con objetivos específicos hacia aquéllos que hacen posible la labor que éstas tienen en la sociedad —ya sea de servicio, de consumo o ideológica—. En esta parte de la tesis nos concentramos en los esfuerzos para llevar los mensajes básicos hacia el exterior para impactar en aquéllos que decidirán si la empresa vale la pena, junto con sus productos, y descubrimos que no basta con comunicar la oferta que satisface una demanda, sino que es importante mantener a una institución relevante en la mente de las personas y que esta relevancia se refleje en términos positivos.

En ambos apartados hemos hablado de ser un *Great Place To Work* pero hasta el momento no nos hemos detenido a analizar qué significa para una organización ser un buen lugar para trabajar. Ya sabemos que a nivel laboral y reputacional este reconocimiento es importante. Ha llegado la hora de analizar este reconocimiento y la institución que lo entrega así como el caso de una empresa que ya ha sido condecorada en repetidas ocasiones con éste para entender cómo es que se obtuvo, el papel de la comunicación interna para ganarlo y los esfuerzos realizados para que los *stakeholders* tuvieran conocimiento de esto y el valor que hay para una empresa que se puede llamar un gran lugar para desarrollarse laboralmente.

Capítulo 3: Liverpool: Un Great Place To Work

El contexto en el que las organizaciones desarrollan su acción las ha orillado a buscar no únicamente su beneficio sino el de todos aquéllos que trabajan en ella para asegurar que las labores diarias se lleven a cabo como debe ser para no afectar procesos de calidad en la experiencia que los consumidores tienen al estar expuestos a una variada oferta comercial e ideológica.

Para lograr esto, la comunicación organizacional debe enfocarse en generar confianza en las compañías que, ultimadamente, generará una reputación positiva sobre ellas tanto para su interior como su exterior.

El objetivo de esta tesis es demostrar que la comunicación tiene una fuerte influencia en la percepción interna de una empresa sobre su cualidad como un buen lugar para laborar al mismo tiempo que se buscan opciones para hacer del conocimiento público (exterior) que la organización que tiene una oferta se preocupa por sus trabajadores porque para los consumidores esto aporta un valor más al momento de inclinarse por un producto u otro.

En este apartado nos enfocaremos en explicar el papel de la comunicación organizacional al momento de crear buenos lugares para trabajar, de acuerdo al *Great Place To Work Institute*, y también cuando se busca informar a audiencias más grandes que la empresa a la cual recurren para conseguir algo es un sitio que ofrece confianza a sus empleados y a ellos mismos.

3.1 Great Place To Work

Fue en 1981 cuando comenzó el estudio de las condiciones que hacían de una organización un buen lugar para trabajar. Todo comenzó cuando los periodistas estadounidenses Robert Levering y Milton Moskowitz fueron encomendados con la tarea de escribir un libro que recopilara información sobre las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.

Hasta ese tiempo se creía que los aspectos que hacían a una empresa atractiva para sus trabajadores eran meramente los beneficios económicos que los trabajadores recibieran y las prácticas que se den entre ellos. La investigación hecha por Levering y Moskowitz dejó al descubierto una verdad que nadie había percibido: la clave para crear un excelente sitio laboral estaba en la calidad de las relaciones entre los miembros de la empresa, sin importar los rangos que se tengan; la confianza, el orgullo y el compañerismo son los aspectos que deben resaltar entre el público interno de una organización para que se le pueda considerar un buen lugar para trabajar.

Así fue como nació el *Great Place To Work Institute*, cuya metodología ha sido adoptada por diferentes empresas de 45 países para medir la opinión de los trabajadores sobre ellas y así poder mejorar y convertirse en organizaciones valiosas tanto para aquéllos que ya laboran dentro de ellas como para quienes buscan unirse a sus filas.

El papel del Instituto es crear programas de acción que puedan transformar a las organizaciones en lugares de trabajo identificables por la comodidad que sienten sus trabajadores al pertenecer a ellas. Es a través de la asesoría que se brinda a las empresas

para interpretar su cultura organizacional para que decidan como implementarla en sus iniciativas de transformación.

Entre las acciones que lleva a cabo el Instituto en todos los países donde tiene injerencia está la impartición de cursos y talleres dirigidos a los líderes y colaboradores de las empresas interesadas así como las conferencias y foros donde se invita a miembros de las organizaciones que han sido evaluadas por el Instituto para contar su experiencia e invitar a más interesados a sumarse a las compañías consideradas excelentes lugares para trabajar.

Algunas de las empresas con las que el *Great Place To Work Institute* ha trabajado en el mundo son Coca-Cola, Google, Telefónica, Microsoft, McDonald´s, Santander, Ernst & Young, entre muchas otras organizaciones de talla mundial.

En 2002 el Instituto comenzó operaciones oficialmente en México publicando la primera lista de Mejores Empresas para Trabajar. En 2010 el Instituto publicó la primera lista de las Mejores Organizaciones Gubernamentales para Trabajar en nuestro país. Un total de 600 empresas son las que el *Great Place To Work Institute* evalúa año tras año solamente en México.

Como podemos ver, la acción del Instituto se divide en dos ejes. El primero es la asesoría en la creación de los buenos lugares de trabajo y el segundo es la evaluación de las empresas interesadas en entrar en el índice del Instituto. Es el listado de las mejores empresas para trabajar el que nos ocupa en este trabajo de investigación.

La forma en que el Instituto opera para generar la lista de las mejores empresas para trabajar⁹² funciona a través de una encuesta levantada entre los empleados de forma anónima y confidencial para que ellos puedan expresar libremente su sentir al respecto del lugar en el que trabajan.

La encuesta se divide en 5 temas generales que envuelven diferentes momentos en la vida de los trabajadores dentro de una empresa, los cuales evalúan aspectos puntuales del comportamiento de los altos mandos hacia los bajos mandos de las empresas así como entre personas de rangos similares. A continuación entraremos a detalle en los puntos o dimensiones que toca la encuesta.

Credibilidad

La encuesta contiene preguntas hechas para saber el índice de satisfacción ante las promesas hechas para los empleados de parte de sus superiores así como la información

⁹² El índice que tomamos en cuenta para nuestro estudio es el de empresas con más de 5,000 empleados en su nómina. Las otras categorías de empresas que el Instituto reconoce son aquellas con un número entre 50 y 500 empleados y aquellas con más de 500 personas en su nómina sin alcanzar los 5,000.

También hay categorías de sectores específicos como el de *retail*, financiero, telecomunicaciones, gubernamentales.

No debemos dejar de lado los índices de las mejores empresas multinacionales a nivel internacional. Sin embargo para éste trabajo de estudio elegí la categoría seleccionada por tratarse de la más general con mayor alcance en nuestro país.

que se les brinda sobre cambios en la empresa, metodología básica de procesos operativos y administrativos y sobre acciones relacionadas con la cultura de la empresa.

Este tema del cuestionario se subdivide en tres fracciones: **integridad** (enfocada a la forma en que la empresa es dirigida por los altos mandos), **capacidad** (cuyas preguntas evalúan la percepción de las habilidades directivas de los líderes de la organización), y la **comunicación**.

Es interesante analizar por qué las preguntas referentes a la comunicación interna corresponden a la sección de credibilidad dentro de la encuesta. Esto es un claro indicador del valor que se le otorga a esta disciplina dentro del Instituto, pues queda en evidencia que para que una empresa tenga credibilidad entre sus públicos es indispensable que al interior de la misma exista una correcta transmisión de mensajes entre y hacia las diferentes personas que laboran en la Compañía. Esta situación, de llevarse a cabo de forma adecuada, hará que una empresa pueda considerarse un *Great Place To Work*.

Las preguntas sobre la credibilidad se enfocan en la información que es transmitida al público interno sobre el estado general de la compañía –metas, logros y modificaciones a corto, mediano o largo plazo– y la facilidad que exista para entablar comunicación con directores y altos mandos en caso de dudas e inquietudes. Aquí es donde empezamos a ver que el *Great Place To Work Institute* efectivamente toma en cuenta la comunicación para **evaluar a las empresas. Preguntas como “¿Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes?” o “¿Los jefes comunican claramente sus expectativas?”** determinan el nivel de credibilidad que existe entre los empleados dictaminado por los mensajes que los altos mandos les comparten en distintos momentos de la vida organizacional/laboral. Además están las cuestiones de la comunicación entablada con los **propios directores gracias a las preguntas “¿Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara?” y “¿Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos?”**.

Hasta aquí es perceptible una tendencia comunicativa ascendente con miras a una bilateralidad en la misma transmisión de datos. Vamos a continuar el análisis del cuestionario para encontrar en qué punto se analiza la comunicación entre personas de mismos rangos.

Respeto

Estas preguntas combinan elementos de comunicación con aspectos del ambiente físico y condiciones emocionales que se conjugan al momento de trabajar en equipo dentro de la empresa.

Se evalúa el apoyo que los altos mandos muestran hacia los trabajadores y como se les retribuye su acción dentro de la compañía. También se mide la facilidad con la que los directores promueven el trabajo en conjunto y el acceso que hay desde los planos operativos para la participación en las decisiones importantes de cada área.

El tema del respeto dentro de la organización es importante porque también se contemplan las necesidades individuales de los trabajadores más allá del lugar de trabajo; es decir que

tanto pueden desarrollarse a nivel personal sin que las obligaciones laborales representen un problema para esto.

Imparcialidad

¿Existen favoritismos dentro de la empresa? ¿A todos los trabajadores se les trata igual sin importar su cargo? Ésas y otras preguntas se responden en esta parte del cuestionario, donde se busca evaluar las condiciones de trabajo dentro de un ambiente que en teoría es igualitario.

La parte de la imparcialidad también contempla el tema de los sueldos, una de las partes más delicadas porque, aunque se ofrezcan condiciones de trabajo excelentes, si las expectativas económicas de las personas no son cumplidas, resultará complicado que a una empresa se le evalúe positivamente.

Existe una subsección destinada a la justicia dentro de la empresa donde se pregunta a los trabajadores si en el lugar de trabajo hay igualdad sin importar factores como la edad, raza, sexo y preferencia sexual. Estos elementos pueden resultar muy útiles al hablarle al público externo, pues debido a la lucha contra la discriminación de cualquier tipo que ha cobrado importancia en los últimos años, la responsabilidad corporativa también contempla estos temas, generando un valor agregado ante la sociedad que consume los productos de las organizaciones.

Orgullo

El sentido de pertenencia que tengan los trabajadores hacia el lugar donde trabajan así como el índice de satisfacción que sienten hacia el reconocimiento ante sus acciones, saldrán a relucir en esta cuarta parte de la encuesta.

La comunicación interna sin duda tiene mucho que ver para que una empresa obtenga un resultado positivo en esta sección, pues aspectos motivacionales así como la cultura organizacional serán los encargados de que los trabajadores estén orgullosos de pertenecer a una compañía y de esparcir con sus conocidos las ventajas de laborar ahí.

Esto lo podemos comprobar con una de las preguntas hechas en esta parte. "¿Mi trabajo tiene un significado especial?" les cuestiona el Instituto a los encuestados. Solamente a través de una sólida comunicación y aprehensión de la cultura será posible que el trabajo adquiera un valor especial para el público interno y que éste sea capaz de comprobar la permanencia de los empleados dentro de la empresa. Además, considero que es posible transmitir esta significación a la sociedad para continuar sumando puntos a favor de la compañía.

Compañerismo

La última parte del inicio del cuestionario se enfoca en el desarrollo de relaciones humanas entre personas de rangos similares en la empresa. Aquí se evalúan factores como las celebraciones dentro del sitio de trabajo –factor donde también influye la cultura–, y el ambiente y clima de la organización tanto en momentos de ocio como al momento de llevar

a cabo las labores diarias. También se hacen presentes los mitos y ritos en distintos momentos de la vida de trabajador en una empresa.

Como podemos ver, los aspectos que revisamos en el capítulo 1 de este trabajo de investigación continúan surgiendo a lo largo de la evaluación hecha por el Instituto, demostrando que la comunicación organizacional en su ámbito interno impacta en gran medida a la cualidad que pueda obtener una compañía como un buen lugar trabajo.



Imagen 3.1: Dimensiones del Modelo *Great Place to Work*

La división que presentamos agrupa los reactivos de acuerdo a factores comunes que las caracterizan como indicadores importantes de la vida empresarial. Sin embargo la encuesta no muestra a las preguntas en ese orden. Cuando los empleados deben contestar, el orden obedece a diferentes índices evaluadores que influyen en el lugar de trabajo. A continuación mostraremos el orden de las preguntas de acuerdo al índice y mostraremos a cuál de las categorías anteriores pertenecen.

Para ubicar la categoría a la que las preguntas pertenecen utilizaremos la siguiente división a través de colores:

Credibilidad	Verde
Respeto	Azul
Imparcialidad	Rojo
Orgullo	Amarillo
Compañerismo	Púrpura

A continuación presentamos la encuesta que los empleados de las empresas evaluadas por el *Great Place To Work Institute* deben responder.

Índice de liderazgo y competencias culturales

I. Reclutando y dando la bienvenida

Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa



Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido



II. Inspirando

Los valores de la empresa son practicados por todos

En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento

Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo

Los jefes cumplen sus promesas



III. Hablando

Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes

Los jefes comunican claramente sus expectativas

Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones



IV. Escuchando

Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara

Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo

Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas



V. Agradeciendo

Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra

Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial



VI. Desarrollando

Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa

Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional

Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo

Los ascensos se dan a quienes más los merecen



VII. Cuidando

Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo

A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal

Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado

Los jefes evitan tener empleados favoritos

Aquí las personas se preocupan por los demás



VIII. Celebrando

Aquí las personas celebran eventos especiales
Este es un lugar amigable para trabajar
Este es un lugar donde se disfruta trabajar



IX. Cooperando

Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas
Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral



Alineación estratégica

Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo
Los valores de la empresa son practicados por todos
La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo



Nivel de colaboración

Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo
Puedo contar con la ayuda de las personas
Los jefes fomentan y responden genuinamente a nuestras sugerencias e ideas
Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral
Los jefes promueven el trabajo en equipo



Nivel de compromiso

Mi trabajo tiene un significado especial; para **mí éste no es "sólo un trabajo"**
Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo
Deseo trabajar aquí por un largo tiempo
Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí
Aquí hay un sentido de "familia" o equipo
Estamos todos juntos en esto



Indicadores de procesos organizacionales de capital humano

I. Asistencia de personal: horarios, vacaciones, tiempo libre, trabajo desde casa









Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo
A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal



II. Proceso de reclutamiento y selección de personal

Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa




III. Planes de carrera y promoción de personal	
En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento Los ascensos se dan a quienes más los merecen	
IV. Planes de capacitación y desarrollo	
Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional	
V. Empowerment	
Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente Aquí a la gente se le delegan responsabilidades	
VI. Evaluación del desempeño	
La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa	
VII. Política de compensación	
A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa	
VIII. Sistema de reconocimientos institucionales	
Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	
IX. Eventos institucionales de integración	
Aquí las personas se preocupan por los demás	
Aquí hay un sentido de "familia" o equipo	
Estamos todos juntos en esto Aquí las personas celebran eventos especiales	
X. Canales institucionales de apelación	
Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	

Habilidades gerenciales


I. Comunicación

Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes
 Los jefes comunican claramente sus expectativas
 Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara
 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos




II. Empowerment

Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente
 Aquí a la gente se le delegan responsabilidades
 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo



III. Coordinación del equipo de trabajo

Los jefes asignan y coordinan bien al personal
 Los jefes promueven el trabajo en equipo




IV. Visión estratégica

Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa
 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo



V. Evaluación del desempeño y retroalimentación

La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo
 Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa



Como podemos ver, las preguntas de la encuesta llevada a cabo por el Instituto se responden con un sí o un no; donde se responda que sí consideramos que el reactivo tiene un valor positivo. Las empresas con un mayor porcentaje positivo en las respuestas de los empleados estarán en los puestos más altos del listado.

A continuación presentaremos los porcentajes promedio de las respuestas que la encuesta recibió en su edición de 2013

Pregunta	Porcentaje positivo
INDICE DE LIDERAZGO, COMPETENCIAS CULTURALES	78%
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	85%
INDICADORES DE PROCESOS ORGANIZACIONALES DE CAPITAL HUMANO	78%
NIVEL DE COLABORACIÓN	78%
NIVEL DE COMPROMISO	85%
NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES	81%

En la encuesta, las preguntas sobre la comunicación interna aparecen en dos ocasiones. La primera está en los Índices de liderazgo y competencias culturales y en las habilidades

gerenciales. A continuación mostraremos los índices de respuestas positivas de ambas secciones, deteniéndonos en las preguntas específicas de comunicación.

Pregunta	Porcentaje positivo
ÍNDICE DE LIDERAZGO, COMPETENCIAS CULTURALES	
Hablando	76%
Escuchando	80%
NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES	
Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	76%
Los jefes comunican claramente sus expectativas	78%
Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara	81%
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	81%

Las cuatro preguntas que la encuesta contiene sobre comunicación buscan que los empleados expresen qué tan satisfechos están con la información que se les transmite sobre los cambios por los que las empresas atraviesan y los momentos importantes para el desempeño general. La forma en que las metas organizacionales se le expresen al personal así como las respuestas que existen hacia las dudas de cualquier índole son también tomadas en cuenta por el Instituto para la evaluación de las organizaciones, sin dejar de lado lo fácil que resulte la conversación con los jefes sobre estos temas.

El promedio de respuestas positivas en esta área resulta favorable para la comunicación dentro de las empresas. Ésta es una prueba de la importancia que se le ha dado a esta disciplina en el mundo corporativo y cuyos beneficios se plasman en la percepción de los trabajadores al respecto.

La comunicación interna queda evidenciada como una herramienta que jugará a favor de las organizaciones si es llevada a cabo de forma correcta independientemente del o los entornos en los que las empresas se encuentren, pues resulta más importante mantener un adecuado circuito informativo entre altos, medios y bajos mandos ante cualquier circunstancia por la que se atravesase más allá de si es buena o mala para los intereses generales.

Cabe mencionar que además de la encuesta, el Instituto se encarga de calificar las políticas y prácticas que se realizan dentro de las empresas enfocadas hacia su capital humano. Esta parte de la evaluación se lleva a cabo a través de entrevistas hechas a los jefes de áreas seleccionadas dentro de las organizaciones inscritas en el ranking sobre las acciones que se han llevado a cabo durante su gestión para hacer de su división un caso de éxito dentro de la compañía.

3.2 Caso a estudiar: Liverpool, Great Place To Work de 2012 hasta 2014

Ha llegado la hora de estudiar a profundidad una empresa que ya obtuvo el reconocimiento del *Great Place To Work Institute* por las condiciones que ofrece a sus trabajadores así como por la información que se comparte con ellos.

La elección de Liverpool como el caso práctico a analizar en esta investigación se explica porque es una empresa que es muy conocida entre los diversos sectores a los que se dirige la amplia variedad de productos que ofrece; ésta es una ventaja del sector de tiendas departamentales, pues lo mismo llaman la atención de mujeres de 20 años que de padres de familia.

Para una compañía que llega a tantas personas es muy importante mantener una buena reputación y tener una imagen positiva entre sus consumidores, factor donde la atención al cliente tiene un enorme peso.

A manera personal quiero acotar que el servicio que yo he recibido en mis visitas a Liverpool siempre se ha caracterizado por ser amable y eficaz. Incluso podría decir que siempre que me atienden se hace de la mejor forma posible y siempre me dejan satisfecho, incluso cuando tengo una queja o una reclamación.

¿Qué hace de las personas de esta empresa tan felices de pertenecer a ella? Como observamos en el apartado anterior, el orgullo de pertenecer a una empresa va más allá de las ganancias económicas que se generan y ahí surgió una de mis inquietudes sobre Liverpool.

Ya entrado en la investigación, las coincidencias aparecieron en el camino y en 2014 – segundo año en que estaba trabajando en esta tesis- Liverpool volvió a aparecer en los primeros cinco lugares del ranking de *Great Place To Work* para empresas con más de 5,000 empleados. En el presente, la empresa de nueva cuenta fue condecorada con el reconocimiento del Instituto, demostrando así que no fue casualidad el nombramiento de Liverpool como un buen lugar para trabajar en 2013 y que haberla elegido como la opción a analizar para este estudio no fue un error.

Sus antecedentes datan de mediados del siglo XIX cuando su fundador Jean Baptiste Ebrard se instaló en el Centro Histórico de la Ciudad de México junto a su cajón donde vendía ropa. En 1872 su negocio comenzó a crecer cuando empezó a importar ropa de Europa. La mercancía era embarcada desde Gran Bretaña, más específicamente desde el puerto de Liverpool, razón por la que la tienda tiene el nombre con la que todos la conocemos.

Fue en 1936 cuando la compañía abrió su primer almacén en forma, el cual hasta el día de hoy está ubicado en el Centro Histórico, siendo uno de los principales íconos de la empresa a lo largo de su historia. Ocho años más tarde, Liverpool adquirió la calidad fiscal de Sociedad Anónima y en 1962 se abrió la primera tienda de la empresa, que también se mantiene en pie hasta hoy en día y está ubicada en el cruce de Félix Cuevas y Avenida de los Insurgentes. Tres años después comenzaría la empresa a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, demostrando lo mucho que había evolucionado desde los días en que el señor Ebrard tenía un cajón con ropa para vender.

Los años ochenta marcaron una importante evolución para Liverpool, pues no sólo nació el primer centro comercial propiedad de la empresa, sino que también comenzó la ampliación del negocio por toda la república. Primero fue en el 82 cuando se inauguró el primer almacén en el interior del país dentro del centro comercial Galerías Tabasco y a finales de la década, en 1988, los almacenes departamentales Fábricas de Francia fueron adquiridos por la Compañía. Diez años después otro grupo de almacenes fueron comprados por Liverpool: las Tiendas Departamentales Salinas y Rocha.

Hasta el día de hoy Liverpool ha crecido y ha evolucionado dentro del sector de las tiendas departamentales para convertirse en un ejemplo a seguir entre el resto de sus competidores. Hoy en día, a través de toda la república existen 70 almacenes de Liverpool y 23 de Fábricas de Francia así como 6 tiendas cuyos productos, por la ubicación de dichos puntos, no tienen impuestos marcados para su venta. Durante 2015, los ingresos totales de la empresa rebasaron los 91 millones de pesos y la cartera de clientes fijos rebasó los 30 millones de personas.⁹³



Cuadro 3.1: El público interno de Liverpool

Para términos de esta investigación es importante que definamos quienes comprenden al público interno de Liverpool, pues como lo establecimos en el primer apartado de este trabajo dependiendo la organización el margen de acción de la comunicación interna puede incluir o no a miembros que no están dentro de la nómina pero sí colaboran en puntos clave del sistema de trabajo. En el caso de Liverpool su público interno se compone del personal de los siguientes puntos:

⁹³ Datos obtenidos del sitio web oficial de la Compañía: <http://elpuertodeliverpool.mx/financiera.html>



Cuadro 3.2: Unidades de negocio de Liverpool, su división estructural

Vamos a adentrarnos más en todo lo que hace de Liverpool la empresa que es hoy en día. De acuerdo al manifiesto que encontramos en el sitio web de la Compañía ésta se perfila como la máxima cadena de almacenes departamentales en México, aspecto del cual no nos queda la menor duda después de revisar el número de puntos de venta que posee así como sus ingresos y el número de clientes que ha tenido en los últimos años.

En el mismo apartado encontramos una serie de características propias de la empresa por las cuales los compradores de sus productos pueden, o se supone que la preferirán sobre el resto de las opciones que hay en el mercado. Ejemplo de dichas cualidades son *"una amplia oferta comercial, una experiencia de compra emocionante, infraestructura sólida y enfoque de rentabilidad"*⁹⁴.

La misión de la empresa es facilitar a las personas productos y servicios para satisfacer las diferentes expectativas que se puedan tener en cuanto a calidad, moda, valor y atención siempre en un ambiente agradable. A todo el público interno se le visualiza como una comunidad donde se busca el desarrollo personal y profesional de los involucrados siempre buscando crear valor económico y un sentido de responsabilidad por el entorno donde ellos se desarrollan.

La visión de Liverpool es *"ser la empresa líder en tiendas departamentales de mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación a mercados específicos"*⁹⁵; evidentemente el liderazgo que se busca se ha logrado a través del servicio al cliente que perciben en su misión como uno de sus objetivos. La empresa se ha adaptado

⁹⁴ Extraído de la sección Perfil, misión, visión valores de <http://www.elpuertodeliverpool.mx/>

⁹⁵ IBID.

a las necesidades del mercado mostrando la innovación en sus métodos y procesos y la eficiencia de su oferta no queda en duda.

Pero lo que debemos analizar en esta investigación no es la oferta comercial ofrecida por la empresa, sino cómo genera la idea de la experiencia de compra emocionante entre sus consumidores a partir de las personas que están detrás del sistema; cómo la atención al cliente es excelente es un punto que surge a partir de la propia oferta que existe en el interior de la organización sobre una buena calidad de vida.

Para obtener la información necesaria sobre la empresa en su interior decidí adentrarme en la organización y hablar directamente con los involucrados en la gestión de la comunicación en Liverpool. Afortunadamente conté con todo el apoyo del departamento de Recursos Humanos para conocer muchos de los procesos informativos que se llevan a cabo en la empresa.

La licenciada Sandra Escobedo, encargada del área de Comunicación Interna fue la persona elegida para ilustrarme en todo lo relacionado con las iniciativas que su área lleva a cabo para mantener en buen estado los flujos comunicativos en Liverpool y así descubrir qué tan alto es el nivel de influencia que esta labor tiene para obtener el reconocimiento de *Great Place To Work*. De acuerdo a la hipótesis planteada al inicio de la investigación la respuesta obtenida fue bastante positiva.

El eje de nuestra conversación fue el reconocimiento en cuestión pero a través de todo lo que se hablaba la comunicación interna y elementos de la cultura de la organización salieron a relucir.

3.2.1 Cultura de Liverpool

Existen tres valores que se practican en Liverpool:

- Respeto
- Servicio
- Productividad

El respeto se debe reproducir en todas las acciones que se efectúan entre los empleados y hacia el público externo para asegurarse de que haya un clima de cordialidad en todo Liverpool. El segundo valor también debe existir entre el personal y con los clientes de la Compañía. Este elemento debe ser muy importante para una empresa del rubro del *retail* porque existe un constante contacto con personas que día a día van a los puntos de venta para obtener algún producto y en la decisión final de compra el trato que los trabajadores den a los compradores es altamente influyente.

Sin embargo, todas las áreas son medidas bajo índices de productividad dependiendo a los objetivos propios de cada una, otorgando la mayor importancia a dicho valor dentro de Liverpool; nuestra entrevistada habla de esta **característica como "el *trending topic*" de la empresa.**

Podríamos suponer que tanto el respeto como el servicio son valores que buscan traducirse en términos de productividad interna y externa, pues es claro que el respeto y el servicio al

cliente generará ventas y, por ende, ganancias económicas haciendo que las áreas comerciales se acerquen a las metas impuestas.

Por supuesto la productividad no sólo se mide en cuanto a las ganancias o pérdidas obtenidas, pues como expusimos las áreas tienen metas específicas que cumplir y esto determina si el personal cumple o no con dicho valor. Por ejemplo, para el departamento de Recursos Humanos, donde habita el área de Comunicación Interna, uno de los logros que debe obtener es justamente el reconocimiento de *Great Place To Work*.

La medición de la productividad de las áreas es sólo una manifestación de la cultura de Liverpool; junto a esta acción están las encuestas que se realizan para identificar el clima existente en el interior de la organización. Existen cuatro diagnósticos llevados a cabo anualmente:

- Competencias
- Desempeño
- Servicio
- Clima⁹⁶

El diagnóstico de competencias se basa en evaluar las habilidades que los trabajadores han obtenido para determinar, en la medida de las posibilidades de la Compañía, si están listos para ocupar un puesto de mayor nivel dentro de su área u otra afin. Las encuestas de servicio se refieren al trato existente entre personas de diferentes ocupaciones en la empresa; su objetivo es estudiar cómo son las relaciones entre departamentos que deben coincidir en algún punto por que el mismo sistema de trabajo hace necesaria la interacción para llevar a cabo las labores diarias. Ante esto es indispensable mantener en buen estado el clima de trabajo para que el desempeño grupal e individual sea óptimo y los índices de productividad se mantengan elevados.

Además de las encuestas mencionadas existe la posibilidad de que los responsables de las áreas, al detectar alguna problemática grupal, soliciten darle seguimiento a casos específicos cuyo origen necesita una respuesta para poder encontrar una solución y evitar que los conflictos trasciendan.

Todas las encuestas realizadas, incluida la de *Great Place To Work*, siempre se realizan de forma confidencial para que se puedan expresar sentimientos, tanto positivos como negativos, libremente y sin que los empleados sientan que habrá consecuencias negativas por sus opiniones.

Es importante mencionar que la confidencialidad y discreción aparecen como reacciones constantes en varias de las iniciativas internas de Liverpool. Por ejemplo están las felicitaciones y reconocimientos por esfuerzos individuales. Éstas procuran hacerse de forma privada y directa entre jefes y empleados para evitar sentimientos de favoritismo entre el

⁹⁶ Para medir el clima organizacional el equipo de comunicación interna se apoya de la encuesta efectuada por el *Great Place To Work Institute* para, además de ocupar un lugar en el listado anual, analizar las áreas de éxito y aquéllas que deben atenderse para mejorar.

resto del equipo. Además, en las encuestas de servicio hay una sección para que los encuestados hablen libremente, bajo el cobijo de la privacidad, sobre sus compañeros.

Sin embargo, los reconocimientos obtenidos por todo Liverpool como el de *Great Place To Work* son comunicados a toda la empresa, pues es un premio que se obtuvo en conjunto y se busca que todos estén orgullosos por el mérito. Más adelante entraremos más a detalle en esta información.

Como lo vimos en el primer capítulo de esta investigación, los rituales efectuados en el interior de una organización también son parte de su cultura. En Liverpool este punto adquiere particular importancia pero se expresa de forma diferente dependiendo el espacio físico de la Compañía del cual se hable. Más adelante entraremos a detalle de esta particularidad, pues comenzaremos por hablar de los rituales que se llevan a cabo en todo Liverpool.

Por un lado están los festejos de jubilación con los que, además de dar una emotiva despedida a aquellas personas que han cumplido con su ciclo de trabajo dentro de la empresa, buscan reconocerlos ante ellos mismos y ante el resto de su equipo de trabajo. Estos eventos son importantes porque a Liverpool le interesan las personas que realizan una carrera larga dentro de la empresa. Por eso cada que alguna persona se jubila existe un proceso preparativo para su partida en las cuales se busca exaltar la interacción que se ha logrado entre aquél que se despide y sus colaboradores.

El gran festejo se lleva a cabo el último día laboral de la persona; ahí se les reconoce públicamente por todos los años de entrega hacia Liverpool y lograr que se vayan con un buen recuerdo de su lugar de trabajo. Además de este propósito, mi deducción es que la organización busca preservar un índice bajo de rotación de personal y realiza estos festejos para mantener a su público interno motivado y con ganas de llegar a ser esa persona que un día recibirá un reconocimiento igual.

Otro evento que se festeja en grande es cuando una nueva tienda se abre. El festejo no se mantiene en la apertura del punto de venta, sino que este acto se comunica a toda la Compañía invitándolos a acudir al nuevo lugar.

El aniversario de la empresa es una fecha que Liverpool busca que todos los empleados la recuerden. La forma en que esto se hace es a través de una estrategia comercial que normalmente va dirigida hacia el público externo: las ventas nocturnas. Éstas son ventas especiales donde, a través de la tarjeta de crédito otorgada por la empresa, hay promociones como descuentos y la posibilidad de pagar a mensualidades sin intereses acumulados sobre el precio original.

Los empleados son parte de una venta nocturna exclusiva para ellos, que son parte de la historia de la empresa, puedan disfrutar y recordar una noche especial para Liverpool. La comunicación de este evento se da con mucha anticipación para que todos estén enterados del evento. Esta estrategia no sólo sirve como un recordatorio de la historia de la empresa, pues apunta también a la estrategia de ventas de la empresa.

Por cada almacén que celebra el aniversario de su inicio de operaciones lo hace de forma particular, sin integrar a aquellas personas que no trabajan en él. Sin embargo, la tradición dicta que en esta fecha se llevan a cabo misas de agradecimiento, y esto sucede en todos los almacenes.

Un caso similar ocurre con las festividades decembrinas, pues las bodegas y centros de distribución organizan misas para conmemorar el fin de año. Además, y esto depende del punto de venta del que se hable, puede o no llevarse a cabo una misa el 12 de diciembre, por el Día de la Virgen de Guadalupe.

Como podemos ver, las manifestaciones culturales de Liverpool se ven influenciadas por la religión católica. Esto se explica debido a la dominancia que ejerce dicha religión en México, donde se desempeña la acción comercial de la empresa.

3.2.2 La Comunicación Interna de Liverpool

El equipo encargado de gestionar la comunicación dentro de Liverpool se encuentra, de acuerdo al organigrama, dentro del área de recursos humanos. Es justamente en este equipo donde nuestra entrevistada, Sandra Escobedo, se desarrolla profesionalmente.

El área se encuentra formada por cuatro personas encargadas de que la transmisión de mensajes dentro de la empresa sea óptima para que el clima de la organización sea positivo y la productividad no se vea afectada ante cualquier eventualidad que pueda surgir.

De acuerdo a la división que presenta el área en cuestión, la persona encargada de las tareas de responsabilidad social (interna) es quien realiza una buena parte de las actividades que los empleados experimentan y de donde surgen muchos de los mensajes que se deben hacer del conocimiento general.

La principal responsabilidad de esta persona es fomentar alianzas estratégicas con otras empresas de las que puedan obtenerse beneficios para los empleados pero no sólo pensando en el beneficio de Liverpool sino también de la otra parte del trato. Esta ganancia no sólo puede ser económica sino a través de apoyo brindado por el personal de Liverpool.

Para ejemplificar este caso de ganancia bilateral utilizaré una actividad que la Licenciada Escobedo me describió durante la entrevista. A los empleados se les invitaba a recolectar las lengüetas de aluminio de las latas de refresco en recipientes ubicados en las oficinas de la Compañía. Todo el producto recolectado sería enviado a una asociación con la que se realizó la alianza para que ésta pudiera realizar sillas de ruedas a partir de ese objeto que, **a simple vista, no es más que basura; esta "es una forma de ayudar entre empresas y sus colaboradores"**.

Otras prestaciones de las que se encarga responsabilidad social son los convenios con instituciones de diferentes giros. A través de la historia de esta área se han hecho alianzas con organizaciones que ofrecen planes de ahorro, gimnasios, descuentos en establecimientos públicos entre otras actividades que puedan mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

Además de estas actividades, la persona de Responsabilidad Social también se encarga de todo el proceso que siguen las personas cuando están por jubilarse, mismo del que ya platicamos en la sección anterior, incluidas las juntas con todo el equipo para planear en conjunto la despedida de aquella persona.

A continuación analizaremos a detalle los medios de comunicación utilizados dentro de Liverpool para la transmisión oficial y oficiosa de la información sobre la Compañía. Digo que la comunicación es oficial y a la vez oficiosa porque en la conversación participan mensajes que surgen en el área de Recursos Humanos/Comunicación Interna pero también hay lugar para los datos que los empleados desean compartir con sus compañeros que pueden ser directamente sobre la Compañía o pueden relacionarse indirectamente con las labores diarias de las personas a las que dirige su mensaje.

Resulta curioso que esto sea posible en un medio de comunicación interna oficial, pero es una ventaja que la era digital ha traído a las organizaciones que han decidido modernizar sus herramientas. Liverpool, por ejemplo, encontró en las redes sociales la facilidad de poder enviar mensajes a los usuarios de la red laboral y permite que ellos compartan contenido pertinente a las necesidades de cada área.

Google +, o Google Plus como lo dicta la pronunciación del signo que completa el nombre de esta red, es la herramienta donde corren los principales mensajes de la Compañía hacia sus trabajadores. Su uso surge a raíz del cambio de direcciones de correo electrónico – medio cuyo uso detallaré en breve–, pues al contratar a Google como el proveedor de este servicio se abrieron más canales para la transmisión de información.

Cabe aclarar que no todas las empresas que hacen esta transición aprovechan esta oportunidad de la forma en que Liverpool lo ha hecho. Esto en gran medida se explica porque en el mundo digital Google + no es la red social más popular, pues la mayoría de los usuarios prefiere a Facebook o Twitter⁹⁷.

Liverpool y el departamento de comunicación decidieron explotar una cualidad que tiene Google +: los círculos. Esta utilidad permite seleccionar la información que compartes con personas específicas separando a tus contactos entre amigos cercanos, familiares y colaboradores de trabajo. Para el departamento de comunicación interna de la empresa, los círculos son funcionales porque presentan la oportunidad de generar comunidades de contenidos agrupados de acuerdo a las áreas de interés de los empleados, haciendo que la información compartida les parezca relevante.

Existe el riesgo de que el uso de la red permanezca en el ocio e incluso genere comunicación informal poco valiosa para la Compañía, sin embargo de acuerdo a lo que la Licenciada Escobedo comentó durante la entrevista, el uso de los círculos ha permeado en las áreas de trabajo a través de contenido útil para las labores de los empleados. Por ejemplo, los integrantes del área comercial la usan para informar al piso de ventas sobre tendencias y

⁹⁷ De acuerdo a una investigación hecha por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) en 2014, Google + se encuentra en el 4º lugar de preferencia entre los internautas mexicanos, por detrás de Facebook, Twitter y YouTube que están respectivamente en primer, segundo y tercer lugar. <http://www.vuelodigital.com/el-top-10-de-las-redes-sociales-mas-populares-en-mexico/> Consultado el 22 de junio de 2015 a las 22:01 horas.

moda con la intención de que los que atienden a los compradores puedan influir en la decisión final de compra a través del conocimiento obtenido de sus compañeros laborales.

Pero la información transmitida en Google + no se limita a lo informal, pues también corren datos oficiales en este canal. Los modelos de productividad y la calificación que otorgan también son compartidos en esta red para que todo el personal esté al tanto de las metas **que su equipo tiene propuestas. Como lo explica nuestra entrevistada "todo lo que sucede (dentro de la empresa) se comunica para que todos los colaboradores estemos enterados"**; en el caso de estos modelos de productividad resulta necesario que todas las áreas tengan esto presente para que su trabajo se encamine al cumplimiento de las metas generales.

Esta red social también sirve para generar publicidad interna pues Comunicación Interna emite información sobre ventas nocturnas, especiales y abiertas al público, y otras promociones que los trabajadores pueden aprovechar. También existen mensajes de eventos especiales a los que están invitados los empleados.

Otro de los medios de comunicación interna utilizados en Liverpool es el correo electrónico. Aquí la principal información que navega está totalmente relacionada con el trabajo, de acuerdo a las labores individuales y grupales de las personas. Pero de acuerdo a las metas del área de recursos humanos es el uso informativo el que nos compete analizar, más allá del uso operativo que se le otorga a la herramienta.

Comunicados oficiales sobre eventos, prestaciones, encuestas, reconocimientos personales y grupales e incluso promociones exclusivas para empleados son algunos de los mensajes que se transmiten vía correo electrónico.

Como podemos ver, la comunicación dentro de Liverpool es constante y una necesidad para que la cultura pueda existir, comprenderse e interactuar con las labores diarias de los trabajadores. Por esto dentro de la empresa se han buscado formas de que la transmisión de información se realice de forma exitosa. Como parte de las capacitaciones que se brindan para lograr este objetivo, existe una iniciativa cultural muy importante y que distingue a Liverpool dentro de las empresas de su sector y de muchos otros más en la industria, pues hoy en día existen muy pocas empresas que tengan una Universidad dentro de su organigrama.

3.2.3 La Universidad Virtual Liverpool

Creada durante el año 2000, esta institución surge con el **objetivo de "complementar los proyectos de capacitación, así como dar un valor agregado en materia de educación y formación a los integrantes de la familia Liverpool"**⁹⁸. De esta forma los trabajadores pueden tener mejores oportunidades de vida a futuro dentro y fuera de la Compañía.

Las acreditaciones que brindan a quienes toman los cursos que la Universidad ofrece son oficiales ante instituciones educativas del país, por lo que las oportunidades de trabajo para

⁹⁸ Introducción <http://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html> Consultado el 28 de junio de 2015 a las 18:37 horas.

ellos no se limitan a obtener puestos mayores dentro de Liverpool sino que pueden conseguir trabajo en cualquier otra empresa.

Entre las opciones de estudio que la Universidad tiene a disposición de los empleados están los siguientes:

- Bachillerato
- Licenciatura en administración
 - Enfocada a las ventas por el giro de la empresa
- Maestrías
 - Liderazgo
 - Mercadotecnia
 - Finanzas

Otra ventaja que presenta la Universidad para los trabajadores de Liverpool es que los cursos que ofrece no son únicamente para ellos, pues sus familiares directos también pueden realizar sus estudios en la Institución.

Pensando en sus dos públicos objetivos es que se eligieron los cursos que se ofrecen. Por ejemplo, el bachillerato se ofrece para aquellos empleados que no terminaron sus estudios en dicha etapa o para quienes estén interesados en que sus hijos realicen sus estudios con el respaldo de esta institución.

La licenciatura que la Universidad ofrece existe para darle seguimiento a quienes terminaron el bachillerato en la Institución enfocándolos al giro de negocios de la Compañía, al igual que ocurre con las maestrías existentes en el plan de estudios.

Liverpool ofrece a sus empleados la oportunidad de hacerlos crecer dentro de su área de operación y hacia otros departamentos también, acelerando su crecimiento profesional y procurando la interacción con otras áreas con las que sus labores diarios los obligan a **convivir. Como nos platicó la Licenciada Escobedo, al estudiar en la Universidad "adquieres un nuevo conocimiento, se aplica a tu área de trabajo y ayuda a tu equipo, haciendo que tu esfuerzo se vea reflejado con los demás".**

Las clases comienzan a las 7 horas y finalizan a las 11 intercalándose de forma que no afecte el resto de las actividades laborales ni tengan que salir más tarde de las oficinas. **"Tienes la facilidad de que mientras trabajas puedes estudiar, no tienes que reponer horas ni tienes que estar presionado de si llego o no llego a la escuela y esto se ve reflejado en la calidad de vida".**

Como mencionaba con anterioridad, la Universidad también busca capacitar a las personas en el ámbito de la comunicación interna. Este aprendizaje surge a través de un módulo de estudio exclusivo para líderes de áreas donde se les instruye como deben comunicarse de forma efectiva con su personal y el planteamiento que deben darle a los mensajes necesarios, mejorando así el circuito informativo de Liverpool y generando habilidades de liderazgo al mismo tiempo.

Las prestaciones como la Universidad Virtual Liverpool son lo que hacen a una empresa tener prestigio y una buena reputación tanto hacia su interior como hacia el exterior. Pero

ha llegado la hora de analizar la acción específica de la empresa en la búsqueda de ser reconocida como un *Great Place To Work*.

3.2.4 Liverpool + Great Place To Work: 8 años de trabajo conjunto

La colaboración entre el Instituto y Liverpool inició en 2007 cuando la Compañía se interesó en participar en el ranking de las mejores empresas para trabajar en México. En ese conteo la Compañía ocupó el lugar 75, lo cual desató las inquietudes del área de recursos humanos para buscar los aspectos que debían mejorar dentro de la Compañía.

Afortunadamente para Liverpool, no solamente el equipo de comunicación interna se preocupó por las áreas de oportunidad que la empresa mostró en la primera participación en el conteo, pues los directivos también visualizaron una posible ventaja si se seguían poniendo en práctica los principios de la encuesta para mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Los altos mandos se interesaron en el concurso desde antes de participar por primera vez debido a la exposición que la alianza con el *Great Place To Work Institute* representaría reputacionalmente, pues obtener una calificación positiva de este calibre elevaría el status de Liverpool en México e incluso en otros países. Además esta era una nueva forma de ampliar las relaciones públicas y el impacto mediático de Liverpool al mismo tiempo que se formaban alianzas estratégicas con otras empresas, como pudimos observar en el apartado de las tareas del equipo de comunicación interna donde vimos que los empleados son quienes gozan de estas uniones.

Después de 2007, la situación dentro de la organización comenzó a fijarse en las necesidades de los empleados tanto a nivel laboral como a nivel social, familiar y personal. Se hizo notorio que Liverpool tenía un compromiso con ellos y buscaba motivarlos y darles respaldo a través de prestaciones que no se encontrarían en muchas otras empresas, además de la tranquilidad económica que ya existía, pero ahora sumada al imaginario colectivo de los beneficios que los trabajadores gozaban.

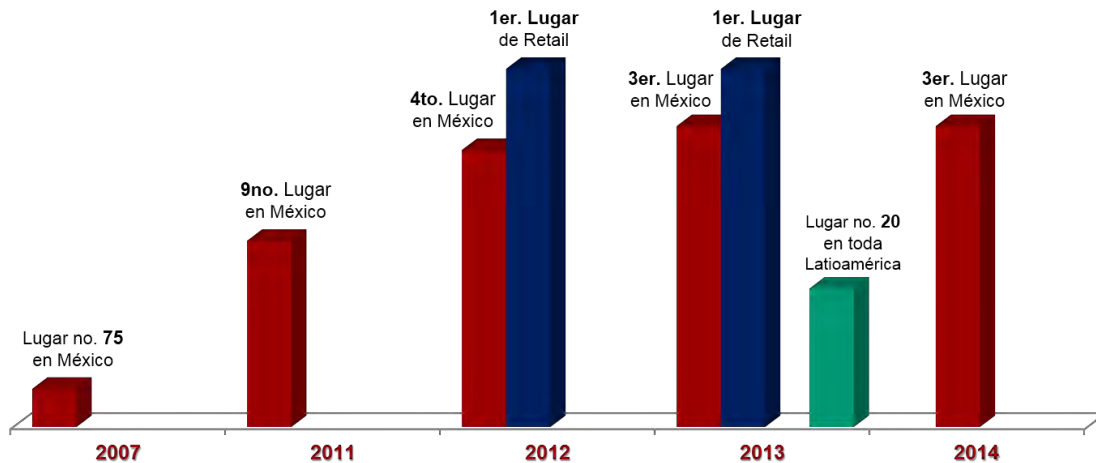
Me refiero a la calidad de vida como un imaginario colectivo no porque sea falsa o una percepción que no rebasa la ilusión, sino porque se convirtió en un concepto general que engloba los beneficios económicos y emocionales que ellos tenían sólo por pertenecer a Liverpool.

A través de mejoras en diferentes áreas estratégicas de la Compañía, en 2011 Liverpool logró establecerse dentro del Top 10 del conteo ocupando el noveno lugar. Dar un brinco de 66 posiciones en tan sólo cuatro años es un gran logro para cualquier empresa, sobre todo en este conteo donde participan organizaciones de alto nivel y tanto nacionales como internacionales.

Un año después vinieron dos grandes avances, pues ahora Liverpool alcanzó la cuarta posición del ranking general y el primero del conteo de las mejores empresas para trabajar en México dentro del rubro del *retail*, posición que se ha mantenido desde 2012 hasta el presente.

En 2013, Liverpool obtuvo un nuevo reconocimiento por parte del Instituto al entrar al Top 20 de las mejores empresas para trabajar en toda América Latina. Además, en el ranking nacional la Compañía subió un peldaño más.

Este año, al publicarse el conteo correspondiente a 2014, Liverpool estableció nuevas metas para el equipo de Recursos Humanos y Comunicación Interna, pues la posición obtenida el año anterior coincidió con la de este año. Para la lista de las mejores empresas para trabajar en México en 2015 el equipo tiene como objetivo alcanzar el segundo o el primer lugar, o bien mantener el 3° puesto.



Gráfica 3.1: La evolución de Liverpool en los conteos de *Great Place To Work*

El Instituto ha otorgado a Liverpool 3 reconocimientos diferentes por la dimensión de la encuesta en la que salieron mejor evaluados. En 2012 se les premió por destacar en cuanto al **Respeto** que los empleados sienten en el trato que sus superiores les dan; también se tomó en cuenta el apoyo profesional, la valoración como individuos, la colaboración entre los demás trabajadores y la estimulación a estar bien que existe en el ambiente de la Compañía.

La dimensión mejor calificada por los empleados en 2013 fue la **imparcialidad** que hay en los procesos de evaluaciones por los que ellos son sometidos para crecer dentro de la empresa. En este punto debemos reconocer que la falta de favoritismos en reconocimientos y mecanismos de apelación que se procura en todo momento queda evidenciada como uno de los puntos fuertes de la administración interna.

En 2014 los miembros de Liverpool la percepción de los empleados sobre los métodos de comunicación, capacidad e integridad fue tan positiva que el Instituto reconoció la labor de Liverpool en la rama de la **credibilidad**. Por eso podemos decir que la confianza de los trabajadores hacia los altos mandos es alta.

La colaboración entre Liverpool y el *Great Place To Work Institute* han dejado una serie de aprendizajes en todos los involucrados en la obtención de los diferentes reconocimientos que la Compañía ha obtenido desde 2007. Como nos dijo la Licenciada Escobedo, para ellos **ser un "gran lugar para trabajar"** significa que la calidad de vida de los empleados merece ser reconocida por una entidad ajena a la empresa, pero el hecho va más allá de ser un

reconocimiento, pues es más un sinónimo de bienestar plasmado en el trabajo que se **entrega a diario**. **"Si estamos bien como empleados obviamente se va a reflejar",** ella nos comentó, y el principal reflejo está en la atención que se brinda a aquellos del otro lado de la barrera de la calidad de vida, es decir, el público externo.

En este punto es donde todo lo que analizamos en el primer capítulo de la investigación comienza a fusionarse con los conceptos diseminados en la segunda parte. Por un lado tenemos a la calidad de vida dentro de Liverpool, compuesta de factores como el liderazgo, el clima organizacional y, por supuesto, la transmisión de información en distintos momentos. Dichos elementos interactúan y hacen que los empleados tengan un sentido de orgullo y pertenencia hacia su lugar de trabajo, generando a su vez un impacto en la productividad y eficiencia del negocio.

El reconocimiento de *Great Place To Work* **aparece como un "ganar-ganar" entre Liverpool** y sus empleados, pues mientras los segundos viven bien y se desempeñan eficazmente, la empresa es capaz de conquistar a sus compradores y consumidores por la atención que ellos recibirán al visitar uno de los puntos de ventas de la Compañía.

Así como los directivos, los accionistas también se interesaron en que la Compañía fuera evaluada por el Instituto y en que se trabajara en las distintas áreas de oportunidad después **de que los resultados fueran hechos públicos. De acuerdo a la Licenciada Escobedo "ellos continúan creyendo mucho en la parte de productividad y dan ese apoyo para que se siga respirando un clima de tranquilidad y respeto y sigue existiendo una sustentabilidad importante entre los colaboradores y los resultados se duplican".**

Hoy en día Liverpool es un caso de éxito para el Instituto y su modelo de empresas preocupadas por sus trabajadores, pues se ha invitado a que líderes de áreas de la Compañía den pláticas y talleres a otras personas interesadas en replicar el sistema de *Great Place To Work* con la intención de ser reconocidas por la calidad de vida ofrecida a sus trabajadores.

Pero, ¿cómo es visto por el equipo de comunicación interna este reconocimiento? Al estar tan cercanos al proceso de preparación de la empresa para ser evaluada por el Instituto la visión que ellos tienen sobre éste puede variar comparado con algún empleado que no conoce en su totalidad la evaluación a la que él o ella somete a su lugar de trabajo.

En palabras de la Licenciada Escobedo, ser un excelente lugar para trabajar es un reconocimiento a la calidad de vida y una forma de hacerle ver a los empleados que son parte de la empresa y no un recurso, además de hacer visible el trabajo hecho por el área de recursos humanos así como la gestión de la calidad de vida. Es también visto como una forma de promover los valores entre las personas.

El reconocimiento significa que estamos haciendo bien las cosas y que vamos por buen camino lo cual se refleja no sólo con las personas y en la productividad sino también con **nuestros clientes. "Somos un engrane y si no funciona tú, te atorras y atorras a los demás. Todos estamos enfocados en la misma dirección y es un ganar-ganar".**

Y hablando de los clientes y la repercusión de este reconocimiento en ellos, no podemos dejar de analizar la comunicación de este mérito hacia ellos y hacia los interesados en

La comunicación de este acontecimiento en Liverpool comienza cuando se va a realizar la encuesta de clima organizacional, que es la que se toma en cuenta para la evaluación del Instituto. A todos los empleados se les informa que deben contestar el cuestionario para poder detectar áreas de mejora dentro de la Compañía y así poder cambiarlas para su beneficio.

Una vez que el ranking ha sido anunciado y hecho público, el departamento de Comunicación Interna procede a enviar comunicados a todos los empleados sobre el lugar que Liverpool ocupó en el conteo.

Además de estos correos electrónicos, en las instalaciones se colocan calcomanías donde se puede observar el reconocimiento que la empresa obtuvo con el objetivo de que este tema no pase desapercibido por nadie dentro de los diferentes puntos de trabajo de la Compañía.



Imagen 3.2 Sticker ubicado en el Corporativo de Liverpool donde se manifiesta el reconocimiento que la empresa obtuvo⁹⁹

En la imagen 3.2 podemos ver que se decidió exaltar el lugar obtenido en el conteo de las mejores empresas para trabajar en México dentro del sector del *retail* en 2014, pues en el *ranking* general Liverpool mantuvo el tercer lugar del año anterior. Esto es entendible y justificable, pues Liverpool no deja de ocupar lugares de importancia en ambas listas y, si existe la posibilidad de orientar la información hacia la perspectiva más positiva posible sin dejar de lado la honestidad y transparencia, y si la elección hecha va de acuerdo a los objetivos que se persiguen, considero que el mensaje empleado por el equipo de comunicación interna es atinada.

Como podemos ver, la comunicación interna sobre el reconocimiento se lleva a cabo de forma sencilla pero efectiva, pues no hay forma que los empleados no se enteren de éste.

⁹⁹ Fotografía tomada el 29 de mayo de 2015

Pero, ¿qué pasa con el público externo? ¿Ellos también saben que Liverpool es un lugar para que sus trabajadores se desempeñen tanto profesional como personalmente?

La forma más directa que tienen las personas para enterarse del reconocimiento que Liverpool obtuvo es a través de las visitas que realizan a la tienda. Aquí la comunicación sobre *Great Place To Work* surge de forma similar a la que observamos en el corporativo, pues en diferentes puntos de las tiendas existen señalizaciones que indican a la Compañía como un gran lugar de trabajar.

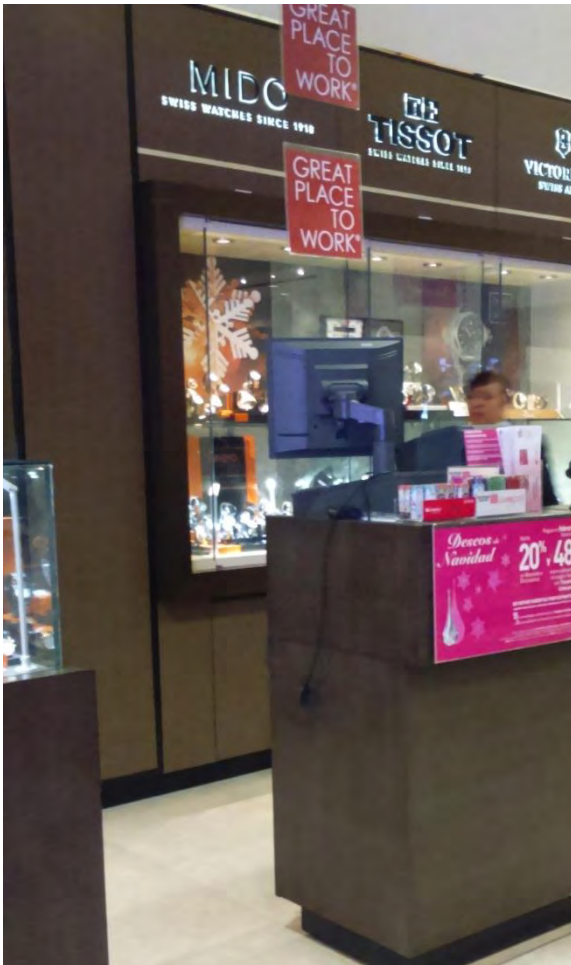


Imagen 3.3: Señalización de *Great Place To Work* ubicada en Liverpool de Galerías Insurgentes¹⁰⁰.

Cuando observé por primera vez que en las sucursales de Liverpool existían elementos alusivos al reconocimiento pensé que su presencia ahí se debía a un esfuerzo enfocado en los clientes que visitaban la tienda, táctica que me pareció muy funcional si se buscaba que los compradores fueran conscientes que realizaban sus compras en una empresa preocupada por la vida de sus trabajadores.

Sin embargo, esta acción no sólo se enfoca en el público externo, pues las señalizaciones están presentes en las tiendas para que los vendedores tengan presente este tema. Como

¹⁰⁰ Fotografía tomada el 12 de diciembre de 2014.

me comentó la Licenciada Escobedo, esta comunicación es para ambos sectores pues por un lado se informa a los clientes que los encargados de atenderlos son parte de un gran sitio de trabajo y para la contraparte están ahí como un elemento de motivación, orgullo y pertenencia.

¿Pero la comunicación externa sobre el reconocimiento de *Great Place To Work* se limita a la señalización en puntos de venta? Decidí comprobar este punto realizando una búsqueda en medios de comunicación sobre el Instituto y Liverpool.

Los medios más importantes en hablar sobre el reconocimiento que Liverpool ha obtenido, tomando como referencia al año 2013 cuando la empresa ingresó al Top 5 de la lista, son los siguientes:

Milenio, Marzo de 2015:



MILENIO.COM

FIRMAS

Política ▾ Firmas ▾ Estados ▾ Policía Internacional Negocios ▾ Cultura Tendencias Tribuna Milenio ▾ ¡Hey! La Afición +

NOMBRES, NOMBRES Y...NOMBRES

Hoy ranking de Great Place to Work 2015, será la 14a edición y entre ganadores Microsoft, DELL, Liverpool, S-Mart y Gentera

Pronto nueva página de BMV y luego app; GEO concurso para largo y Braniff con bancos inyectarían; IP se echa para atrás en aumento de octubre a salarios; IGS compra 26 naves; Villacero y Tubacero con Fermaca; hoy Chicoasen II.

MÁS FIRMAS

- LUIS GONZÁLEZ DE ALBA**
Mezclan "deuda bancaria" y "deuda por guerra"
- TRASCENDIÓ NACIONAL**
Trascendió
- JAIRO CALIXTO ALBARRÁN**
Administremos el entusiasmo
- PALABRA DE LECTOR CD. DE MÉXICO**
Palabra de lector
- ÁLVARO CUEVA**
Como un Uber, pero de policías
- ARTURO PÉREZ-REVERTE**
Abuelos, batallas y sables

El Financiero, Marzo de 2015:



EL FINANCIERO

HOME ECONOMÍA ▾ EMPRESAS ▾ NACIONAL TECH AFTER OFFICE

EMPRESAS

¿Cuáles son las mejores empresas para trabajar?

Conoce cuáles son las 10 mejores empresas para trabajar en México, según el ranking de Great Place to Work.

Estas son las 10 mejores empresas para trabajar en México en la Categoría de más de 5 mil colaboradores:

1. Liverpool



Ferriz.com, Mayo de 2013:

Conoce cuáles son las Mejores Empresas para Trabajar en México de 2013

Estas fueron las firmas Great Place to Work con más de cinco mil empleados:



El Instituto Great Place to Work publicó su listado anual en alianza con WOB. // Foto: Especial

- Gruma México
- Banco Compartamos
- Liverpool
- Atento
- McDonald's

Las menciones de la Compañía ligadas al reconocimiento otorgado por el *Great Place To Work Institute* también han aparecido en otras publicaciones como Dinero en Imagen, Alto Nivel y Terra.

Es importante destacar que estas menciones surgieron a través de comunicados oficiales enviados por el Instituto al hacer público su listado anual; no existe un esfuerzo comunicativo por parte de Liverpool y su equipo de relaciones públicas enfocado en que las personas fuera de la empresa sepan de este importante reconocimiento al que se convirtió acreedora la empresa.

Ahora analizaremos la comunicación que Liverpool realiza en sus activos dirigidos al público externo, es decir su sitio web y redes sociales. En el primero de estos canales no existe mención alguna al reconocimiento ni a la historia de la empresa junto al Instituto. Hay una sección dedicada a las acciones de responsabilidad social de Liverpool donde se habla de aspectos como la calidad de vida en la empresa y la ética que caracteriza a la relación de la organización y sus trabajadores. Ésta parte del sitio web es una excelente oportunidad para capitalizar el tema de *Great Place To Work* y así informar a más personas sobre esta cualidad.

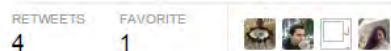
Las redes sociales de Liverpool están más enfocadas en hablar sobre la oferta comercial de la Compañía, característica que suele contraponerse con el carácter corporativo que algunas empresas le dan a sus redes sociales. Sin embargo, Liverpool busca que sus redes sociales compartan ambos aspectos de sí misma, sobre todo en Twitter, donde se comparten publicaciones con información institucional.

En este canal sí hay rastros de información sobre *Great Place To Work*, sin embargo el último de estos contenidos data de 2003, cuando se publicaron los resultados del conteo perteneciente a 2012.



Muchas gracias, @GPTW_Mexico Nos esforzamos todos los días por ofrecer un gran espacio y ambiente de trabajo.

[View translation](#)



5:40 PM - 2 May 2013

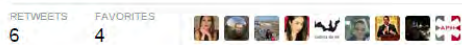
Imagen 3.4: Mención hecha por la cuenta Liverpool México sobre el reconocimiento del Instituto en 2013.

Cabe mencionar que esta publicación se realizó como respuesta a un tweet original de la cuenta de *Great Place To Work* México, no como un contenido originalmente planeado por el personal encargado de manejar la cuenta de Liverpool. Anteriormente la cuenta de Liverpool sí había utilizado al reconocimiento como una fuente de contenido para la red, como veremos a continuación:



¡De 200 empresas participantes, Liverpool obtiene el 9º Lugar!
Great place to work
greatplacetowork.com.mx

[View translation](#)



6:26 PM - 27 Jun 2011

Imagen 3.5: Post de la cuenta Liverpool México sobre el reconocimiento del Instituto en 2011.

Hasta el momento podemos detectar que, actualmente, no existe una estrategia de comunicación externa enfocada en informar a las personas ajenas a Liverpool sobre este importante tema, pues más allá de las señalizaciones colocadas en piso de venta no hay otra forma de transmitir a los clientes que una institución de gran valor y talla internacional ha reconocido a Liverpool como una empresa donde quienes laboren dentro estén felices por pertenecer a ella.

Al iniciar este trabajo de investigación, mi intención era generar una propuesta de modelo de comunicación integral basándome en iniciativas internas propias de una empresa

reconocida como un Gran lugar para trabajar así como técnicas exitosas de comunicación hacia el público externo para que la reputación corporativa de una organización se viera beneficiada.

3.3 ¿Cómo ser un Great Place To Work y cómo comunicarlo hacia afuera?

Mientras avanzaba en la investigación sobre mi caso práctico y veía como los conceptos de comunicación interna eran aplicados en el actuar de Liverpool me di cuenta que en ese aspecto claramente tenemos un caso exitoso de análisis. Sin embargo, al analizar la otra parte de la comunicación de la empresa sobre este mismo tema, descubrí la necesidad de integrar este elemento a la estrategia que se debe seguir para que el público externo tenga una imagen –aún– más positiva sobre las organizaciones. Me atrevo a decir que la propuesta que presentaré es una necesidad para toda Compañía que pueda presumir de haber sido evaluada positivamente por el *Great Place To Work Institute*.

Gracias al análisis detallado de los factores que dan forma a la comunicación organizacional y también contando con la experiencia de estudiar a una de las más prestigiadas instituciones encargadas de calificar la calidad de vida de los empleados de empresas a nivel mundial junto a una compañía nacional que ha sido reconocida con dicho mérito en repetidas ocasiones, he podido observar una serie de elementos comunicativos que dan forma a la reputación corporativa.

A través de esta observación di forma a la propuesta operativa que puede ayudar a una empresa a moldear su reputación de forma positiva a través de mensajes dirigidos al público interno (para propiciar un buen ambiente de trabajo y, por ende, un gran lugar para trabajar) y al externo (para que la reputación de las organizaciones prevalezca en el inconsciente colectivo ligada a la idea de un lugar de trabajo con excelentes condiciones para quienes laboran ahí y que por lo mismo otorgarán un buen servicio a los interesados en consumir sus productos).

Para que la comunicación interna tenga un impacto en la calidad de vida de los miembros de una organización, dividí la primera parte de la propuesta en seis puntos:

- Historia
- Pertenencia
- Reglas
- Información de actualidad
- Clima laboral
- Condiciones de trabajo

Si bien esta propuesta no pretende describir en su totalidad las tácticas que se pueden emplear para los diferentes temas expuestos, lo que mostraré a continuación son una serie de recomendaciones para hablar ante los empleados y así generar sentimientos de pertenencia y demostrar la preocupación de la Compañía hacia ellos mismos.

Como vimos con anterioridad es importante que los empleados de cualquier organización entiendan el contexto en que su lugar de trabajo vive pero no hay que dejar de lado su

sustento histórico, pues así se entienden mejor los valores que se practican dentro de la misma.

Para lograr esta misión pueden llevarse a cabo acciones como una **plática de introducción** a todos los nuevos empleados donde se les cuente la historia oficial de la compañía para que sea lo primero que aprendan sobre su nuevo lugar de trabajo al momento de su ingreso a éste.

Para aquéllos que ya llevan un tiempo trabajando en dicho sitio recomiendo tácticas de refuerzo de la información. Al estar hablando de personas que probablemente estén muy enfocadas en su quehacer diario debemos utilizar técnicas llamativas para lograr captar su atención e interés. Un ejemplo de estas acciones pueden ser los **videos corporativos** para relatar la historia de la organización. Mientras más visual sea la actividad será más fácil cautivar a las personas y lograr que se entienda el mensaje.

Por último, para sembrar definitivamente una parte tan importante en la historia de una empresa como su fecha de nacimiento sugerimos organizar un evento que funja como una **remembranza anual**; éste no debe ser magno, costoso o duradero, pues su verdadera utilidad se demostrará si mensajes como el mito de iniciación y los valores son compartidos durante esta ocasión.

A continuación procederemos a hablar de las tácticas para generar pertenencia entre los empleados hacia la organización en las que la comunicación interna tiene cabida. Aquí aparecerán en su mayoría acciones enfocadas a reconocer al público interno en diferentes momentos de su actuar en las organizaciones, ya que después de realizar el análisis requerido para este trabajo de investigación pude darme cuenta que el apego hacia una empresa se genera de acuerdo a la forma en que ésta vea a sus empleados.

Así como el **cumpleaños** de una organización es una fecha digna de reconocerse, en el caso de los empleados también resulta un momento que debe ser recordado por la compañía y por el resto de sus compañeros cercanos; gracias a este festejo se crea un sentimiento de unión entre los equipos de trabajo que hace más fácil la convivencia y este penetra en la interacción y colaboración diaria.

Eventos tales como el **nacimientos** de hijos o la unión en **matrimonio** entre un empleado y su pareja son eventos que podrían ser reconocidos por la empresa a través de felicitaciones hechas públicas en un medio de comunicación interno. Cuando exponga las prácticas para informar sobre temas de actualidad entraré a detalle en una herramienta que puede servir para esta labor.

Pero no sólo en ocasiones donde la fecha o motivo de festejo es meramente emocional sirve hacer un reconocimiento a los empleados, pues también cuando se lleva a cabo una **labor de forma exitosa** es muy útil realizar reconocimientos públicos. Como vimos en el análisis hecho a Liverpool, el alcance del reconocimiento dependerá de que tanto se desee hacer éste público. De acuerdo a la experiencia evaluada, la cual resulta un buen ejemplo a seguir de acuerdo a los resultados que ésta obtuvo, mientras más personas involucradas en la acción a reconocer haya es más conveniente crecer el alcance de la felicitación. Es decir, si

el mérito es de una persona es preferible que el acercamiento sea individual y la decisión de quien se entere sobre el suceso recaerá en el sujeto reconocido.

La **estancia dentro de una organización** es otro suceso que debe reconocerse con la intención de que el público interno vea lo valioso que resulta pertenecer a una institución. La duración de un empleado en la empresa es una técnica comúnmente utilizada para generar un impacto en los deseos de continuar perteneciendo a la misma no sólo en el trabajador homenajeadado sino en el resto de las personas que presencian esto, pues es probable que todos quieran llegar a ser reconocidos y, por ende, continuar formando parte de la organización.

Aquellos empleados que alcanzan su punto máximo de estancia en el trabajo y que por ley deben ser jubilados también merecen ser reconocidos por la Compañía a la que entregaron tantos años de trabajo. Esto generará apego hacia la persona que dejará de trabajar en la empresa y también en aquellos que continúan trabajando ahí, pues así se despertará el deseo de trabajar para la empresa hasta llegar el momento en que ellos también deban retirarse de la organización y obtener el reconocimiento por su entrega laboral.

La comunicación interna también debe procurar la información sobre las reglas implícitas dentro de la empresa para poder crear un gran lugar para trabajar, pues los empleados deben estar al tanto de lo que está permitido para que no haya problemas durante su estadía dentro de la empresa y ni el trabajo ni la interacción con otras personas se vean afectados.

Para este apartado sugerimos que todos los trabajadores tengan a su disposición el **reglamento oficial de la empresa**, ya sea de forma digital en su **correo electrónico** o de forma **impresa** colocado en algún lugar de las oficinas. Cuando alguna disposición oficial ocurre todos los empleados deben ser notificados al respecto a través de la herramienta de trabajo por la que se comuniquen, ya sea correo electrónico o a través de una reunión con el equipo de trabajo.

Las noticias relacionadas con la organización son un factor informativo muy importante al momento de buscar interés en el público interno. Ya sean temas financieros, comerciales o incluso relacionados con la política donde la empresa esté involucrada, ella tiene la obligación de informar a los empleados sobre estas novedades.

La información debe segmentarse de acuerdo al interés de los empleados por su área de trabajo pues estas noticias pueden ser útiles incluso para su labor diaria en la empresa, pero más allá de eso está la oportunidad de contar con los trabajadores como voceros no oficiales sobre la compañía hacia el público externo.

Sugerimos hacer uso de **newsletters** enviados frecuentemente a los empleados para mantenerlos informados constantemente sobre el día a día de la compañía. Estos documentos deben llegar a todo el personal pero no necesariamente debe contener la misma información; los departamentos financieros deben estar al día con informes de ventas y ganancias, pero esos datos deben entregarse de forma tal que otros equipos puedan tener datos de interés y entendibles para su labor.

Para dar aviso de noticias repentinas se puede hacer uso de **correos electrónicos** con la información breve y concisa para no dar lugar a la duda y controversia entre el personal y así mantener a los empleados enterados al momento con la información de primera fuente.

Como mencionaba anteriormente existe una herramienta que puede ser de utilidad para transmitir información a los empleados sobre estos temas así como noticias sobre los empleados. Estamos hablando de un **blog interno** donde pueden convergir diferentes tipos de información y que van dirigidos a diversas personas dentro de las organizaciones.

Las **redes sociales internas**, si es que existen dentro de la empresa, son otro medio eficaz para establecer comunicación constante entre los empleados y la Compañía, pues la bilateralidad de la comunicación aparece como oportunidad con estos canales donde además de informar también se puede generar discusión sobre las noticias compartidas.

El éxito en el uso de estas tácticas dependerá totalmente de la apertura hacia la tecnología que exista dentro de la empresa en cuestión, tal como lo mencionábamos en el capítulo 1.

Una noticia muy importante para la empresa y para sus trabajadores son los reconocimientos que ésta obtenga de parte de terceros. Evidentemente la mención como una excelente empresa para trabajar es un gran ejemplo para hablar del porqué estas noticias se deben comunicar internamente.

Cuando nos dirigimos al público interno y les hacemos saber que ellos estuvieron involucrados en la obtención de un premio, el resultado será positivo porque no sólo se reconoce a la empresa sino a quienes estuvieron detrás de los procesos que llevaron a la victoria. Pero cuando se trata de una mención hacia la vida en la que los trabajadores están inmersos a diario, el impacto estará en el inconsciente colectivo de los empleados, pues se darán cuenta que las condiciones de vida en su trabajo actúan a su favor y laborar para su empresa es una oportunidad de estabilidad y crecimiento.

Todos los reconocimientos que reciba la empresa deben ser anunciados por todo medio posible. El ejemplo de Liverpool nos ayuda en temas de señalética y es una táctica que puede ser imitada por otras organizaciones, incluso en el enfoque interno pero al mismo tiempo externo que se le da.

Existen tácticas que impactan directamente en el clima de la organización y que están 100 por ciento relacionadas con la comunicación, pues el clima es determinado en gran medida por la información que se comparte con los empleados y la forma en que ésta se lleva a cabo. Es por eso que los líderes deben estar capacitados para saber hablar con sus subordinados y transmitir sus conocimientos de la mejor forma posible demostrando que han obtenido su posición gracias a su talento y también por cómo han sabido interactuar con su equipo de trabajo.

La apertura que los directores tengan a las quejas y sugerencias de los empleados es un importante factor al momento de generar un ambiente positivo dentro de la empresa, pues así se pueden encontrar soluciones a problemáticas que ocurren dentro de la compañía y dar importancia al papel de los empleados dentro de la organización.

Actividades de integración entre los empleados y sus directivos son importantes para poder crear un ambiente de convivencia y trabajo en equipo, mismo que se verá replicado en las actividades laborales diarias y en la percepción que los empleados tengan de su lugar de trabajo, pues aunque existan excelentes condiciones de trabajo si la relación con el resto del personal no es positiva, un individuo no podrá opinar positivamente de su empresa.

Además de las herramientas de comunicación son igual de importantes las de **medición del impacto de las tácticas de clima**. Una táctica muy efectiva para esta labor son las encuestas, y no solamente la realizada por el *Great Place To Work Institute* debe ser utilizada, pues este trabajo de investigación va dirigido para empresas que aún no son evaluadas por el Instituto, pero incluso para aquéllas que ya participan en el conteo considero útil la evaluación constante en este sentido, pues hay problemáticas que deben ser resueltas de inmediato pero que no son fácilmente detectadas. Es por eso que una empresa no debe dejar de lado la noción de investigación hacia su interior para poder ofrecer una calidad positiva de vida hacia sus empleados.

Un punto que se aparta ligeramente de la comunicación pero es importante para nuestro tema de estudio son las **prestaciones** que una empresa ofrece a sus empleados. En este trabajo de investigación no busco realizar sugerencias sobre el tipo de convenios o alianzas que se deban o puedan realizar entre la organización en cuestión y otras empresas. La recomendación que aquí se dará va dirigida hacia como se debe entablar conversación con el público interno para que ellos estén enterados sobre estas oportunidades a las que tienen acceso por el simple hecho de pertenecer a la compañía.

Así como pasa con el reglamento interno, desde el ingreso de los empleados a la Compañía ellos deben ser informados al cien por ciento sobre los privilegios de los que gozan por ser parte de la organización. Si conforme los empleados van adquiriendo mejores posiciones en el organigrama las prestaciones van aumentando, todo beneficio que se obtenga debe hacerse de conocimiento del trabajador para que pueda hacer uso de ellos.

Cuando se llegue a un nuevo acuerdo de convenio con otra organización, aquéllos que puedan beneficiarse por esto deben ser enterados ya sea a través del correo electrónico, tablero de anuncios, revista o blog interno. En este apartado mientras más comunicación haya al respecto será mejor porque así los empleados sabrán que la empresa también trabaja para que ellos puedan gozar de más privilegios y los beneficios en sus labores no se harán esperar.

El papel de la comunicación externa enfocará sus esfuerzos en hablar de la empresa como una oferta laboral interesante por las condiciones de vida y trabajo de los empleados. La estrategia que irá dirigida hacia el público de afuera de la empresa debe tomar como punto de partida los medios que se utilizarán para llegar a clientes y consumidores finales.

Después de analizar las diferentes técnicas de comunicación externa que una empresa puede utilizar y con el ejemplo de Liverpool de por medio, decidí que hay tres opciones efectivas que cualquier organización puede usar para su estrategia. Por parte del **contenido propio** están las redes sociales, informes anuales y activos web de la empresa, y para obtener **contenido ajeno** se deben emplear técnicas de relaciones públicas.

Las redes sociales, dirigidas hacia el exterior, tendrán el papel de informar de parte directa de la empresa hacia sus públicos de interés sobre el reconocimiento que la organización obtuvo por sus esfuerzos hacia la calidad de vida de los trabajadores. La cantidad de los mensajes sobre este tema deberá ser mayor mientras más cerca se esté de la publicación del listado por parte de *Great Place To Work*. Mientras pase el tiempo y estemos más lejos de la fecha del reconocimiento el volumen de mensajes deberá disminuir pero no desaparecer, para lograr que en la mente de las personas la noción de un buen lugar de trabajo permanezca vigente.

Para la elaboración de contenidos es importante tomar en cuenta factores como cuentas de Social Media con las que se pueda generar interacción, empezando las del Instituto en México. Si hay personas involucradas en la publicación de los resultados anuales del conteo también es importante mencionarlos, por ejemplo medios, periodistas o influenciadores. Las redes sociales que posea la empresa serán determinantes para sacar más provecho a esta información, pues como vimos en el capítulo dos, cada red permite a su manera generar exposición a una marca/compañía a su manera; será tarea de quien maneje estos canales buscar temas de conversación en los que la empresa pueda destacar gracias a la mención obtenida.

Para mantener vivo el tema también recomendamos hacer una mención especial sobre el reconocimiento en los informes anuales que al empresa publique (puede ser tanto en informes de resultados o en los de responsabilidad corporativa) y también crear una sección en el sitio web de la compañía donde se expongan las acciones y los resultados obtenidos en busca de una calidad de vida benéfica para el personal.

Otra sugerencia para generar más contenido propio, que puede moverse en las redes sociales y activos de la empresa es un video corporativo donde se hable del reconocimiento y se recojan testimonios de empleados de diferentes cargos que den sustento al propio lugar que la organización ocupa dentro de las mejores empresas para trabajar en su país.

Otro ejemplo de contenido propio podemos decir que son los elementos de señalética que la empresa posea en puntos de venta, pues en estos lugares el público externo es susceptible a la comunicación que la organización ponga a su disposición. El caso de Liverpool es perfecto para mostrar esta intención donde se busca que los compradores que visitan la tienda visualicen el reconocimiento que se obtuvo.

Los impactos en medios de comunicación, tradicionales y digitales, es donde aparece el contenido ajeno, pues no son canales propios de la organización donde aparece la comunicación pero la influencia que ofrece hacia el público externo ofrece la cualidad de llegar de otra forma hacia ellos, pues es una tercera persona hablándole bien sobre nuestra empresa.

El tema de las empresas reconocidas por *Great Place To Work* suele tener impacto por los años que el Instituto ha trabajado en nuestro país. Además, esta institución se encarga de emitir información sobre los diferentes conteos que genera año con año, por lo cual las empresas que aparecen en los primeros lugares seguramente tendrán menciones en medios de comunicación.

Sin embargo, no es recomendable limitar la estrategia de relaciones públicas a los esfuerzos que el Instituto realice, sobre todo si la empresa en cuestión no apareció en los primeros lugares del conteo. La línea a seguir de la información que se compartirá debe ser en torno al reconocimiento y las acciones que la empresa y sus directivos realizaron internamente para conseguirlo.

El uso de entrevistas con voceros de la compañía, que preferentemente deben ser personas involucradas en la estrategia interna, también es una táctica recomendable para que los medios conozcan mejor cómo se desarrollaron las actividades que hacen de la vida de los empleados un factor a favor de la Compañía.

Existen otras técnicas más elaboradas para hablar de este reconocimiento buscando generar interés en medios de comunicación o en usuarios interesados en la compañía o temas como el derecho laboral y las obligaciones empresa-asalariado. Una táctica que ha cobrado popularidad entre empresas de distintos ramos a lo largo del mundo es la creación de un sitio web que funja como un boletín/reportaje donde a través de fotografías, videos, gráficas e infografías, la persona que entre al sitio pueda tener todos los datos que necesita para elaborar material de valor para su medio y así informar de primera fuente a las personas sobre los esfuerzos que las organizaciones llevan a cabo para mantener una calidad de vida positiva entre sus empleados.

Es necesario aclarar que a pesar de que estos esfuerzos de comunicación van dirigidos para el exterior de las organizaciones su impacto también puede caer en miembros del público interno porque ellos son susceptibles a toda la información que haya en el entorno sobre su lugar de trabajo y ésta puede generar diferentes reacciones de acuerdo a su sentimiento entre empleados, inversionistas, etc.

Es por eso que la comunicación organizacional debe tener un hilo conductor que produzca mensajes con la misma intención para evitar disonancia entre lo que se comunique hacia afuera y por dentro de las empresas. De esa manera se podrá crear una reputación e imagen positiva con todos los interesados en saber sobre la empresa. ¿Y entonces, esto sucede con Liverpool?

Conclusión: ¿Cómo ser un Great Place To Work y hacer que todos te recuerden por ello?

Durante la realización de este trabajo de investigación analizamos a una de las empresas más importantes en el sector del *retail* en México, posicionamiento alcanzado tanto por sus ventas como por el servicio que brinda a sus clientes. La decisión de utilizar a Liverpool como el caso práctico que serviría de ejemplo para esta tesis responde al reconocimiento que una institución (*Great Place To Work*), cuya principal aportación es la investigación hecha sobre las empresas y sus métodos de trabajo con empleados, le ha otorgado en repetidas ocasiones.

Una vez más es necesario recalcar el valor agregado que esta distinción ofrece a las organizaciones que la obtienen: el sentido humano; cualidad que dignifica a una compañía más allá de sólo ser un sistema interesado en obtener un beneficio por sus clientes sino que la muestra ante ellos como un ambiente sostenido por personas que son felices laborando dentro de ella y que, gracias a esto, pueden brindar un mejor servicio. Esto me lleva a establecer que **una importante característica a difundir por una entidad corporativa es su trato hacia las personas, pues esto puede tener un peso significativo al momento de la toma de decisiones de consumo.**

Después de estudiar los componentes de la comunicación organizacional (interna y externa) y de analizar cómo Liverpool ejerce esta disciplina en vías de ser un excelente lugar de trabajo para sus empleados y, por ello, ser reconocida ante el entorno, una serie de conocimientos resaltaron entre todo lo aprendido para la correcta gestión de esta materia encaminada a construir una reputación positiva para las empresas utilizando la calidad de vida de los empleados como principal activo.

Una de las conclusiones más importantes a las que llegué después de realizar esta investigación aplica para la comunicación de cualquier organización: **debe existir coherencia en los objetivos de los esfuerzos de comunicación empresarial tanto en su ámbito interno como en el externo.**

La comunicación organizacional, a pesar de dividirse en interna y externa y que los medios empleados son diferentes porque le hablan a un público diferente, siempre debe obedecer a una estrategia integral que hable desde el mismo punto de partida a sus dos públicos. Esto porque el impacto de los mensajes emitidos hacia el exterior no se mantiene apartado de trabajadores de la empresa, y la existencia de una comunicación que parte de otro punto diferente a la de los mensajes internos puede generar disonancia en la audiencia; habrá un choque informativo y las personas a las que se dirige pueden dejar de lado esos mensajes.

Pero, ¿esto sucede en Liverpool? Es un hecho que **Liverpool posee condiciones de comunicación interna óptimas que le han permitido obtener el reconocimiento de *Great Place To Work* en repetidas ocasiones**, sin embargo es claro que la comunicación externa no se enfoca en resaltar el reconocimiento que año con año se ha ganado. Los mensajes que Liverpool emite hacia el exterior se concentran en el tema comercial y en las ventas y resultados obtenidos, fallando en enfocar la estrategia de comunicación hacia un objetivo común.

Al hablar sobre Liverpool lo más probable es que el público externo no piense en sus empleados y las excelentes condiciones de trabajo que poseen. También es posible que cuando ellos piensen en los empleados de la Compañía se concentren en la atención que aquéllos en punto de venta brindan a los clientes. Y esto es resultado de la poca difusión que se le da al reconocimiento que el *Great Place To Work Institute* ha otorgado a la organización.

No considero que la comunicación de una empresa deba girar en torno a la calidad de vida que los empleados tengan dentro de ella, pero si se cuenta con una fortaleza tan grande como ésta, me parece importante sacar provecho a la situación difundirla hacia el entorno para que la reputación e imagen de la compañía se vea beneficiada.

El caso de Liverpool es muy singular, pues la comunicación externa ha dejado de lado este activo y la oportunidad de presentarse como una buena oferta de vida laboral es desaprovechada en función de exaltar su oferta comercial.

Analizando la comunicación manejada en el interior de la empresa, donde se manifiestan aspectos tan variados como fechas importantes de la Compañía y al mismo tiempo se incorporan consejos y actividad para llevar a cabo de forma óptima las acciones de atención al cliente, por ejemplo, no podemos decir que haya una desincronización total entre lo que se promueve dentro y fuera de Liverpool; pero es claro que en los puntos donde se separa la comunicación interna y externa la brecha es muy amplia.

Temas como resultados financieros y de ventas son compartidos a ambas partes, demostrando que una de las metas reputacionales de Liverpool es mostrarse como una entidad empresarial fuerte y competitiva ante su competencia. La oferta comercial también es un punto de convergencia entre los mensajes difundidos dentro y fuera de la empresa.

Debo recalcar que el enfoque que se le da a la información es clave en el éxito de los mensajes y esto debe considerarse al momento de diseñar la estrategia, pues si bien se está comunicando relativamente lo mismo hacia dentro y hacia afuera, la forma en que se hable determinará si el público está interesado en los datos que se le presentan.

Lo anterior es muy importante cuando se habla de un lugar de trabajo, pues mientras hacia el exterior el foco estará en el hecho que los empleados califican a su empresa de forma positiva y por eso la atención que brindan a los clientes es buena, en el interior son las acciones realizadas para obtener el reconocimiento las que funcionan como un recordatorio de que ellos trabajan en una organización que piensa en su bienestar. Esto quiere decir que la misma información se está divulgando pero con objetivos y medios diferentes.

Claramente **Liverpool debe trabajar en su estrategia integral de comunicación para lograr que sus mensajes sean consistentes y lo suficientemente fuertes para apoyar en caso de crisis**, y no deben dejar de lado aspectos que son tan valiosos como el reconocimiento que tanto una Institución, como sus empleados, le han otorgado.

Una de las razones por las que vale la pena exaltar una evaluación de esta índole es por el valor agregado que ofrece, pues ésta no sólo resulta valioso para el público externo, pues

por su naturaleza hará sentir al público interno importante para la organización más allá de las actividades que realizan a diario.

Cuando los empleados descubren que su lugar de trabajo hace de interés general las condiciones en las que ellos viven, el efecto que ocurrirá será benéfico porque gracias a ellos la reputación de la empresa es positiva.

Así, cuando haya la necesidad de que los empleados funcionen como voceros no oficiales de la empresa, su opinión puede jugar un importante papel al momento de transmitir información al público externo. Sobre todo en estos tiempos donde el acceso a la información es sumamente grande y todos pueden generar opiniones sobre algún tema y dichas opiniones pueden convertirse en una verdadera noticia que, quizá, retomarán periodistas y otras fuentes de autoridad.

Tener a los empleados del lado de la organización puede representar la diferencia entre tener a la opinión pública a favor o en contra, pues un trabajador resulta una fuente confiable de información sobre una empresa al estar tan involucrado con procesos internos de los que el público externo no está enterado.

Es un hecho que **la reputación interna es importante porque sirve para defender a la empresa en su entorno** incluso en momentos donde la comunicación externa resulta insuficiente para defender a la organización de ataques provenientes del exterior.

Durante el transcurso de esta investigación ocurrió un suceso que afectó directamente a la empresa gracias a un ataque mediático que involucraba a su público interno. En noviembre de 2014 una empleada de la sucursal de Liverpool ubicada en el centro comercial Perisur fue encontrada muerta en las instalaciones de la tienda. El escándalo no se hizo esperar y aumentó debido a acusaciones de un supuesto encubrimiento del hecho por parte del personal de la empresa.

Al final, el responsable fue atrapado pero también hubo personal de la tienda que se vio implicado en el asunto y recibió castigo por parte de la justicia. Sin embargo, toda la Compañía tuvo una severa crisis reputacional cuando importantes medios nacionales publicaron notas sobre este suceso y en las cuales siempre se criticaba a Liverpool por la forma en que manejaron el suceso, desde que el crimen ocurrió hasta en la falta de comunicación que existió entre empresa y medios de comunicación.

Este último punto evidenció la falta de protocolos de crisis por parte de Liverpool que hicieron que la empresa cometiera graves errores como no contar con voceros para atender a periodistas y también propició que el público interno se convirtiera en una voz no oficial de la Compañía a través de información que los ponía en una situación aún más delicada¹⁰¹.

Como lo describí unos párrafos atrás, **los empleados de cualquier organización pueden fungir como voceros de ésta al transmitir cualquier información sobre ella hacia el exterior**. Al ser un evento de características tan dañinas, quedó claro que hay una disonancia entre la estrategia de comunicación interna y externa, pues los

¹⁰¹ MARES, Eneas. La Crisis de Liverpool en SDP Noticias. 29 de diciembre de 2014. Consultado el 04 de octubre de 2015 a las 21:49 horas, <http://www.sdpnoticias.com/columnas/2014/12/29/la-crisis-de-liverpool>

trabajadores de Liverpool jamás habían sido capacitados para saber cómo actuar en momentos de crisis y tampoco hubo esfuerzos instantáneos de respuesta para blindarse.

En este momento de crisis es cuando la cualidad de ser un gran lugar para trabajar hubiera sido de mucha utilidad para generar un respaldo que acobijara a Liverpool del ataque mediático y en redes sociales, donde también se suscitaron fuertes críticas hacia la empresa. Por supuesto que esto no hubiera sido suficiente para que la opinión pública olvidara lo acontecido, pero sí habría existido un trasfondo que ayudaría a que la principal acotación hecha a la empresa era que no se preocupaba por sus empleados, pues esto, como lo demostró la investigación realizada, es falso.

Si Liverpool hubiera contemplado dentro de su estrategia de comunicación mensajes sobre ser un *Great Place To Work* con anterioridad y constancia, el trasfondo del que hablamos ya habría estado presente. Al momento de la crisis los mensajes sobre el reconocimiento hubieran sido recomendables, en un volumen mucho menor debido al contexto, para reforzar la idea de una empresa preocupada por las necesidades de sus empleados.

Por supuesto que la comunicación externa también fue ineficiente para la ocasión, pues nunca hubo una postura pública por parte de la Compañía ni declaraciones oficiales por parte de voceros de la empresa, dejando abierta la posibilidad de información no verificada que seguiría afectando a la reputación de Liverpool.

¿Entonces, Liverpool es un gran lugar para trabajar? Gracias a los esfuerzos que el departamento de recursos humanos y comunicación interna han llevado a cabo desde hace varios años y a los que dan continuidad, por supuesto que lo es y la evaluación de *Great Place To Work* lo avala. Sin embargo, tanto la comunicación sobre este tema así como la capacitación a empleados para hablar sobre la Compañía resulta sumamente deficiente.

A Liverpool le falta mucho camino por recorrer en materia de comunicación organizacional, pero existen muchos elementos que deben ser retomados por organizaciones que buscan cimentar su reputación gracias a la calidad de vida que ofrece a sus empleados, tanto en materia de comunicación interna como externa, pues si algo podemos aprender de esta investigación es que el público confía más en una organización que es transparente en cuanto a sus procedimientos laborales siempre y cuando estos representen una aportación positiva a ellos, por la oferta comercial que genere la atención brindada por la empresa, como a la sociedad en general, por generar una ganancia a las personas que en ella habitan.

Fuentes de consulta

Bibliográficas

Adler, R., Elmhurst, J. and Mascaró Sacristán, P. (2005). *Comunicación organizacional*. México: McGraw-Hill.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. [Oleiros (La Coruña)]: Netbiblo.

Aprile, O. (2003). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.

Benavides, J. y Villafañe, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. [Barcelona]: Gestión 2000.

Cachinero, J. and García, L. (2012). *Innovación y Reputación*. Madrid: Hermanos Bécquer.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

Carrillo Collard, P. (2009). *Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México*. México: Alternativas y Capacidades.

Costa, J., Putnam, L. y Garrido, F. (2002). *Comunicación Empresarial: Nuevas Tendencias En Comunicación Para Potenciar La Estrategia Empresarial*. [Barcelona]: Gestión 2000.

Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Crujía.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

Elías, J. and Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

Escobar, B. (2012). *Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización*. 1st ed. [ebook] Madrid, España: Grupo Gesfor, pp.1-3. Available at: <http://www.boletindintel.es/BoletinesAyS/B100316/Docs/gesfor.pdf> [Consultado el 17 Sep. 2014].

Fernández, A. (2010). *La Imagen Corporativa en los ecosistemas comunicativos locales*. 1st ed. [ebook] Pontevedra, España: Universidad de Vigo, pp.11-12. Disponible en: <http://webs.uvigo.es> [Consultado el 7 Apr. 2014].

Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gibson, J. (2004). *Las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Homs Quiroga, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo editorial Iberoamerica.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Krieger, M. and Franklin, E. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lazzati, S. (1997). *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Losada Díaz, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Marchis, G., Gil Casares, M. and Lanzas, P. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua.
- Palencia Lefler, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Profit.
- Peiró, J. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pfiffner, J., Sherwood, F. (1961). *Organización Administrativa*. México: Editorial Herrero.
- Prieto, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe.
- Ramos Fernández, F. (2002). *La comunicación corporativa e institucional*. [Madrid]: Editorial Universitas.
- Ries, A., Ries, L. and Río, R. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- Sagawa, S. and Segal, E. (2000). *Interés común, bien común*. Mexico, D.F.: Oxford University Press.
- Scheinsohn, D. (2000). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Stauber, J. and Rampton, S. (1995). *Toxic sludge is good for you*. Monroe, ME: Common Courage Press.
- Treviño Martínez, R. (2000). *Publicidad*. México: McGraw-Hill.

Revistas y periódicos

- Aguilar, A. (2015). Hoy ranking de Great Place To Work 2015, será la 14a edición y entre ganadores Microsoft, DELL, Liverpool, S-Mart y Gentera. *Milenio*. [online] Disponible en: http://www.milenio.com/firmas/alberto_aguilar/Microsoft-DELL-Liverpool-S-Mart-Gentera_18_488531216.html [Consultado el 16 Jul. 2015].
- Ampudia, M. (2015). México tendrá 8.1 millones de usuarios de Twitter al 2015. *El Economista*. [online] Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2015/05/20/mexico-tendra-81-millones-usuarios-twitter-2015> [Consultado el 7 Sep. 2015].
- Cesar, L. (2013). La Verdadera Era de la Información. *Forbes México*. [online] Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/la-verdadera-era-de-la-informacion/> [Consultado el 7 Apr. 2014].

- El Financiero, (2015). ¿Cuáles son las mejores empresas para trabajar?. [online] Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cuales-son-las-mejores-empresas-para-trabajar.html> [Consultado el 16 Jul. 2015].
- Gomez, J. (2015). ¿Por qué Pinterest es tan inspirador para las marcas?. *Merca 2.0*. [online] Disponible en: <http://www.merca20.com/por-que-pinterest-es-tan-inspirador-para-las-marcas/> [Consultado el 16 Sep. 2015].
- Mares, E. (2014). La crisis de Liverpool. *SDP Noticias*. [online] Disponible en: <http://www.sdpnoticias.com/columnas/2014/12/29/la-tesis-de-liverpool> [Consultado el 4 Oct. 2014].
- Puon, L. (2013). Definición de Publicidad. *Merca 2.0*. [online] Disponible en: <http://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/> [Consultado el 29 Dec. 2014].
- Sánchez, J. (2014). México tiene 49 millones de usuarios de Facebook. *El Economista*. [online] Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/03/20/mexico-tiene-49-millones-usuarios-facebook> [Consultado el 7 Sep. 2015].
- Vargas, C. (2014). Redes Sociales: del Ocio al Negocio. *Merca 2.0*. [online] Disponible en: <http://www.merca20.com/redes-sociales-del-ocio-al-negocio/> [Consultado el 16 Sep. 2015].
- Violante, M. (2013). Conoce cuáles son las Mejores Empresas para Trabajar en México de 2013. *PedroFerriz.com*. [online] Disponible en: <http://ferriz.com.mx/informacion-2/recomendamos/conoce-cuales-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-mexico-de-2013/> [Consultado el 16 Jul. 2015].

Electrónicas

- Abcestrategias.com, (2013). *Comunicación externa*. [online] Disponible en: http://www.abcestrategias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=61 [Consultado el 8 Oct. 2014].
- Comunicación Global, (2010). *Comunicación Externa*. [online] Disponible en: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/> [Consultado el 21 Oct. 2014].
- Elpuertodeliverpool.mx, (2012). *Liverpool*. [online] Disponible en: <http://www.elpuertodeliverpool.mx/> [Consultado el 15 Mar. 2015].
- Franco, M. (2012). *¿Cómo integrar las redes sociales en la Comunicación Interna? | Marta Franco: Ideas para comunicar en la nube*. [online] Marta Franco. Disponible en: <http://martafranco.es/como-integrar-las-redes-sociales-en-la-comunicacion-interna/> [Accessed 16 Sep. 2014].
- García, E. (2012). *Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México*. [online] Revista Mexicana de Comunicación. Disponible en: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones->

publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/?shared=email&msg=fail#axzz2LE1CnB86 [Consultado el 1 Nov. 2014].

Greatplacetowork.com.mx, (2015). *Nuestra historia - Great Place to Work® en México*. [online] Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/nuestra-historia> [Consultado el 7 de Abril. 2014].

Mouriz, J. (2007). *Reputación Corporativa*. [online] Comunicación Corporativa. Disponible en: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/> [Consultado el 20 Feb. 2015].

Nares, Y. (2015). *Así es como Twitter ha crecido en México*. [online] Código Espagueti. Disponible en: <http://codigoespagueti.com/noticias/twitter-en-mexico/> [Consultado el 7 Sep. 2015].

Rubira, F. (2014). *¿Qué es Google Plus y para qué sirve?*. [online] El Confidencial Digital. Disponible en: http://www.elconfidencialdigital.com/opinion/tribuna_libre/Google-Plus-sirve_0_2364963501.html [Consultado el 16 Sep. 2015].

Ruiz, S. (2014). *¿Sabrías detectar a tus influencers internos?*. [online] Comunicación Gourmet. Disponible en: <http://www.soniaruiz.es/sabrias-detectar-a-tus-influencers-internos/> [Consultado el 17 Sep. 2014].

Soster, A. (2015). *Las redes sociales más utilizadas para Marketing Digital*. [online] #SocialMediaAcatlán. Disponible en: <http://blogs.acatlan.unam.mx/smacatlan/2015/01/12/las-redes-sociales-mas-utilizadas-para-marketing-digital/> [Consultado el 7 Sep. 2015].

Soto, B. (2011). *La comunicación externa en la empresa*. [online] Gestion.Org. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/> [Consultado el 8 Oct. 2014].

Uvl.liverpool.com.mx, (2015). *Universidad Virtual Liverpool*. [online] Disponible en: <http://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html> [Consultado el 28 Jun. 2015].

Tesis

Romero, V. (2010). *Los niños como consumidores: perspectiva sociológica de la publicidad infantil en México*. Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México.