

# Un soporte teórico para la comunicación integrada

*A theoretical support for integrated communication*

*Mónica Briançon Messinger*

*Boliviana, Comunicadora Social, Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Directora de Comunicaciones de Jalasoft s.r.l. Periodista free lance de la Revista Libre Empresa.*

*monicamalia@yahoo.com*

## **Resumen**

La actividad económica mundial y con ella el mundo empresarial laboral están sufriendo profundas modificaciones. Aquello que se consideró como cierto en décadas pasadas, se viene replanteando bajo nuevos esquemas y propuestas. La comunicación organizacional no escapa a esta tendencia y por ello se hace necesario comprender cómo se dan los procesos de comunicación interna, la manera en que se desenvuelve la cultura e identidad corporativas, además de la orientación estratégica, en una organización para crear un nuevo enfoque teórico: la comunicación integrada.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, identidad, cultura corporativa, comunicación integrada.

## **Resumo**

A atividade econômica mundial e com ela o mundo empresarial laboral estão sofrendo profundas modificações. Aquilo que se considerou como certo em décadas passadas, vem-se reformulando sob novos esquemas e propostas. A comunicação organizacional não escapa a esta tendência e por isso se faz necessário compreender como se dão os processos de comunicação interna, a maneira em que se desembrolha a cultura e identidade corporativas, além da orientação estratégica, numa organização para criar um novo enfoque teórico: a comunicação integrada.

**Palavras chave:** comunicação organizacional, identidade, cultura corporativa, comunicação integrada.

## **Abstract**

The economic world activity and the labor world are suffering deep modifications. Those things that were considered certain during the last decades, comes restating under new schemes and offers. The organizational communication does not escape to this trend and for that it becomes necessary to understand how the process of internal communication works, the way that the corporate culture and identity, besides the strategic orientation, develops inside an organization, to create a new theoretical approach: the integrated communication.

**Keywords:** organizational communication, identity, corporate culture, integrated communication.

A inicios del pasado siglo XX y con la irrupción paulatina de los medios de comunicación masivos, la vida del ser humano sufrió profundas modificaciones que habrían de cambiar para siempre su forma de ver y relacionarse con el mundo. Aquellos medios que en el siglo XIX fueron vistos como simples curiosidades científicas fueron adquiriendo una mayor preponderancia en la sociedad y pasaron de ser utilizados por las élites sociales a un consumo mayoritario por la población.

Fueron los medios de comunicación que impulsaron o destrozaron carreras políticas, militares o empresariales preconizando cierto tipo de actividades por encima de otras, lo que sin duda benefició a unos más que a otros.

Junto con esta irrupción mediática, en las sociedades norteamericanas de inicios del siglo XX, aparecieron, casi de manera simultánea, los primeros programas (aun no llamados así) que trabajaron sobre la imagen de los empresarios quienes fueron catalogados en ese momento como ricos, poderosos, orgullosos, explotadores y poco preocupados por su entorno social.

También la Revolución Industrial fue decisiva para el inicio de la gestión de las relaciones públicas modernas. Durante esta época, tal como señala la enciclopedia electrónica Wikipedia:

“Se inauguran numerosas líneas ferroviarias entre las diversas ciudades de Norteamérica, como por ejemplo entre Nueva York-San Francisco, en 1870. Esta inauguración, sirvió de excusa a la empresa para invitar a más de 100 líderes de opinión norteamericanos al viaje, al mismo tiempo que se editó un periódico para aquellos líderes que no habían podido acudir. Este hecho permitió llevar a cabo una de las primeras acciones conocidas de Relaciones Públicas” (WIDEMAN 2009).

Por tanto los empresarios, que tuvieron una importante influencia en el mundo financiero, también notaron con cierta preocupación que el tema de la imagen proyectada por su accionar influía en los inversionistas y en el público consumidor, provocando resultados no deseables, tales como la caída de sus acciones o la baja en la venta de sus productos, por tanto dedujeron que era importante desarrollar una “imagen positiva”.

Fue el empresario Rockefeller quien se preocupó seriamente por el tipo de imagen que transmitía a sus públicos. El fue uno de los primeros en contratar a un experto en el tema, Ivy Lee, quien poco a poco fue trabajando en la imagen del empresario, porque tal como indica James Wideman Lee:

In 1914 he (Ivy Lee) was to enter public relations on a much larger scale when he was retained by John D. Rockefeller Jr. to represent his family and Standard Oil, (“to burnish the family image”), after the coal mining rebellion in Colorado known as the “Ludlow Massacre”. From then on he faithfully served the Rockefellers and their corporate interests, including a strong involvement in Rockefeller Center —he was in fact the first to suggest to Junior (against his reservations) that he give to the complex his family name— even after he moved on to set up his own consulting firm (WIDEMAN 2009).

Es decir, Lee sugirió pautas de comportamiento para que cambiasen su accionar y de esa manera, con el cambio de actitud, se pudiera reemplazar la percepción negativa que tenía el público, sobre este empresario y sus empresas, hacia una percepción más positiva.

Durante la mayor parte del mencionado siglo, expertos como Lee y Edward Bernays enmarcaron su tarea en el área de las relaciones públicas y éstas a su vez estuvieron inmersas dentro de las llamadas ciencias de la comunicación social.

Las relaciones públicas son una técnica al servicio de la comunicación. Entre sus objetivos está conseguir una interacción, bien en el ámbito institucional, bien en el ámbito propio del individuo, o bien entre ambos. Con ello, podemos considerar que las relaciones públicas constituyen un proceso organizativo de comunicación establecido entre un comunicador institucional y un receptor.

La mayoría de autores afirman que su objetivo principal consiste en crear o mantener un clima favorable y de confianza entre la empresa y sus públicos; así como formar una buena imagen, modificar actitudes e influir en la opinión.

La definición ofrecida por la IPRA (International Public Relations Association), define a las relaciones públicas como:

“Una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con quienes tiene o puede tener relación; en este punto, tendrá que adaptar, en la mejor medida posible, su conducta y a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes” (VINYALS, 2005: 4).

Sin embargo al finalizar una década del siglo XXI, el profesional de la comunicación social, en general y el de las relaciones públicas, en particular, han transformado su rol al mismo tiempo que ha cambiando el marco teórico que sustenta a esta profesión.

Uno de los cambios más importantes, en el ámbito particular de las relaciones públicas, se refiere al concepto vertido por Joan Costa quien ya no trabaja con la figura del relacionista público sino sobre la figura del Director de Comunicación y de la Dirección de Comunicaciones, ambas comúnmente llamadas Dircom, noción que también comparte Justo Villafañe en su libro “La gestión profesional de la imagen corporativa” (1999).

Para ambos autores este profesional se encargará de gestionar tanto la comunicación interna como externa de una empresa u organización, por lo cual se hará imprescindible que tenga un conocimiento cabal acerca del funcionamiento interno de una

empresa, de ese modo logrará transmitir un mensaje positivo tanto hacia dentro o hacia fuera, por ello ese gestor de la comunicación llega a transformarse en lo que Costa denomina “estratega generalista y polivalente” (COSTA 2004: 63).

Este concepto puede ser mejor entendido desde la teoría del “corporate”, surgida a finales de la década de los 90, del siglo XX, entendida como la función de la comunicación e imagen en las empresas o sea una visión global e integradora de la gestión de la comunicación y la imagen corporativa en pro de una imagen positiva, como la ha venido a llamar Justo Villafañe (cf. VILLAFAÑE 1999).

Esta gestión será fundamental dentro de la economía de la información, cuya incursión ha cambiado de manera radical la forma en que se hacen los negocios. El actual y óptimo manejo de los recursos empresariales, dentro de la globalización, hace a la imagen de una compañía: “un nuevo vector de competitividad”. (VENTURA 2004: 16).

Empero de nada valdrá una gestión profesional de una comunicación integrada si la empresa, que desea transmitir un mensaje positivo a sus públicos externos, no tiene al público interno, es decir a su personal, satisfecho con las labores que realiza y con el lugar donde se desenvuelve.

### **1.1 La empresa: escenario para la comunicación integrada**

Una empresa es una organización de recursos inertes (capital) y vivos (trabajo humano), creada para otorgar a la sociedad bienes y servicios que ésta necesita y que sus miembros, individualmente, no podrían alcanzar. Sus funciones más importantes son: la productiva, la generación de empleo y la satisfacción de las necesidades humanas.

Según Idalberto Chiavenato (2001: 7) “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”, es decir que sin el esfuerzo aunado de sus componentes la entidad perdería su razón de ser.

Esta concepción de organización – empresa puede ser vista como un ideal a seguir, empero ejemplos

---

---

**... de nada valdrá una gestión profesional de una comunicación integrada si la empresa, [...] no tiene al público interno, [...] satisfecho con las labores que realiza y con el lugar donde se desenvuelve.**

---

---

cotidianos vienen demostrando que habitualmente no existe una coordinación y cooperación entre los entes que la conforman.

Por un lado, los directivos siguen manteniendo una visión economicista de lo que debe de ser una corporación, es decir una empresa altamente rentable donde el personal rinda al máximo, al menor costo posible. Por el otro, los empleados desean que una empresa sea un lugar apto para trabajar, donde puedan desarrollar sus labores en un sitio donde no se sientan explotados y donde se aprecie su labor por encima de otros factores como el uso del poder y la influencia sobre los directivos.

Ese modo economicista de entender la gestión empresarial, se contrapone con otros enfoques administrativos que sostienen que el recurso más importante de una entidad es su recurso humano y que además replantea el significado de producción, enmarcándolo dentro de un marco de contribución a la solución de problemas ecológicos, morales, políticos y sociales.

Siguiendo esa pauta, la empresa deberá dejar de ser un ente aislado, dedicado meramente a la producción material, para transformarse en una institución que se comunica con la sociedad y que al mismo tiempo es productora no sólo de bienes o servicios sino de sentido, es decir que se relaciona e interactúa con la sociedad, con quien intercambia significados y sostiene una mutua influencia.

La influencia, o por lo menos la interdependencia existente entre ambas, se produce gracias a la utilización de la comunicación, entendiéndola como la relación entre personas y no sólo como el intercambio informativo que tiende a reducir la incertidumbre entre esas personas.

La comunicación en su totalidad es amplia en su conceptualización, pero como explica Scheinsohn (1993) se la puede definir como un proceso dinámico, en constante flujo inacabado y muy complejo; ya que es un hecho fundamental de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ellas.

En una organización de carácter formal es una herramienta utilizada para entablar relaciones con el público interno y externo. Van Riel (1997) señala que la comunicación es “un elemento importante para la coordinación de diferentes actividades [...] y se orienta al cumplimiento de las políticas empresariales y a la transmisión de la imagen de ésta hacia los diferentes públicos”.

Según Martínez de Velasco (1991), existen muchos tipos de comunicación al interior de las instituciones, los básicos son la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. El autor sostiene que la primera de ellas se presenta cuando los niveles superiores de una institución transmiten información a los niveles inferiores y es utilizada por la gerencia para dirigir e influir en el personal de la organización.

Daft y Steers (1992) explican que la comunicación descendente se relaciona con cinco temas: Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos; brindar instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo; políticas, procedimientos y arreglos estructurales; evaluación y corrección sobre desempeño laboral y por último este tipo de comunicación enseña a los empleados sobre los valores culturales, símbolos importantes y otros hechos que la compañía considere importantes.

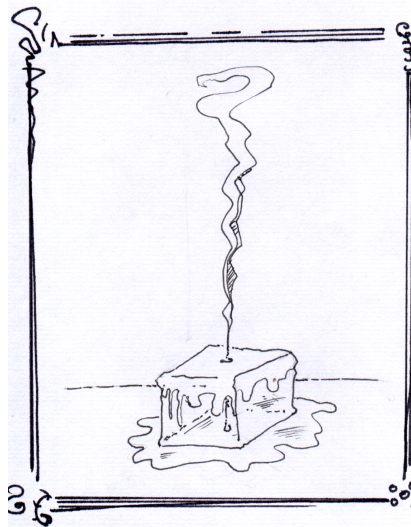
La comunicación ascendente se genera cuando el personal de los niveles inferiores emite mensajes a los niveles superiores de la estructura institucional. De acuerdo a los autores, aludidos en el párrafo anterior, esta comunicación se produce cuando ciertos problemas y excepciones no pueden ser resueltos en ese nivel y luego son comunicados a niveles superiores, donde se espera sean resueltos; se envían reportes de desempeño, quejas y desavenencias y la información financiera y contable, que es usada por la gerencia específica quien conocerá la rentabilidad que tiene la empresa.

La comunicación horizontal es entendida como los flujos laterales que ocurren entre los departamentos de una empresa. Su propósito es la

coordinación para alcanzar las metas globales de la organización.

Empero en una empresa también existen barreras que impiden los flujos normales de la comunicación, bien sea entre los departamentos, entre personal de la misma jerarquía o con los de la jerarquía superior. Dulfredo Retamozo (1984) menciona que las barreras más frecuentes son:

- Mensaje mal estructurado en el punto de partida.
- Bloqueo en una fase del circuito.
- Distintos lenguajes, es decir ruido semántico.
- Prejuicios durante la escucha del mensaje.
- Sensación de amenaza a la categoría y al "ego".
- Distinta frecuencia entre expresión oral y audición.
- Poca concreción en el contenido del mensaje (se presta a interpretaciones erróneas).
- Olvidar el feed back o retroalimentación en comunicados que lo requieran.
- Excesivos eslabones en el circuito.



Estos obstáculos que se dan en los procesos de la comunicación interna en una empresa, frecuentemente, pueden darse debido a que los miembros del personal no tienen una forma de ser común que los una y haga que los mismos actúen en pro del logro de una meta común. O que por lo menos sus esfuerzos se encaminen hacia ese punto único llamado por Karl Albrecht (en Villafañe, 1999) "tren del norte" o visión estratégica.

Sin embargo, no basta con tener un norte fijo si es que de manera

simultánea la organización no cuenta con una identidad sólida que otorgue al personal una forma de ser, pensar y hacer las actividades para las que ha sido contratado.

Esa identidad se afianza en este entorno inmediato de trabajo, donde un ser humano pasa dos tercios de su vida desarrollando sus labores en él. Por tanto es necesario que sea un lugar no sólo cómodo, adaptado a las circunstancias de cada uno de los puestos que tiene, sino sobre todo deberá poder ser un espacio al cual, cada día, ese empleado desee volver para trabajar con la mejor voluntad y ánimo.

Por ende no se trata tan solo de condiciones físicas y psicológicas las que harán que ese asalariado desee realizar sus labores, sino que al mismo tiempo la sumatoria individual de esas voluntades, generará una manifestación especial de las mismas traducidas en conceptos a ser desarrollados en el siguiente acápite: la identidad y la cultura corporativa.

### 1.2 La identidad corporativa

Muchos autores han tratado de definir a la identidad corporativa y para ello se han valido de los aportes teóricos del corporate y la perspectiva teórica de la administración de recursos humanos.

En ese intento ambas corrientes consideran a los recursos humanos como el recurso más valioso de una empresa y concluyen que se debe tratar de entender las formas en que ese recurso humano, o trabajador asalariado, asume a la empresa, se identifica con ella y en pocas

palabras tiene puesta o no la camiseta de la organización.

Jordi Ventura (2004: 16) señala que "la identidad corporativa global puede diseccionarse para intentar potenciar cada uno de los elementos que la componen", dando a entender que la identidad corporativa no es un todo que se manifiesta de un modo u otro, sino que sus componentes pueden ser más o menos fuertes, y será alguno de ellos el que tendrá un mayor o menor peso específico a la hora de transmitir la imagen positiva a la que hace referencia Villafañe.

Joan Costa expresa que "identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está

presente en todas sus manifestaciones” (1999: 53) y para los autores Birkigt y Standler (en VAN RIEL 1997: )

“Es la auto representación y el comportamiento de una empresa, estratégicamente planificados u operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa”.

Siguiendo esos aportes se podría decir que la identidad corporativa es la personalidad de la empresa, es decir su comportamiento interno que se refleja por medio de la imagen y se distingue por el ejercicio de la comunicación y las formas de actuar del personal.

Pero es Justo Villafañe quien ha diseccionado con mayor profundidad esta temática y la aproximación que realiza en su obra, anteriormente citada, es la que servirá como soporte teórico para esta indagación ya que toca aspectos fundamentales que observan al interior de una organización; vale decir: identidad corporativa, cultura corporativa y de manera tangencial, pero importante para este trabajo, el tema de la satisfacción de las necesidades en el personal de una empresa.

La identidad está constituida por la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que definen a una empresa: El eje vertical, es la historia de la organización; el segundo, el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial y el tercero, que es un eje transversal, engloba y relaciona a los dos anteriores se trata de la cultura corporativa.

Paul Capriotti (1999) aconseja darle operabilidad al concepto de identidad corporativa, analizándola desde dos perspectivas, que son la filosofía corporativa y la cultura a la que también se refiere Villafañe.

Se entiende por filosofía corporativa a los principios básicos por medio de los cuales la entidad logra sus objetivos finales; por esto, se dice que la filosofía de una empresa representa lo que ella quiere ser y generalmente debe responder a tres preguntas; ¿quién soy y qué hago?, ¿cómo lo hago? y ¿a dónde quiero llegar?

En función a ello, se puede establecer que está compuesta por tres aspectos básicos: La visión, la

misión y los valores corporativos, conceptos ampliamente explicados por varios autores quienes comparten la idea de que es necesario e importante dirigir todos los pasos de la organización en una sola dirección, ya que con ello se logrará tener una fuerte identidad corporativa, logrando aumentar la motivación para con sus empleados, inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, tener conciencia del importante papel de los clientes y poder valorar el papel de los públicos financieros.

En gran parte de las empresas, la identidad evoluciona con el paso del tiempo y se adquiere a través de dos aspectos que se complementan: forma (signos) y contenido (conceptos). Consecuentemente define lo que uno es, y al mismo tiempo, lo que se percibe que es.

Estos modos de actuación repercuten en toda la entidad y se genera posteriormente la imagen corporativa, que para bien o mal de la empresa, se sostiene básicamente sobre lo que ella ha trabajado desde su interior, y desde donde se puede ver si efectivamente el público interno está o no está identificado con la empresa.

Si embargo no sólo las manifestaciones externas muestran y demuestran lo que una empresa hace, dice y piensa sobre el sistema social, sobre el entorno empresarial, las políticas gubernamentales sectoriales y el mundo en general, sino que también dentro de ella circulan creencias, valores y otros aspectos que estructuran su cotidianeidad, lo que lleva a ver que la sumatoria de ellos da como resultado una cultura corporativa.

### **1.3 Cultura corporativa**

Según Villafañe (1999) se puede definir a la cultura corporativa “[...] como la construcción social de la identidad de la organización, porque lo que está muy claro que entre

cultura e identidad corporativa existe una relación biunívoca, es decir, de igual naturaleza”.

El mismo autor señala que dentro de la cultura corporativa existen tres variables que son: La ideología de la organización, la orientación estratégica y la dinámica cultural, que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura corporativa.

La ideología, según Harrison (en Villafañe, 1999) “está constituida por un conjunto de factores axiológicos [...] que explican el comportamiento de una organización... al haberse convertido en pautas de actuación validadas para sus miembros”. Estos factores son: Valores supraculturales, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder e instrumentos de motivación y recompensa.

Combinando estos cuatro factores existen cuatro tipos de culturas: Cultura del poder, cultura de la función, de la tarea y de la persona.

### 1.3.1 Cultura del poder

Es una cultura dependiente de un poder central muy fuerte, son organizaciones orgullosas y fuertes, actúan con rapidez, su modelo de trabajo es la unidad, sus miembros dependen de un poder central muy fuerte y existe una red de individuos clave jerarquizados de acuerdo con la distancia al centro. Tienen una estructura parecida a la tela de una araña y el éxito depende más de a quien se conoce de que es lo que se debe hacer. Predominan los protegidos y príncipes coronados, por lo que, en cuanto a sus formas de aprendizaje, son frecuentes las tutorías y generalmente la

incertidumbre es valorada como libertad de maniobra.

### 1.3.2 Cultura de la función

Se basa en una estructura similar a la de un templo griego y la descripción exacta y la función del trabajo son más importantes que la persona que la ejecuta. La posición en el organigrama es la que confiere poder a la persona que ocupa ese cargo. Los miembros pertenecientes a este tipo de empresas poseen una mentalidad analítica, son notorios los derechos y responsabilidades, los contratos son precisos y delimitados, valorándose mucho la seguridad.

### 1.3.3 Cultura de la tarea

Las tareas a ser desarrolladas se basan en el proyecto (es decir en un trabajo concreto), el poder y la influencia reside en los nudos, ya que su estructura se parece a una red. Sólo se reconoce la experiencia como fuente de poder, el trabajo en equipo logra la eficacia individual, gracias a ello es una cultura adaptable y flexible y las recompensas responden a la remuneración por resultados.

### 1.3.4 Cultura de la persona

El individuo es el centro de todo, estas organizaciones carecen de estructura, aunque se podría decir que se parecen a una constelación, es típica de bufetes y consultoras profesionales. Los individuos que la componen son escasamente influenciados y el máximo valor que observan es el de la libertad individual. Se

encuentran seguros porque tienden a ser imprescindibles.

Villafañe expresa que una cultura real combina los cuatro tipos citados ya que no existe una cultura pura, pero habrá un predominio de alguna de ellas; además de un estado latente sobre el deseo de una cultura ideal, que “es de acuerdo a cómo le gustaría al empleado que fuera la realidad de su empresa” (VILLAFañE 1999: 185.), lo que provocará una brecha entre aquello que se es y aquello que se quiere ser.

Este conflicto puede generar un desaliento frecuente entre el personal, ya que si bien puede estar satisfaciendo sus necesidades más básicas (como son las de alimentación y seguridad), tal como explica

---

**... no sólo las manifestaciones externas muestran y demuestran lo que una empresa hace, dice y piensa sobre el sistema social, sobre el entorno empresarial, las políticas gubernamentales sectoriales y el mundo en general, sino que también dentro de ella circulan creencias, valores y otros aspectos que estructuran su cotidianeidad ....**

---

Maslow en su teoría de las necesidades (en MURIEL y ROTA 1980), no satisface aquellas que se consideran inmateriales: las de afiliación, de estima y de autorrealización.

Por ello es importante que tanto las necesidades de cada uno de los miembros del personal, así como el proyecto empresarial, unan sus esfuerzos en una sola dirección, ya que de lo contrario, las manifestaciones de la cultura, unidas a un desconocimiento de lo que se espera sea esa empresa, además de una visión excesivamente economicista por parte de la alta gerencia, dará como resultado a una organización fragmentada, escasamente cohesionada y muy poco motivada.

El despertar de las energías latentes de una empresa, dependerá, tal como menciona Villafañe, del ajuste la cultura corporativa al proyecto empresarial y del entendimiento profundo de ésta. De esa manera se logrará introducir con éxito una estrategia corporativa exitosa.

Sin embargo, tal como menciona Retamozo (1984) existen una serie de situaciones que se presentan en las organizaciones y que no deben de ser olvidadas ni descuidadas, porque ellas pueden trabar o descomponer una estrategia de comunicación interna, que desee hacer un cambio cultural o, de manera más ambiciosa, revertir la cultura existente.

Estas situaciones son:

- Lo importante es el trabajo, las materias primas y el capital.
- Tendencia a los resultados a corto plazo.
- Obsesión por la reducción de costos para evidenciar las ganancias del ejercicio.
- Excesiva cautela en apostar por la innovación.
- Estructura organizacional rígida y muy jerarquizada.
- Concentración del poder de decisiones en la cúspide de la pirámide. Poca delegación.
- Excesiva burocratización de los procesos de decisión e información.
- Escasa promoción de los valores genuinos de la empresa.
- El interés por el trabajo se apoya más en el miedo a perder el empleo que en la constatación de un clima impulsor de la participación y de la realización de la persona.

- La dirección del personal se ha centrado esencialmente en políticas jurídico administrativas a corto plazo, cuidando escasamente la mejora de la calidad de vida laboral y prestando poca atención a estrategias de adecuación y desarrollo de las relaciones humanas a mediano y largo plazo.
- La comunicación entre la alta dirección y los distintos colectivos del personal está poco atendida.
- El sentido de pertenencia de los ejecutivos hacia su empresa está subordinado a sus expectativas de oportunidades de desarrollo profesional y del nivel retributivo que perciben.
- Se ha seguido tradicionalmente una cultura de descalificación del error.
- Tendencia a buscar culpables individuales, siendo más vulnerables a la culpa y a la sanción los empleados con menor nivel de poder. Esto propicia las alianzas informales más o menos organizadas dentro de la empresa.

Cada una de las barreras o frenos, aludidos por Retamozo, impiden el logro del proyecto empresarial, que además debiera estar dotado de una fuerza interior que guíe ese esfuerzo para conseguir la meta planeada y al mismo tiempo evitar el derroche de energía en otras actividades poco propicias al proyecto, Villafañe explica que se trata de la orientación estratégica que incumbe a cada organización.

Siguiendo el modelo planteado por Villafañe, se entiende que la orientación estratégica está referida a un "conjunto de principios de acción que van a orientar las políticas de gestión en una dirección predominante" (VILLAFAÑE 1999: 210). Es decir que son una serie de factores trascendentales que hacen diferente



a una organización de otra y hacen que ésta se mueva en una dirección dada, de acuerdo a su forma de ser, actuar y pensar frente al macro sistema.

Las orientaciones más comunes son: orientación al cliente, hacia las personas, los resultados, hacia la innovación, hacia los costes, hacia la empresa y hacia la tecnología y alguna de ellas o una combinación entre las más importantes, generará a la larga una auténtica cultura corporativa.

Esta cultura, entonces, puede ser definida como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización.

A la vez es importante subrayar el gran predominio que un fundador tiene sobre la cultura corporativa sobre su empresa, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Estos grupos, compuestos por los recursos humanos y sus comportamientos son la expresión de la cultura de una organización, lo cual a su vez constituye uno de los pilares fundamentales de la imagen corporativa. En ese sentido, se deberá maximizar los esfuerzos tendientes a lograr un alto compromiso del personal con la misión, visión y proyecto empresarial desde la perspectiva de una gestión adecuada de la comunicación.

---

**... se deberá maximizar los esfuerzos tendientes a lograr un alto compromiso del personal con la misión, visión y proyecto empresarial desde la perspectiva de una gestión adecuada de la comunicación.**

---

#### 1.4 La comunicación integrada

Analizando los puntos anteriormente expresados es que se hace necesario comprender que la comunicación no sólo es estratégica para los fines comerciales, financieros y economicistas de la empresa, es decir se hace instrumental a las metas empresariales de la organización. Es estratégica para los fines vitales y laborales de la empresa u organización de la cual forma parte.

Desde esta propuesta teórica se plantea trabajar con el concepto de comunicación integrada. Se entiende por integrar a la acción y efecto de incorporarse o unirse a un grupo para formar parte de él. También como le hecho de organizar en un todo distintos elementos o informaciones relacionándolos entre sí. Empero unir sin relacionar no es integrar.

Por ello al hablar de integrar se puede ver que es la relación de la gestión de la comunicación no sólo con un departamento determinado, como el de recursos humanos, o con un nivel, como el de staff, lo que proporcionará el sitio ideal para una dirección polivalente de la comunicación al interior de una empresa.

La comunicación integrada, según Andrés Battig (2009), similar a la de Capriotti (1992) se entiende como:

“Un sinónimo de ‘comunicación total’ según algunos teóricos españoles y designa a (un) modelo más comprensivo y se divide en tres ramas: comunicación interna, comunicación comercial o de marketing [...], y comunicación corporativa o institucional.

Otra autora, Inmaculada Martínez, señala que la concepción de la comunicación como comunicación integrada:

“Ha sido el elemento que ha permitido un relativo consenso, [...], entre las dos escuelas de pensamiento: la tradición americana donde la investigación se centra en la selección de los sujetos-auditorio (Conrad, 1994), las culturas corporativas (Pepper, 1995), la influencia de la comunicación a medio y largo para los objetivos de la empresa y el diseño del discurso corporativo”.

Esta misma autora indica que la forma más sencilla de definir la comunicación integrada sería entendiéndola como el proceso de integración de todos los elementos del mix de comunicación.

Empero el uso de la palabra mix hace una referencia directa al marketing en la cual se subordinaría el trabajo integral de la comunicación a las acciones publicitarias que tienden a promover la compra de un bien o de un servicio por parte de los consumidores.

Por ello es que la comunicación integrada deberá velar por generar y/o apuntalar a una cultura corporativa coherente con el proyecto empresarial y a su vez con una comunicación interna que la soporte.

Esta comunicación influirá en la productividad y

competitividad de la organización, fortalecerá la confianza y lealtad de los empleados e incrementará el valor de la empresa en el mercado. Ello requerirá de un trabajo sostenido de gestión de recursos humanos y comunicacionales que ponga acento en el clima interno y formación (fortalecimiento) de equipos de trabajo, antes que sólo acciones publicitarias propensas a aumentar las ventas de una empresa.

## Bibliografía

1. BATTIG, Andrés (2009). Comunicación integrada, relaciones públicas y marketing: ¿cuál es la diferencia? <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40402> 30/04/09
2. CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 5. Santafé de Bogotá, Menvi.
3. CAPRIOTTI, Paul (1992). *La imagen de empresa. Estrategias para una comunicación integrada*. Barcelona, Ed. El Ateneo S.A.
4. COSTA, Joan (1999). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Argentina, Ed. La Crujía.
5. COSTA, Joan (2004). Dirección de Comunicación. Máster en dirección de comunicación empresarial e institucional, on line, 3ª. versión-Universidad Autónoma de Barcelona. Documento digital entregado a los alumnos de este máster año 2004.
6. DAFT, Richard y STEERS, Richard (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Ed. Limusa.
7. MARTÍNEZ, Inmaculada (Diciembre 2005 Enero 2006). Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/imartinez.html> 30/04/09
8. Razón y Palabra (s/f). Primera revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. <http://www.razonypalabra.org.mx>
9. MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones públicas*. Quito, CIESPAL.
10. MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto (1991). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México, Ed. Trillas.
11. RETAMOZO, Dulfredo (1984). *Planificación para las Relaciones Públicas*. La Paz, Bolivia, UCB.
12. SCHEINSOHN, Daniel (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de imagen corporativa*. Madrid, Ed. Machi grupo Editor S.A.
13. VAN RIEL, Cees B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, Ed. Prentice.
14. VENTURA, Jordi (2004). *Comunicación corporativa*. Máster en dirección de comunicación empresarial e institucional, on line, 3ª. versión-Universidad Autónoma de Barcelona. Documento digital entregado a los alumnos de este máster año 2004.
15. VILLAFÁÑE, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Ed. Pirámide.
16. VINYALS, Manel (2005). *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. Máster en dirección de comunicación empresarial e institucional, on line, 3ª. versión-Universidad Autónoma de Barcelona. Documento digital entregado a los alumnos de este máster año 2004.
17. WIDEMAN L. James (2009). The geography of genius. New York: Fleming H. Revell Co., 1920, p. xi-xxiv. [http://en.wikipedia.org/wiki/Ivy\\_Lee](http://en.wikipedia.org/wiki/Ivy_Lee) 09/01/2009

Recibido: 12/01/2009  
Aceptado: 30/04/2009