



FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Lic. Relaciones Públicas e Institucionales



**“COMUNICACIÓN CORPORATIVA E IMAGEN
INSTITUCIONAL. CONFIGURACIÓN Y
SOSTENIBILIDAD”**

*Posicionamiento Institucional en una Mutual de Salud Pública a través
de la Comunicación Corporativa.*

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciada en
Relaciones Públicas e Institucionales

Autora: Gabriela Ramírez Sullivan

Directora: Lic. Estefanía Soledad Nigro Castellanos

Salta – Argentina. Diciembre de 2019.

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICIRECTORA ACADÉMICA

Mg. CONSTANZA DIEDRICH

VICIRECTORA ADMINISTRATIVA

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

SECRETARIA GENERAL

Lic. SILVIA ALVAREZ

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. LUCAS DAPENA

JEFE DE LA CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Lic. JOSÉ LAMAS

“COMUNICACIÓN CORPORATIVA E IMAGEN INSTITUCIONAL. POSICIONAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD”

*Posicionamiento Institucional de una Mutual de Salud Pública a través de la
comunicación corporativa*

Proyecto de Tesis para la obtención del título de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Autora: Gabriela Ramírez Sullivan

Directora: Lic. Estefanía Soledad Nigro Castellanos.

OBSERVACIONES TRIBUNAL EXAMINADOR

Salta, Argentina. Diciembre. 2019

Quiero dedicar este hermoso proyecto principalmente a mis Padres Jorge y Gladys que siempre me apoyaron en todos los sueños y que me dieron la posibilidad de realizar esta carrera, son mis grandes pilares en la vida.

A mi hijo Cristian Benjamín que es el amor de mi vida, mi gran fortaleza y motor diario. Te amo infinito mi pequeño.

A mi Hermana Claudia y a mi Abuela Gladys que son mi sostén de Fé y Amor.

Al Señor Miguel Gutiérrez que me brindo la posibilidad de realizar este proyecto en base a la Mutual que él dirige.

A mi gran amiga Soledad Nigro que sin su apoyo constante este proyecto no hubiera sido posible. Te adoro negri.

Y por último, a todas las personas que me acompañaron en esta etapa que estuvo llena de Amor y muchas bendiciones.

Congnosce te ipsum

Conócete a ti mismo.

SOCRATES; Alopece, Atenas, Antigua Grecia, 470 a. C. -
ib., 399 a. C.

ÍNDICE	Página
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
CAPÍTULO I: IMAGEN CORPORATIVA. Configuración y Gestión.....	20
I.1. Imagen Corporativa Definición y Elementos	21
I.2. Componente que dan origen a la Imagen Corporativa.	22
I.3. Dimensiones de la Imagen Corporativa.....	28
I.4. Funciones de la Imagen Institucional	32
I.5. Estrategias de la Imagen Institucional	37
I.6. Configuración de la Imagen Institucional.....	38
I.7. Gestión de la Imagen Institucional	39
CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN CORPORATIVA	40
II.1.1 Comunicación Corporativa. Definición y funciones	41
II.1.2 Acción Comunicativa	46
CAPITULO III: POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	55
III.1.1 Posicionamiento Institucional. Conceptos.....	56
III.1.2 Elementos relacionados con la Estrategia del Posicionamiento.....	57
III.1.3 Tipos de Estrategias de Posicionamiento	58
III.1. 4 Componentes relacionados con el Posicionamiento.....	60
CAPÍTULO IV: MUTUAL DE SALUD PÚBLICA. Desarrollo de una Imagen Corporativa Sostenible. Hacia un Posicionamiento Institucional Sólido.....	61
CAPITULO V: Implementación del Plan de Relaciones Publicas en la Mutual de Salud Pública	81
CONCLUSIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123

ABSTRACT

En el presente trabajo me propongo evaluar de qué manera la Gestión de la Comunicación Corporativa es crucial en la formación de la Imagen Corporativa y Posicionamiento de la Mutual de Salud Pública de Salta

Para ello se aplicó la metodología correspondiente al estudio de caso, que responde al método hipotético- deductivo.

Puedo asegurar que conseguí llevar adelante la evaluación de los factores mencionados, y además formulé un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para la mencionada Compañía.

INTRODUCCIÓN

La Imagen es una de las herramientas más importante de las Relaciones Públicas que se utiliza para comunicar y posicionar a la empresa en la mente de los públicos. Si bien se conceptualiza a la Imagen como la *representación mental* que tiene cada individuo sobre un producto, marca, empresa o institución, detrás de ello se requiere investigación, planificación, ejecución o una evaluación de los posibles resultados.

Es por esto, que en el presente estudio se analizará una Mutual de Salud de Pública de la Provincia de Salta, para lo cual estudiaremos los componentes que conforman la imagen institucional, su actualidad y aplicaremos un programa de relaciones públicas orientado a su comunicación y posicionamiento.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

TEMA: “COMUNICACIÓN CORPORATIVA E IMAGEN INSTITUCIONAL. CONFIGURACION Y SOSTENIBILIDAD”.

SUBTEMA: Posicionamiento Institucional de la Mutual de Salud Pública a través de la Comunicación Corporativa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para comprender en profundidad lo que se intenta analizar en las siguientes páginas, se debe entender cómo se crea, se desarrolla y se mantiene la Imagen de una institución, haciendo hincapié en el Posicionamiento de su actividad en el medio en el que está inserta y en el crecimiento de su notoriedad entre las instituciones de su mismo rubro a través de la Comunicación Corporativa.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Mutual de Salud Pública no cuenta con un programa o proyecto de Relaciones Públicas que permita la configuración y el posicionamiento de una Imagen Institucional mediante la Comunicación Corporativa

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para identificar el problema de investigación del presente trabajo, es necesario partir de las preguntas que se desprenden de la formulación del problema:

¿Cómo se crea la Imagen Institucional?

- ¿Cómo se desarrolla la Imagen Institucional?
- ¿Qué elementos configuran la imagen institucional?
- ¿Cómo se mantiene la Imagen Institucional?
- ¿Qué factores comunicacionales influyen en el posicionamiento institucional?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Imagen Institucional se configura en base al posicionamiento de esta, ya que la empresa comunica de manera corporativa sus acciones y actitudes mediante la representación mental que tienen sus públicos sobre ella.

En consecuencia, la valoración que hagan los públicos de la institución sobre sus actividades tendrá un efecto sobre el reconocimiento y el prestigio que ella tenga en su entorno; mantener un nivel positivo de ese reconocimiento hará que sea sostenible la imagen positiva de la compañía entre la competencia y entre su audiencia más directa.

Ante la ausencia de un plan de comunicación de Relaciones Públicas en la Mutual tendrá riesgos en la sostenibilidad de la Imagen y Posicionamiento.

OBJETIVO GENERAL

Establecer los factores comunicacionales que determinan el posicionamiento positivo para la configuración y sostenibilidad de la Imagen Institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los componentes comunicativos necesarios para la correcta creación de la Imagen Institucional.
- Clasificar los distintos públicos con los que se relaciona la compañía.

- Reconocer la imagen real que el público tiene de la mutual de salud analizada.
- Identificar la imagen intencional que la institución quiere transmitir a sus públicos.
- Detectar puntos fuertes y débiles en la configuración de la imagen Institucional de la Mutual de Salud de Salta.
- Examinar los componentes comunicacionales que configuran una imagen Institucional favorable para el entorno de la compañía.
- Reconocer la importancia del desarrollo de los componentes de la imagen institucional en el posicionamiento.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación será la Mutual de Salud Pública de Salta. Se analizará su composición gerencial, su marco doctrinario, la comunicación interna y externa existente, los públicos que se vinculan a la actividad de la institución y sus funciones dentro del medio local.

Asimismo, se tomará en cuenta, la red de instituciones del mismo rubro y su vinculación entre sí y con el ente que las nuclea (INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación es un estudio de caso que responde al método hipotético deductivo, porque se toma como punto de inicio una problemática en particular para alcanzar conclusiones posibles de ser aplicadas. Así, para llevar

a cabo este trabajo, se analizará bibliografía, publicaciones en medios de comunicación masiva y trabajos de investigación que abarquen el tema planteado.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Este estudio es viable porque se utilizan técnicas primarias y secundarias de observación:

Técnica Secundaria: Observación directa no participativa, bibliografía afín a la temática aquí expuesta y noticias en los medios de comunicación masiva.

Además, se realizarán encuestas/entrevistas a empleados y afiliados a la mutual, con el propósito de diagnosticar correctamente la imagen actual de la institución y el posicionamiento real con el que cuenta.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con la presente investigación se busca establecer los factores que determinan el posicionamiento institucional para la configuración y sostenibilidad de la imagen corporativa.

Es así como, este proyecto propone identificar los elementos necesarios para la creación de la Imagen Institucional, verificando la validez de tales componentes para la configuración de esa imagen. Así, es preciso reconocer la importancia del desarrollo de los factores de la imagen Institucional en el

Posicionamiento dentro de una mutual de salud pública, en este caso a través de la comunicación corporativa.

ORIGEN DEL PROBLEMA

La problemática abordada surge debido al interés particular de reconocer los componentes de la imagen institucional que configuran el posicionamiento positivo de una empresa de servicios mutuales.

Es así que, este estudio permitirá establecer si las herramientas de comunicación corporativas que utiliza la Mutual son eficaces en la configuración y sostenibilidad de la imagen institucional y en base a ello, se puede alcanzar el posicionamiento positivo de dicha institución en su público.

ANTECEDENTES

CARATTONI GLADYS CAROLINA. “UNA BUENA IMÁGEN CORPORATIVA ES EL RESULTADO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA”. Año 1995. Universidad Católica de Salta - República Argentina.

PALACIOS MINGO, MARIA GABRIELA. “LA COMUNICACIÓN DE CRISIS: LOS RUMORES Y LA IMAGEN DE LA EMPRESA DEL PÚBLICO INTERNO”. Año 2002. Universidad Católica de Salta – República Argentina.

CALDERON, LORENA CLAUDIA. “COMUNICACIÓN DE IMAGEN CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y CONTROL DE CALIDAD PARA CREAR UNA IMAGEN FAVORABLE DE LA EMPRESA”. Año 2002. Universidad Católica de Salta - República Argentina.

ZOTTO, SILVANA CAROLINA. “LA COMUNICACIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL A TRAVÉS DEL CONTACTO DIRECTO EN ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS”. Año 1998. Universidad Católica de Salta - República Argentina.

ORIGINALIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto de tesis es diferente y novedoso, ya que se toma como campo de estudio una Mutual de Salud Pública de la Provincia de Salta; es una empresa que se mantiene hace 48 años en la comunidad salteña.

Si bien, se abordan temas similares de investigación al presente estudio en otros trabajos, el objetivo de esta tesis es demostrar cómo una organización utiliza y desarrolla herramientas de comunicación y elementos para mantener la Imagen Institucional y lograr su posicionamiento en el sector.

Se considera importante estudiar esta institución por su trayectoria en la comunidad y verificar cómo sus públicos objetivos se van manteniendo y renovando a través del posicionamiento que tiene en la sociedad. Es una empresa que al transcurrir el tiempo fue mejorando tanto en la calidad de sus servicios como en su infraestructura para el beneficio de sus afiliados, sin embargo la empresa no acompañó ese crecimiento con las herramientas que las Relaciones Públicas proponen para gestionar la Imagen Institucional.

La función de un profesional de Relaciones Públicas dentro de esta temática analizada es diseñar un plan estratégico de comunicación orientado a sus públicos objetivos, que permita crear una imagen institucional teniendo en cuenta siempre a la organización, su posicionamiento actual y el esperado en su público objetivo.

De esta manera, son tareas fundamentales del profesional en Relaciones Públicas, proteger y atraer a los públicos, ya que en ellos está el sustento de la institución y, por último, no descuidar a las acciones de comunicación corporativas propias y de la competencia, puesto que esta mirada comparativa permitirá el crecimiento de la organización que se analiza, porque implica una constante modernización de las técnicas de comunicación dentro del entorno.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“La Gestión de la Comunicación Corporativa en la Mutual de Salud pública de Salta es vital para configurar una imagen institucional positiva y lograr su posicionamiento y sostenibilidad”

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Variable Independiente (X):** “La Gestión de la Comunicación Corporativa en una Mutual de Salud pública de salta”.
- **Variable Dependiente (Y):** “...configurar una imagen institucional positiva y lograr su posicionamiento y sostenibilidad”
- **UNIVERSO O POBLACION:** Mutuales en la Provincia de Salta.
- **MUESTRA:** Mutual de Salud en Salta
- **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** Mutual de Salud Pública de Salta

Clasificación de la Hipótesis

- ✓ **La Hipótesis es Simple:** puesto que, enuncia la relación entre dos variables.
- ✓ **La Hipótesis es Direccional:** ya que, indica una relación directa entre las variables que componen el enunciado. *“la gestión de la comunicación corporativa es vital para configurar la imagen institucional positiva y lograr su posicionamiento y sostenibilidad”*
- ✓ **La Hipótesis es Causal:** pues identifica la relación causal (Causa – Efecto) entre variables *“La gestión de la comunicación corporativa es vital para configurar una imagen institucional positiva y lograr su posicionamiento y sostenibilidad”*
- ✓ **La Hipótesis es de Relaciones de Producción:** porque se predice la existencia de una determinada correspondencia y correlación entre el comportamiento de los valores de las variables y las tendencias que

generarán. (**La gestión de la comunicación corporativa = imagen positiva, su posicionamiento y sostenibilidad**).

TIPO DE MUESTREO: No Probabilístico, ya que se selecciona la muestra siguiendo algunos criterios pertinentes a los fines investigativos. De este modo, el tipo de muestreo será intencional.

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Sincrónica, debido a que permite analizar el tema propuesto desde un punto en el tiempo y espacio actuales y proponer mejoras hacia el futuro.

- Finalidad: *Básica, ya que se busca obtener un mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos investigados.*
- Alcance temporal Seccional, *puesto que se refiere a un momento específico en el tiempo y espacio y luego se estudia su estructura (Año 2017 hacia adelante). Asimismo, el alcance de la presente investigación es prospectivo porque los momentos estudiados se refieren al presente y futuro.*
- Profundidad: exploratoria y descriptiva, *porque se determinan las variables en base a su análisis para describir el comportamiento de estas en la investigación.*
- Fuentes: primarias y secundarias. *El presente estudio será enriquecido por el aporte de estudios preliminares sobre la temática aquí expuesta y, además, por encuestas a los afiliados para conocer su percepción acerca de la Mutual y así poder delinear la Imagen Institucional.*
- Carácter: Cualitativo: *puesto que el análisis de la presente investigación se orienta a gestionar la comunicación corporativa para configurar una imagen institucional positiva y lograr su posicionamiento y sostenibilidad”*

- Marco o contexto: Investigación de campo: ya que este estudio se basa en la observación de una realidad en particular que permite demostrar la relación entre variables de la hipótesis de trabajo.
- Concepción de fenómeno: nomotética. Se orienta a dar explicaciones generales. Se utiliza la metodología empírico – analítica.
- Modalidad: estudio de caso.
- Orientación que asume: hacia la comprobación, ya que se intenta contrastar teorías sobre Comunicación Corporativa, Imagen Institucional y Posicionamiento dentro de la Mutual Salud Pública de Salta, a fin de demostrar la hipótesis.
- Tiempo de ocurrencia de los hechos: prospectiva a partir de un análisis puntual con observaciones que permitan generar un modelo de actuación.
- Alcance de los resultados: descriptiva/ analítica.

TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

1.- Fuentes Primarias de recolección de datos: Encuestas de preguntas abiertas y cerradas y entrevistas al público de la muestra seleccionada, a fin de conocer la percepción que tienen los públicos de la Mutual de Salud Pública de Salta.

2.- Fuentes Secundarias de recopilación de datos: Internet y Medios de Prensa gráfica y audiovisual: sitios relacionados. Se analizarán, además, documentos publicados por especialistas y trabajos de investigación de profesionales afines a las Relaciones Públicas.

3.- Fuentes Secundarias de recopilación de datos: Bibliografía específica de Relaciones Públicas: teorías reconocidas y material bibliográfico sobre la Comunicación Corporativa, la Imagen Corporativa y el Posicionamiento Institucional.

MARCO TEÓRICO.

- Capítulo I: Imagen institucional. Elementos y componentes.
- Capítulo II: Comunicación Corporativa. Configuración y Gestión.
- Capítulo III: Posicionamiento Institucional.
- Capítulo IV: Mutual de Salud Pública.

CAPÍTULO I

IMAGEN INSTITUCIONAL

Elementos y Componentes

I.1.1. CONCEPTO DE IMAGEN

Según el diccionario de la real academia española en su primera acepción la imagen es una *“figura, representación, semejanza y apariencia de algo”*. Luego agrega la imagen pública como el *“conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”*.

Otra concepción es la de imagen como representación visual de algún objeto que no está presente a los sentidos en ese momento, por ejemplo, una fotografía de un edificio es la imagen que re- presenta, que pone en escena el edificio que no está ahí. Esta representación visual puede tener distintos niveles de semejanza con la realidad, pero de aquí surge la idea que la imagen *“es lo que se ve”* (Capriotti, 2006).

Pero lo que se acerca aún más a lo que aquí corresponde, es el concepto de imagen-actitud. Se entiende a la imagen como representación mental, como la idea que se hace acerca de una persona u objeto. Ese concepto, esa idea no es el objeto en sí mismo, sino la evaluación que se hace de él. Se le otorga ciertas características y rasgos con las que se lo definen y se lo distinguen de los demás. Esta evaluación implica una toma de posición con respecto al objeto o persona, y, por ende, una forma de actuar en relación a él (Capriotti, 2006).

La Imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta. (Justo Villafañe, 2008). La Imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos.

I.1.2. Componentes que dan origen a la Imagen Corporativa.

La Imagen de una empresa nace como resultado de una amalgama de factores que existen en toda institución y que se encuentran inevitablemente interrelacionados entre sí, los mismos se denominan: *Identidad corporativa*, *Conducta Corporativa* y *Comunicación Corporativa*.

La Imagen que proyecta toda compañía es la expresión de su Identidad, la cual refleja los intereses y personalidad de una empresa hacia los diferentes públicos.

La **Identidad** puede definirse como “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti 1999).

Para poder analizar la Identidad de una empresa se puede trabajar desde perspectivas diferentes: la Filosofía Corporativa, la Cultura Corporativa y la Identidad Físico- Visual.

La Filosofía Corporativa: Es la “concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía” (Capriotti 1999).

La filosofía corporativa representaría el conjunto de lineamientos generales que la compañía y sus miembros deben seguir para alcanzar los objetivos fijados por la dirección. Como sostiene Capriotti la filosofía representa “lo que la empresa quiere ser”.¹

Capriotti Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa

Un gran número de autores que analizan el tema en cuestión coinciden en que la filosofía debe responder a tres aspectos básicos:

- ¿Quién soy y que hago? ➡ Misión Corporativa.
- ¿Cómo lo hago? ➡ Valores Corporativos.
- ¿A dónde quiero llegar? ➡ Visión Corporativa.

La Misión Corporativa hace referencia al establecimiento del negocio al cual se dedica una empresa. Permite constituir los límites de actuación de una compañía y estructurar los parámetros dentro de los cuales debe llevar a cabo sus actividades.

Los Valores Corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, son los valores y principios profesionales y de relación, los cuales gobiernan las interacciones entre las personas, a nivel interno y externo.

La Visión Corporativa “explicita el modelo idealizado de corporación al que se pretende alcanzar”. Como afirma Paul Capriotti, la visión corporativa es la perspectiva de futuro de la compañía, es decir, representaría los objetivos y metas a alcanzar por los integrantes de la misma.

La Cultura Corporativa: Sin lugar a dudas, en toda sociedad existe un conjunto de normas y principios que regulariza el comportamiento y las relaciones entre los individuos, que se denomina *cultura*.

De igual manera, dentro de cualquier organización existe una cultura que es compartida por los miembros de la misma, la cual tiene por cometido regular las acciones y establecer las pautas de conducta e interrelaciones en el seno de la empresa, y recibe el nombre de *Cultura Corporativa* o *Cultura Organizacional*.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento².

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización.³

Los elementos que señalan las orientaciones de la cultura de una empresa pueden resumirse en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración Propia basada en Capriotti 1999.

Los Factores Sociológicos son aquellos vinculados al comportamiento de los individuos, dentro de ellos cabe destacar:

² www.geocities.com

³ www.wikipedia.com

- *Los Valores*: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.⁴
- *Las Normas*: son las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.⁵
- *Los Ritos*: serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.⁶
- *Los Mitos*: narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.(www.degerencia.com)
- *Los Tabúes*: Prohibiciones absolutas. Lo que nunca se debe ni permite hacer en la organización.
- *El sociolecto*: hace referencia a la variedad lingüística existente dentro de una organización.

Por su parte, los Factores de Dirección, son aquellos sistemas formales de la empresa que marcan las pautas de la cultura, fomentadas desde la dirección, en este sentido Capriotti menciona los siguientes⁷:

- *La estructura organizativa*: la organización funcional de las diferentes áreas de la empresa para llevar a cabo las tareas.
- *Las estrategias empresariales*: las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado.
- *Los sistemas y procesos*: la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.
- *El estilo de dirección*: la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.
- *Los sistemas de control y recompensa*: la manera como se evalúa la actuación de los miembros de la organización, y las penalizaciones o

⁴ www.webandmacros.com

⁵ Capriotti Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.

⁶ Ídem.

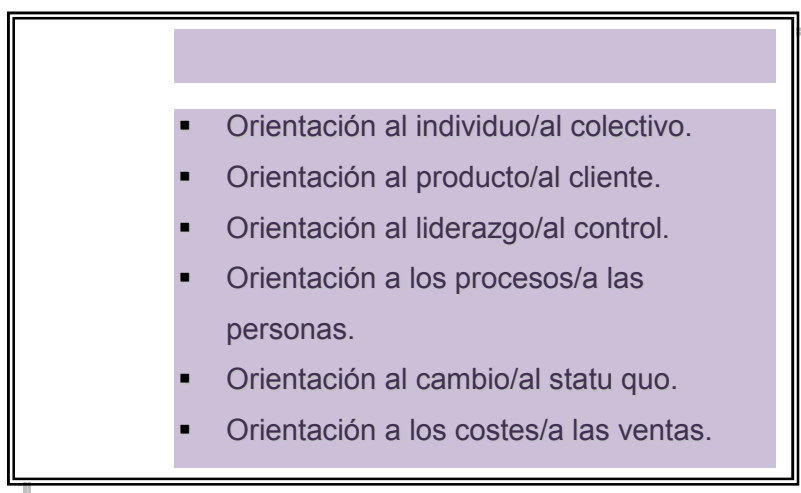
⁷ Capriotti Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.

recompensas como resultado de la consecución o no de los objetivos previstos.

Por último, los Factores de Comunicación engloban las diferentes manifestaciones comunicativas que se generan en una organización y que condicionan la cultura de la misma. En este caso, siguiendo a Capriotti, se puede señalar:

- La Comunicación Interna: son todas aquellas actividades que implican la transmisión de mensajes entre los miembros de una compañía y que se llevan a cabo en el interior de la misma, por ejemplo memorandos, redes formales e informales de comunicación, etc.
- La Comunicación Externa: aquellas comunicaciones que se dirigen hacia los públicos externos de una compañía, como ser folletos, avisos publicitarios, revistas, etc.

Una vez que todos los factores mencionados anteriormente son identificados en una empresa, es posible determinar las *orientaciones de la cultura corporativa*⁸ que permitirán establecer las características y el grado de arraigo que esta posea.

- 
- Orientación al individuo/al colectivo.
 - Orientación al producto/al cliente.
 - Orientación al liderazgo/al control.
 - Orientación a los procesos/a las personas.
 - Orientación al cambio/al statu quo.
 - Orientación a los costes/a las ventas.

⁸ Capriotti Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.

La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la imagen corporativa de la organización, ya que lo que vemos diariamente de una empresa (sus productos, sus servicios, la conducta de sus empleados, etc.) está influido y determinado por la cultura de la organización. Si la filosofía corporativa representa “lo que la organización quiere ser”, la cultura es “aquello que la organización realmente es, en este momento”. (Capriotti 1999)

Identidad Físico-Visual: Se genera a partir del conjunto de signos e identificadores de una organización que producen reconocimiento público:

1. **Nombre Corporativo**, correspondiente al nombre con el cual una organización es reconocida públicamente.
2. **Logotipo**: versión gráfica del nombre corporativo, que incorpora condiciones gráficas de color y tipografía.
3. **Símbolo**: marca visual que representa a una organización, toma su lugar y la reemplaza simbólicamente.
4. **Ambiente arquitectónico**: estilo de construcción de plantas administrativas, puntos de venta, plantas de producción, etc.
5. **Lemas**: Frases usadas para promover la organización o algún producto o servicio de ella. Se les usa en la publicidad y pueden adoptar la forma de slogan y/o melodías.
6. **Colores Corporativos** usados en los signos gráficos, publicidad, arquitectura, decoración, papelería, vehículos, etc. de una institución.
7. **Tipografías**: se refiere a la forma de escritura usada en los soportes gráficos de una organización (nombre corporativo, textos en general, sistemas de señalización internos, etc.).
8. **Sistemas de Señalización**: orienta e informa.

I.1.3. DIMENSIONES DE LA IMAGEN

La Imagen Corporativa posee, al menos, tres dimensiones que hay que analizar si se quiere efectuar con rigor una construcción y posterior gestión de la misma. Éstas son:

- ✓ La Autoimagen
- ✓ La Imagen intencional
- ✓ La Imagen pública

La Autoimagen es la Imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. En el análisis de la autoimagen existe una constante, que es la identidad de la empresa, y una variable dependiente de la anterior, la cultura. (Villafañe, 1993).

La identidad es el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo. La cultura desde el punto de vista de la antropología cognitiva, como señala Goodenough, es el conjunto de imágenes y percepciones más o menos compartidas.

El carácter de constante que tiene la identidad convierte a ésta en el primer objeto de análisis de la empresa. El análisis de la autoimagen comprende cuatro variables:

1. El *análisis de la situación* de la empresa comprende el estudio de la evolución histórica, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.
2. La *evaluación cultural*, debe determinar el estado actual de la cultura, sus valores dominantes y la autopercepción corporativa.
3. La *estrategia de recursos humanos* los ítems fundamentales que se constituyen para evaluar la empresa son: cómo se gestiona, la importancia que se concede a la formación, la selección del personal, los desarrollos de la carrera, etc.
4. El *análisis del clima interno* ha de completar esta primera parte de la auditoria de Imagen objetivando, además de los aspectos clásicos sobre la seguridad, promoción, participación, etc., los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna y expectativas y motivaciones de los empleados de la compañía.

Fuente: Imagen Positiva (Villafañe, 1993)

La *Imagen Intencional* es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa. La Imagen de una organización no se crea sino en la mente de los públicos; desde dicha empresa solo se puede inducir, en mayor o en menor grado, dicha Imagen a partir de acciones estrictamente comunicativas y de difusión de lo que podríamos llamar su identidad comunicable. Es decir, podemos inducir una cierta Imagen – la Intencional- a partir de la manifestación de su personalidad corporativa.

Se realizan dos tipos de estudios:

- La Identidad Visual Corporativa: el análisis de la *identidad visual* de la empresa debe comenzar por comprobar cuál es el estado corporativo de ésta y el grado de adecuación de su manual de normas de Identidad visual para, a continuación, proponer la intervención más correcta sobre dicho manual.
- La Comunicación de la Empresa: se refiere, la auditoria debe determinar cuáles son los recursos de comunicación, propios y ajenos, que están siendo utilizados, los criterios seguidos y los resultados obtenidos, con el fin de poder diseñar una estrategia de comunicación que mejore esta función corporativa.

La *Imagen Pública* de la empresa es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa. Dentro de la noción de entorno podría incluirse a los medios de comunicación, los cuales proyectan una Imagen hacia el exterior que conviene tener en cuenta dada la influencia que los medios poseen en las sociedades modernas.

En consecuencia, evaluar la Imagen Pública de una empresa exigirá el análisis de:

- *El entorno*, su objeto es comprobar la proyección de la Imagen de la empresa en dicho entorno. Para ello es necesario proceder a su configuración, al establecimiento de las dimensiones conceptuales del análisis y, por último, establecer la metodología apropiada.

En la configuración del entorno cabe distinguir los siguientes ítems:

ÍTEMS	
Entorno financiero: compuesto por asesores financieros.	Dimensión cognitiva: se refiere a cómo es percibida la empresa: cuál es su posición dentro del sector, cual es la valoración crítica respecto a su evolución.
Entorno Institucional: se incluyen las administraciones, sindicatos, etc.	Dimensión proyectiva: que tiene en cuenta la Imagen inestructurada que proyecta la empresa y cuyo objetivo es provocar, espontáneamente juicios, actitudes opiniones.
Entorno de la comunicación: agencias de publicidad, periodistas, etc.	Dimensión estructural: relativa a la valoración que merece la empresa en cuanto a su gestión, solidez financiera, etc.
Entorno al usuario: al que pertenecen asociaciones de consumidores.	Dimensión cultural: tiene que ver con su cultura corporativa, sus rasgos diferenciadores respecto a la competencia, sus valores, etc.

FUENTE: Imagen Positiva (Villafañe, 1993)

- *Los medios de comunicación:* el objeto es procesar y evaluar la información que estos suministran sobre la empresa e inferir a partir de ahí un perfil de imagen que dichos medios proyectan de la misma.

Se utilizan cuatro variables de análisis:

- ❖ La densidad informática, que es el valor que alcanza una unidad temática en el contexto informativo desde un punto de vista cuantitativo. La formalización de esta variable exige:

- ✓ Definir exactamente el espacio de observación (sector, grupo, empresa, etc).
- ✓ Establecer los medios objetos de la observación.
- ✓ Cuantificar la densidad media del total de la muestra
- ❖ La visibilidad, indica el grado de presencia mediática de la empresa. Debe expresarse en valores relativo respecto a la variable anterior, incluyendo también, a modo de referencia, los valores de los competidores directos.
- ❖ El tratamiento informativo, es la cualificación que los medios hacen de la empresa.
- ❖ El índice temático, se refiere a los temas y problemas de actualidad puestos en evidencia por los medios, que tengan relación con la actividad de la empresa cliente y su competencia.

I.1.4. FUNCIONES DE LA IMAGEN

A continuación se presentan las Funciones de la Imagen explicadas en detalle:

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa: la identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN, por esto toda empresa es una, única, diferente e irrepetible.
- Definir el sentido de la cultura organizacional: la cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses

comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

- Construir la personalidad y estilo corporativos: identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados de la personalidad corporativa, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos. La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación.

La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa.

- Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo: la identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.
- Atraer a los mejores especialistas: esta imagen prospectiva que el futuro empleado imagina es la extrapolación de los valores de la empresa, que se fundamentan en su fuerza de convicción y en su consistencia.

- Motivar al mercado de capitales: cuando una empresa proyecta su cotización en bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista.

- Evitar situaciones críticas: todo plan estratégico que contempla explotar la imagen eficaz de la empresa implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada. Por tanto, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar. Ya sea para cortarlas de raíz o para evitar que se produzcan y, luego, prosperen.

- Impulsar nuevos productos y servicios: cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción resulta que el refuerzo de estas convicciones acumuladas predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización de servicios o incluso de opiniones favorables.

- Relanzar la empresa: relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

- Generar una opinión pública favorable: la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. Generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

- Reducir los mensajes involuntarios: aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la planificación y el control de su imagen.

- Optimizar las inversiones en comunicación: el pasaporte para la expansión: esta cuestión presenta dos facetas: económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes.

- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión: la imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la notoriedad, la dimensión cuantitativa. La otra es la notabilidad: reputación, excelencia, prestigio, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra.

- Atraer a los clientes y fidelizarlos: nuestra experiencia profesional nos ha enseñado que un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. Es su imagen corporativa.

La fidelidad de los clientes es, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen.

- Inventar el futuro: el futuro de la empresa es inseparable de su imagen. La Comunicación es una forma de acción y la Acción por si misma comunica. (Joan costa pág. 62 a 70 libro).

Cuadro I.1.4.

FUNCIONES DE LA IMAGEN

Destacar la identidad diferenciadora de la empresa La identidad es su ADN, por esto toda empresa es una, única, diferente e irrepetible

Definir el sentido de la cultura organizacional: La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes

Generar una opinión pública favorable: la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas

Atraer a los clientes y fidelizarlos: La fidelidad de los clientes es, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen

Fuente: Joan Costa

I.1.5 ESTRATÉGIAS DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

El plan estratégico de la imagen institucional deberá tener una base sólida y clara, que permita una acción eficiente. Para ello, parte de la relación que se establece entre los tres elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen, que son la Organización, los Públicos y la Competencia.

- ✓ La organización: es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad como organización.

- ✓ Los públicos de la organización: son los que se formarán la imagen corporativa y, por lo tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tenga una buena imagen.

- ✓ La competencia: será la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también harán esfuerzos para llegar a los públicos.

<p>El plan estratégico de la imagen institucional deberá tener una base sólida y clara, que permita una acción eficiente</p>	<p>La organización: es el sujeto que define la estrategia</p>
	<p>Los públicos de la organización: son los que se formarán la imagen institucional</p>
	<p>La competencia: será la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos</p>

Cuadro

I.1.6 CONFIGURACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Elaborar un comportamiento coherente: Una empresa es valorada por el público según las acciones que ésta realiza. Por tal razón, es de vital importancia que haya una coherencia entre lo que dice una empresa y lo que hace.

Diseñar formas eficientes de comunicación: Saber comunicar eficazmente un mensaje, es una habilidad fundamental para el éxito de tu empresa. Por esta razón, es muy importante que se tenga en claro que se va a querer transmitir, y cómo se hará. Pues entre mejor se comunique con el público, mejores serán los resultados que se obtendrán.

Desarrollar una identidad corporativa eficaz: Este aspecto se relaciona con todos los elementos gráficos y formas de expresión que utiliza una empresa para construir su imagen. Entre estos se encuentran el diseño del logotipo y sus aplicaciones en los diferentes formatos de una empresa. Para

desarrollar una identidad corporativa eficaz, es necesario que el logotipo de tu empresa cumpla con las siguientes características: Debe ser simple y contundente. Debe ser agradable a la vista

I.1.7 GESTIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Una buena gestión de la imagen corporativa asegura la comunicación efectiva de un mensaje único, claro y coherente en todo lo que hace (o deja de hacer) la organización.⁹

La comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permita lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización.

A continuación explicaremos en detalle la Comunicación Corporativa su significado y características para entender la importancia de la misma en la configuración de la Imagen Institucional.

⁹ <http://www.solutionsincompany.com/es/gestion-de-imagen-corporativa> (12/12/18 - 18:51 HS.)

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN CORPORATIVA **Configuración y Gestión**

II.1.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA. DEFINICIÓN Y FUNCIONES

El término Comunicación Corporativa posee una cierta polisemia ya que, en sentido estricto, debería abarcar a la totalidad de las comunicaciones de la empresa. Pero se viene utilizando a la comunicación como la personalidad de la empresa que tiene hacia el exterior.

La personalidad corporativa es la zona visible de la identidad de la empresa, donde es posible la intervención comunicativa, cuyo objetivo es la inducción de una Imagen intencional de la entidad. En este sentido, la comunicación corporativa será una comunicación, hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de ésta.

Se denomina comunicación a los actos concretos de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales se llevan a cabo. La empresa comunica si o si, lo sepa o no, lo quiera o no, consciente o inconscientemente.

Comunicación es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación

(su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su acción cotidiana (su conducta diaria). (Joan Costa).

Según Lesly, la capacidad de comunicar es una porción tan básica de la experiencia humana que hace posible todo aquello que diferencia al hombre del resto de la creación. La capacidad de una persona para relacionarse con otra a través del intercambio de ideas es un primer paso en la diferenciación del ser humano de otros seres.¹⁰

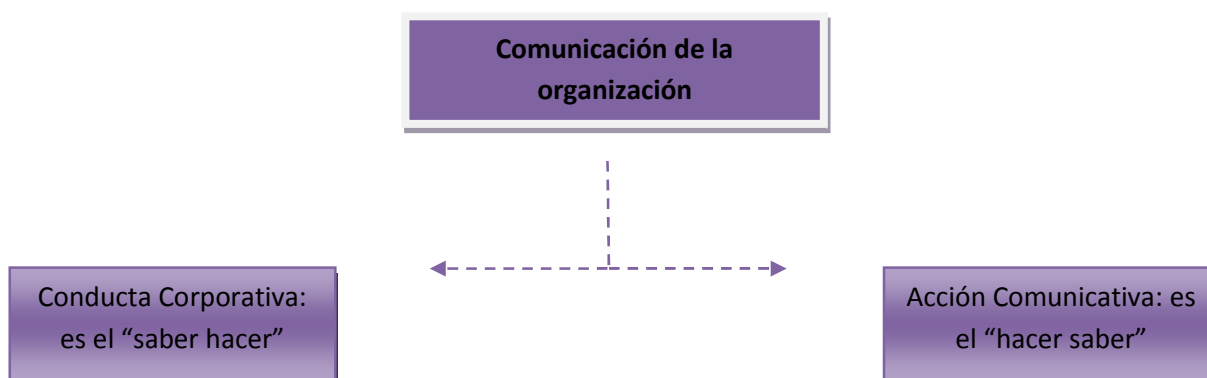
La habilidad de registrar pensamientos e información para que otros reaccionen más rápido o más tarde es la base del impulso acumulativo de toda la experiencia y el conocimiento. La destreza de un individuo o de un grupo para tratar con otros a través de procesos de comunicación es esencial en la naturaleza social de la especie humana. Por lo tanto, difícilmente se encontrará algún tema de mayor importancia para la comprensión de los procesos del hombre y del éxito de las empresas humanas.

Toda organización necesita saber lo que sucede entre los grupos con los que entra en contacto y cómo alcanzar a los varios públicos con los que trata.

El grado de complejidad de una sociedad puede medirse en términos de cuánta información, cuánta opinión y cuánto conocimiento especulativo se necesita para mantenerla en funciones con consistencia razonable.

¹⁰ LESLY, Philip. **NUEVO MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS**. Tomo I: Organización y base de las Relaciones Publicas. Barcelona. 1980.

Los mensajes son voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. Así pues, se llama **Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos**. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Esta comunicación se realiza por medio de:



Fuente: Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (Capriotti).

En la Conducta Corporativa, uno de los parámetros importantes de evaluación de la organización son los públicos de una entidad que implica la conducta de la empresa, es decir, lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer. El comportamiento cotidiano debe ser considerado, pues, un canal de comunicación de las organizaciones. Dentro del conjunto de actuación cotidiana podemos diferenciar:

- Conducta Interna
- Conducta Comercial
- Conducta Institucional

La Conducta Interna es la actualización cotidiana que tiene lugar “de puertas adentro” de la organización. Es la forma en que la empresa, como entidad, se comporta con respecto a sus miembros, sean éstos del nivel que sean. Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la imagen que tengan de organización.

La conducta interna de la organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tiene los empleados en el éxito de la empresa. Una adecuada conducta interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

Dentro de la conducta interna se puede hablar de tres niveles diferentes de conducta: a). nivel de conducta directa; b). nivel de conducta organizativa; c). conducta profunda.

A continuación se detallan en el siguiente cuadro:

CONDUCTA DIRECTA	CONDUCTA ORGANIZATIVA	CONDUCTA PROFUNDA
<p>Es la conducta que se manifiesta por medio de la actuación de los directivos de la organización. Los directivos deben ser conscientes de que sus actos comunican las normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores.</p>	<p>El nivel de la conducta organizativa se observa por medio de los sistemas formales instaurados en la organización que son las normas o pautas de conductas establecidas por la dirección superior de la empresa, que permitirán el correcto funcionamiento de la organización. Son las estructuras básicas para facilitar la obtención de los objetivos generales y las metas concretas de la organización.</p>	<p>Es el que se manifiesta por medio de la filosofía y la cultura corporativa para la organización. La filosofía corporativa es la concepción global de la organización establecida por la dirección de la organización para alcanzar los fines últimos de la entidad. Si no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global de cómo es su actuación. La cultura corporativa son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización.</p>

La Conducta Comercial hace referencia a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercia, en su faceta de intercambio mercantil con los consumidores, actuales y potenciales, o con todos aquellos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los clientes. La conducta comercial de una organización se manifestaría por medio de:

- a) *Lo que* la organización vende: los públicos comprueban por si mismos las particularidades de los productos y servicios lo que redundara en un determinado grado de satisfacción.
- b) *Cómo* vende la organización: el individuo experimenta la conducta de la entidad a través de las políticas de marketing y comerciales, como también por medio del servicio, la atención y el trato personal que la empresa, cómo entidad, presta a los individuos por medio de quien la integran, es decir, de sus empleados.

La Conducta Institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político o económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad, es decir, podemos observar la conducta institucional como “un esfuerzo de una organización en asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad”.

II.1.2. ACCION COMUNICATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

La acción comunicativa está constituida específica y exclusivamente para “comunicar”, transmitir información en forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado residual de la conducta de la empresa. Toda acción comunicativa de la

empresa puede ser considerada como una acción que influye en la formación o modificación de la imagen corporativa.

La Acción Comunicativa de la organización puede dividirse en:

- ✚ Comunicación comercial: es toda la comunicación de marca y/o de producto que la organización realiza para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como a aquellos que influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr la preferencia y la decisión de compra de los productos o servicio de entidad y la fidelidad de los clientes.

- ✚ Comunicación Institucional: se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.

- ✚ Comunicación interna: está formada por toda comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.

- ✚ Comunicación industrial: es la comunicación realizada con los públicos vinculados a los procesos productivos y de distribución de los productos o servicios de la organización.

Las diferencias entre lo que la empresa hace y lo que la empresa dice que hace puede llegar a influir decisivamente en la formación de su imagen, ya que la coherencia informativa es fundamental, y si el público percibe incoherencias en el discurso de la organización, ello le llevara a dudar de los mensajes recibidos, y se guiará principalmente por las acciones de empresa, sean estas voluntarias o involuntarias, ya que la conducta tiene un mayor grado de credibilidad que las comunicaciones, pues se considera más natural, y menos controlada.

Para poder desarrollar adecuadamente todas las funciones mencionadas se debe tener en cuenta que la comunicación interna se instrumenta a través de dos canales:

- Canales de comunicación formales.
- Canales de comunicación informales.

Los canales de comunicación formales son aquellos que se desprenden de la estructura organizativa de una empresa. Mientras que los canales informales emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la

corporación, no están planificados y no respetan la estructura organizacional formal. (Scheinson 1998).

Por otra parte, es posible afirmar que la comunicación interna puede seguir diversas trayectorias dentro de una empresa:

- * Comunicación descendente: Se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores. Su objetivo primordial consiste en mantener informados a los colaboradores

de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo de su cometido.¹¹

- * Comunicación ascendente: Al contrario de la anterior, en este caso la información se origina en los niveles inferiores de la empresa y fluyen hacia los superiores. Dentro de sus finalidades se destacan: conocer el panorama general de la empresa a nivel interno, como así también las opiniones, necesidades, sugerencias o inquietudes del personal.

- * Comunicación horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como propósito la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

www.estoemarketing.com

Esto demuestra que no basta comunicar en una sola dirección, dado que la comunicación atraviesa todos y cada uno de los departamentos de una compañía, y por ello los trabajadores deben ser escuchados, puesto que juegan un rol destacado en su crecimiento.

La información que circula dentro de una organización, puede utilizar diversos medios y soportes, a continuación se mencionan algunos de ellos:

- Manual del empleado: Este medio se adopta para proporcionar la información básica necesaria que requiere el personal al ingresar a una compañía. Su contenido puede variar de acuerdo a las características propias de cada empresa, sin embargo, en la mayoría de los casos incluye temas relativos a: reglamento interno de la compañía, normas de procedimiento, servicios, composición de la empresa, organigrama, departamentos y funciones, etc.
- Tablones de anuncios: Se caracteriza por su llegada a un número elevado de personas a un bajo costo. A pesar de ello su impacto depende, en gran medida, de la intención de cada persona en recibir la información contenida en éste. En él pueden incluirse mensajes de todo tipo y puede dirigirse a todos los empleados. Para que resulte eficaz es vital saber emplearlo y adaptarlo a los requerimientos de cada empresa.

- Sistemas de sugerencias: Estos sistemas permiten estimular la comunicación ascendente. A través de ellos, los empleados pueden hacer llegar sus inquietudes a los superiores, contribuyendo, de esta forma a un buen clima de trabajo.

En este caso es importante que las observaciones realizadas tengan carácter anónimo para garantizar seguridad a las personas que deseen utilizarlo y además hacer efectivas las sugerencias recibidas, para que dicho soporte resulte eficiente.

- Reuniones periódicas: Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, especialmente entre miembros de la empresa que no suelen interactuar entre ellos de manera frecuente, por encontrarse separados.¹² En ellas se produce un intercambio de información en doble sentido.
- Memorándum: Normalmente suelen emplearse por los directivos para dar algún tipo de orden. Su contenido es muy concreto, por eso se caracterizan por su rapidez de transmisión.
- Informe anual de la empresa: Es un medio propio de las grandes empresas, es un resumen de la labor desarrollada por éstas a lo largo del año, en el que se señala toda la trayectoria de sus actividades o bien sus antecedentes y consecuencias previsibles. (Castillo Hermosa 1992)

www.gestiopolis.com

- Recorridos por el lugar de trabajo: Su cometido es fomentar las relaciones entre el personal y los directivos de una organización, creando lazos de confianza e integración. Cabe destacar que solo surtirán efecto si se ejecutan con cierta frecuencia o de lo contrario serán ineficaces.

- Medios tecnológicos: Dentro de este grupo se puede incluir:
 - Correo electrónico (e-mail).
 - Intranet.
 - Internet.
 - Teléfonos, etc.

Cada uno de ellos se caracteriza por su inmediatez e interactividad a la hora de enviar y recibir información dentro y fuera de la empresa.

- Rumores: Representan comunicaciones informales. Cuando la empresa no comunica alguien lo hace por ella, es allí donde nacen los rumores, que generalmente, son erróneos o negativos.

Como sostiene Castillo Hermosa, los rumores son la forma de comunicación más rápida y eficiente de cualquier organización, pero

especialmente de aquellas que no cumplen con su deber formal de comunicarse de forma abierta y sincera.

A pesar de haber explicado en detalle los beneficios que reporta la comunicación interna, todavía son muchas las empresas que no desarrollan políticas acordes, que permita un mayor fortalecimiento de la misma en provecho de los objetivos corporativos.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Finalizando con el presente capítulo, es posible aseverar que la comunicación corporativa es un recurso de y para la empresa, por lo cual esta tiene la obligación de gestionar cada una de sus manifestaciones en pos de alcanzar el éxito.

Comunicar y comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño, negocio, capital de una empresa, sino de la necesidad de comunicar. Toda empresa tiene una identidad y cultura propia, recursos humanos únicos y necesidad de generar información que se traduzca en una Imagen Corporativa sólida y positiva.

CAPÍTULO III

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Conceptos y Elementos

III.1.1 POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL. CONCEPTOS

Posicionamiento: se refiere al “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

Posicionamiento institucional: desea identificar, analizar y elaborar sistemáticamente los elementos que permitan determinar la imagen institucional deseada y el posicionamiento idóneo que debe alcanzar.

II.4. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL. CLIMA INTERNO

También llamado clima organizacional, *“es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes de una empresa acerca de las características o cualidades de su organización.”* Al evaluar el clima organizacional se está evaluando parcialmente la cultura organizacional.

El clima representa a la *“atmosfera”* social y psicológica que rodea al ambiente de trabajo; resulta de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen de las interacciones de los integrantes de la empresa. Es un indicador del tipo de relaciones que generan los que comparten un mismo ambiente de trabajo, sean éstos contratados, de planta permanente o empleados de una empresa proveedora de algún servicio.

El clima organizacional refleja la interacción existente entre las condiciones organizacionales y las características individuales. El resultante promueve determinados comportamientos en los empleados, estos comportamientos inciden en la organización, en su productividad, en la calidad del servicio, y finalmente en la imagen que proyecta la empresa.

III.1.2 ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA EN EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

- Un buen posicionamiento debe ir de la mano de la diferenciación respecto a competidores, buscando la distinción y la originalidad a la vez que se evita la repetición y la copia.
- No debe dar lugar a equívocos, pues debe servir para dar una imagen fiel sobre la naturaleza de la firma y las virtudes únicas de sus productos.
- Todo lo relacionado con la estrategia de posicionamiento tiene que ser perfectamente medible desde el punto de vista económico, de cara a la búsqueda de rentabilidad.
- El posicionamiento en marketing debe ser sinónimo de la creación de valor y nunca debe deteriorar la imagen de la empresa o su funcionamiento en el mercado.

III. 1. 3 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

- Basada en un atributo: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- En base a los beneficios: destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por un dentífrico blanqueador.
- Basada en el uso o aplicación del producto: destaca la finalidad de un producto, como pueden ser las bebidas energéticas para los deportistas o los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.
- Basada en el usuario: está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un *target* diferente al actual. Una forma bastante efectiva de posicionamiento es que una *celebrity* sea la imagen asociada a la marca, de este modo es más sencillo posicionar nuestra marca en la mente de los perfiles que se sientan indentificados o que aspiren a ser como esta *celebrity*.
- Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que conseguir que nuestra marca este comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de

compra. No siempre nos podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:

Líder: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.

Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.

- En base a la **calidad** o al **precio**: el producto basar su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.
- Según **estilos de vida**: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

III.1.4 COMPONENTES RELACIONADOS CON EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El posicionamiento es un concepto de [marketing](#) basado en la colocación por parte de las empresas de sus marcas en el imaginario colectivo de los consumidores.

Por medio de mecanismos de mercadotecnia las compañías hacen que los clientes tengan una percepción particular de ellas. De esto trata el posicionamiento.

A través del posicionamiento, una compañía persigue contar con una posición distinguida y positiva en cuanto a las opiniones que sus potenciales clientes puedan tener de ella. Este conocimiento ayuda a la creación de diferentes acciones en la vida de una firma u organización y a la toma de decisiones, especialmente en el ámbito de la mercadotecnia.

El posicionamiento es un importante mecanismo en términos de medición de [competencia](#), ya que las empresas buscan conocer lo que provocan en las personas frente a la reacción por parte de estas frente a sus habituales competidores, valorando esta percepción y sacando conclusiones de dicho análisis de cara a futuras [estrategias de marketing](#).

Alternativamente, el posicionamiento permite a las empresas conocer si la imagen que desean proyectar al mundo es la que es recibida por parte de los consumidores de sus bienes y servicios, afectando esta comparación a la [imagen de marca](#), la reputación y la [imagen corporativa](#).

CAPÍTULO IV

MUTUAL DE SALUD PÚBLICA

Para proporcionar un marco al presente trabajo de investigación, considero necesario brindar un breve resumen de la Mutual de Salud Pública de la Provincia de Salta, como así también señalar algunos aspectos básicos de la empresa en cuestión.

La respuesta natural que los hombres y mujeres encuentran ante los diversos desafíos y necesidades es la ayuda mutua. Así, desde tiempos remotos, la colaboración ha sido una constante en la historia humana. De la práctica de unirse y ayudarse entre iguales para hacer frente a los problemas comunes, surge el mutualismo.

En la Argentina, las mutuales se rigen por la *ley N° 20.321* y por diversas resoluciones que dicta el órgano competente en la materia: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, **INAES**.

Tienen gran importancia en el campo de la Salud, los Servicios Sociales, así como también constituyen una red de apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, concurre también a equilibrar las desigualdades provocadas por el sistema económico del libre mercado.

Las mutuales son “*empresas sociales*”, con cerca de 4200 entidades registradas y alrededor de 5 millones de asociados. Constituyen uno de los pilares de la Economía Social. Están en condiciones de competir con las empresas privadas en cuanto a eficiencia y seriedad, así como también son capaces de proporcionar servicios donde el capital considera poco rentable hacerlo.

Las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros.

Los siete principios sobre los que se basa el mutualismo son:

- 1.- Adhesión Voluntaria
- 2.- Organización Democrática
- 3.- Neutralidad Institucional
- 4.- Contribución acorde a los beneficios a recibir
- 5.- Capitalización Social de Excedentes
- 6.- Educación y Capacitación Mutua
- 7.- Integración para el Desarrollo

La Mutual de Salud Pública es una empresa salteña dedicada a prestar servicios a sus afiliados, se fundó el 17 de Octubre de 1971. La Sede principal se encuentra en la Ciudad de Salta, la dirección es Pasaje Santa Rosa 1249. A medida que pasaron los años la asociación fue ampliando progresivamente sus actividades, incluyendo créditos en casas de comercio, peluquería, turismo; en

este caso a la Mutual si es a pedido del afiliado le pueden armar el paquete de viaje sin que se dirija a la empresa de turismo, también trabajan con descuentos en farmacias, pasajes aéreos y en vía terrestre, como hasta convertirse en la actualidad en una empresa reconocida a nivel nacional.

Por medio de la realización de entrevistas y encuestas a los empleados y parte del órgano institucional se pudo establecer:

- *Misión:* Satisfacer las necesidades de los Afiliados.
- *Visión:* Ayuda Mutua.
- *Objetivo Principal:* Brindar mejores comodidades a los socios, ya sea, en la parte económica, de salud y bienestar.

Por otra parte, se distinguen dos clases de afiliados (público objetivo), ellos son:

- *Afiliados activos:* son aquellos que poseen una relación directa con la Mutual, es decir, son todos los empleados de Salud Pública. Cuentan con una cantidad de 1611 afiliados activos.
- *Afiliados adherentes:* estos tipos de afiliados son los que se encuentran en los diferentes organismos políticos, como por ejemplo: Administración Pública, Ministerio de Educación, Policía Provincial, Ministerio de Gobierno, Servicio Penitenciario, Ministerio de Economía y empleados de Ciudad Judicial. Con un total de 659 afiliados adherentes.

La Mutual cuenta con oficinas en los departamentos de Orán, Metán y Tartagal. Dos de ellas, poseen edificio propio (Orán y Metán), en el caso de Tartagal, la misma funciona en un edificio rentado, sin embargo, existe un proyecto, a largo plazo, para la construcción de una oficina adecuada. En estas oficinas las tareas son realizadas por un empleado que tiene comunicación directa con la sede principal.

Cabe destacar, que en la sede central trabajan ochos (8) empleados. Debido a que es un grupo mínimo de colaboradores, se pudo observar que la comunicación es fluida y directa, con un clima laboral de alto compañerismo y empatía entre todos.

Considerando que nuestra investigación se centra en la comunicación y en la Imagen corporativa de la empresa, debemos examinar ciertos aspectos, que serán detallados inmediatamente.

La Mutual de Salud Publica busca renovar la fidelidad de sus clientes por medio de beneficios que sean de mayor utilidad para los afiliados y de esta manera, facilitar situaciones complejas vinculadas a la salud.

La Mutual dentro de la categoría en la cual se encuentra es la que mayores beneficios y comodidades ofrece a sus afiliados, pero no todos pueden obtener estas preferencias, ya que uno de los requisitos para ser afiliados de la Mutual es trabajar en el Ministerio de Salud Pública.

En lo que concierne a la Mutual de Salud Pública, se intenta brindar satisfacciones a sus afiliados por medio de los beneficios que ofrece, por ende,

cuenta con un coseguro en las distintas obras sociales que poseen los afiliados.

La Mutual de Salud Pública utiliza los criterios de publicidad en función de la naturaleza de los productos – productos y servicios, basándose principalmente en *publicidad de servicios*:

En otras palabras, es aquella publicidad que se refiere a los productos intangibles, como las pensiones, los seguros, los viajes, etcétera. Las características que concurren en los servicios hacen que la publicidad de los mismos no pueda basarse en las propiedades físicas, sino en satisfacciones de índole real o psicológica.

Identidad Corporativa: Respecto de este apartado es posible aseverar que la Mutual analizada no posee Misión, Visión y Valores definidos explícitamente, lo que permitiría contar con una identidad sólida. Como afirmamos anteriormente, toda asociación debe tener en claro que es lo que hace, adónde pretende llegar y de qué manera lograrlo.

En cuanto a la **cultura corporativa**, ésta es muy débil, pues, siguiendo lo expuesto en el Capítulo I, los factores que nos permiten determinarla no son precisos o bien no existen.

1. Factores Sociológicos.

- Los Valores: éstos no están formalmente explicitados. Sin embargo, podemos decir que todos los integrantes de la compañía sostienen y practican valores comunes como ser: respeto, responsabilidad, solidaridad, entre otros.
- Las Normas: Dentro de la Mutual no existe un reglamento interno de actuación que detalle las normas de comportamiento del personal.
- Los Ritos: A partir de las observaciones llevadas a cabo dentro de la entidad, advertimos que todos, o la gran mayoría, de actos que se realizan a diario son de índole informal, desprovistos de estructura. Los actos son ejecutados de manera espontánea y podría decirse que por obligación, sin embargo estos fomentan las relaciones entre el personal de la organización.
- Los Mitos: se pudo observar que no cuentan con ningún tipo de mito dentro de la entidad.
- Tabúes: Por lo recolectado a través de las entrevistas con el personal, descubrimos que, dentro de la entidad los empleados no efectúan comentarios de índole negativa hacia la institución.

- Sociolecto: Como en toda organización, encontramos que los miembros de la compañía comparten un lenguaje común, propio de la actividad que realizan.

2. Factores de Dirección.

- Estructura Organizativa: las tareas y funciones dentro de la entidad no se encuentran formalmente fijadas. Pese a ello, a continuación, se ofrece un breve detalle de las actividades que llevan adelante cada uno de los niveles de la compañía:
 - * Presidencia: Ocupada por el Sr. Miguel León Gutiérrez, es quien tiene a su cargo la toma de decisiones, cabe aclarar que también controla todas las áreas de la compañía.
 - * Secretario: a cargo del Sr. Raúl Jorge Ramírez, las tareas que realiza tienen que ver con verificar si todos los proyectos, asambleas, reuniones, etc, cumplen con los requisitos para llevar a cabo dicha actividad.
 - * Tesorero: el encargado de esta área, es el Sr, Barreiro José Ricardo tiene responsabilidades relacionadas con los servicios que presta la Mutual, es decir, los préstamos a los afiliados, verifica la tasa de interés, lleva una descripción de lo que sucede a nivel económico en el país para que de esta manera puedan

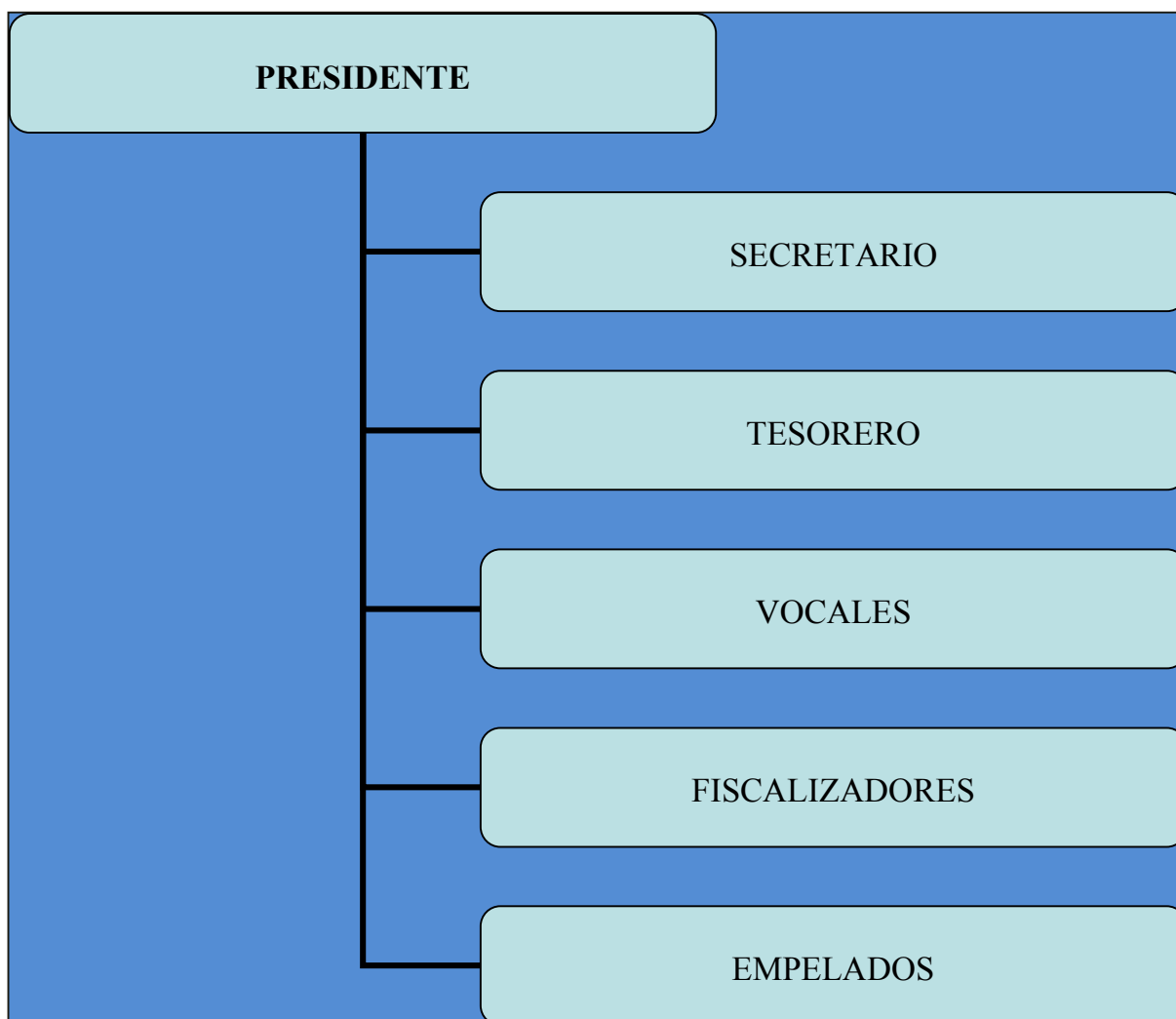
actuar de manera rápida y eficaz a la hora de satisfacer las necesidades.

- * Vocales: En este caso, son cuatro (4) vocales titulares, son el Sr. Soria Fernandez Omar, la Sra. Decilia Copa, Sra. Sonia Nieve Cruz, el Sr. Romano, Federico. Mas tres (3) vocales suplentes, Sr. Acosta, Luis Alberto, el Sr. Arana Luis Alberto, la Sra. Escobar Juana Estela; entre sus funciones se encuentran: forman parte de la mesa grande de la dirigencia, tienen voz y voto a la hora de tomar decisiones en los proyectos y asambleas, y son los que siguen sucesión del presidente, secretario o tesorero, en caso de fallecimiento o renuncia de los mismos.

- * Fiscalizadores: son tres titulares, Sra. Anastasia Cortes, el Sr. Ibáñez Delfin, el Sr. Martínez Jorge y tres suplentes, Sra. Burgos Gloria, Sra. Cruz Sandra Marcela y el Sr. Carrizo Víctor Hugo: su principal labor es la de verificar que las asambleas, proyectos, cumplan con todos los requisitos y reglas que se rigen por la ley N° 20.321.

- * Empleados Administrativos: es la Sra. Margarita Duran es la Jefa en el área de administración, su tarea es verificar y controlar que toda la parte administrativa se encuentre en orden, supervisa a los empleados y ayuda a dar información sobre temas de relevancia de la Mutual.

De este modo el organigrama de la Mutual quedaría representado de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

- Estrategias empresariales: En cuanto a lo relativo a las estrategias que la organización sigue para lograr un lugar en el mercado, estas no son claras y además no se encuentran delimitadas formalmente, lo que genera falta de precisión en los objetivos de la empresa a nivel comercial.
- Los Sistemas y procesos: En este sentido, cabe aclarar, que si bien los procedimientos no están formalmente establecidos, se siguen

una serie de pasos a la hora de ejecutar las actividades cotidianas de la Mutual.

3. *Factores Comunicativos*: Conforme a lo analizado, podemos asegurar que todas las manifestaciones comunicativas de la empresa en cuestión, solo se dirigen a los clientes, y sus contenidos se refieren básicamente a temas administrativos y/o comerciales. Por otro lado, se indagó acerca de la comunicación con los empleados y si se daba importancia a su gestión, obteniendo respuestas negativas, tan es así que la organización

En relación a la **Identidad Físico- Visual** de la empresa, conseguimos caracterizarla teniendo en cuenta el análisis descrito en el Capítulo I.

1. Nombre Corporativo: Mutual de Salud Pública
2. Logotipo y Símbolo: en este caso observamos que ambos coinciden y es el siguiente: Isologotipo. Utilizaron el color verde por que contempla las sensaciones de armonía y serenidad.

Los pinos significa la necesidad del esfuerzo común, que es lo que la Mutual quiere comunicar.



En cuanto a la Comunicación Corporativa, es posible afirmar que la entidad en cuestión, no efectúa ningún tipo de gestión ni control sobre las diferentes manifestaciones comunicativas, tanto interna como externamente.

La comunicación en esta compañía se caracteriza por ser informal, carente de estructura y planificación. Observamos que los pocos soportes empleados se encuentran mal distribuidos, por lo cual resultan disfuncionales y además su contenido es básicamente de carácter administrativo.

Siguiendo con nuestro análisis, podemos sostener que la entidad considera importante sólo la comunicación con afiliados ya sean activos o adherentes.

Sin embargo, encontramos algunos medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia:

Informe Anual: Balance General Contable. El mismo confeccionado en la base de los informes mensuales sobre: si se realiza alguna suba en la parte de los servicios como ser los préstamos, información sobre, sueldos, proyectos, día y horario en que se realizan las asambleas.

Teléfonos: medio utilizado principalmente para la atención al público y proveedor de información inmediata.

Internet: La empresa cuenta con una página en Internet, en la que se pueden encontrar diversos datos de la misma como su historia, los servicios que presta, referencias comerciales, etc. La dirección es: www.mutualmsp.com . Actualmente la página se encuentra no recibe las actualizaciones correspondientes con respecto a lo que sucede en la mutual.

Radio: con un plazo de 6 meses se realiza publicidad de la Mutual dando a conocer los servicios y bienes que ofrecen pero si a un público limitado, ya como se explicó anteriormente no todos pueden ser afiliados de la institución.

A continuación se detalla por medio de fotografías el lugar físico de la Mutual de Salud Pública.



Foto: entrada principal a la Mutual.



FOTO: Recepción para Afiliados



FOTO: Oficinas principales



FOTO: lugar de espera



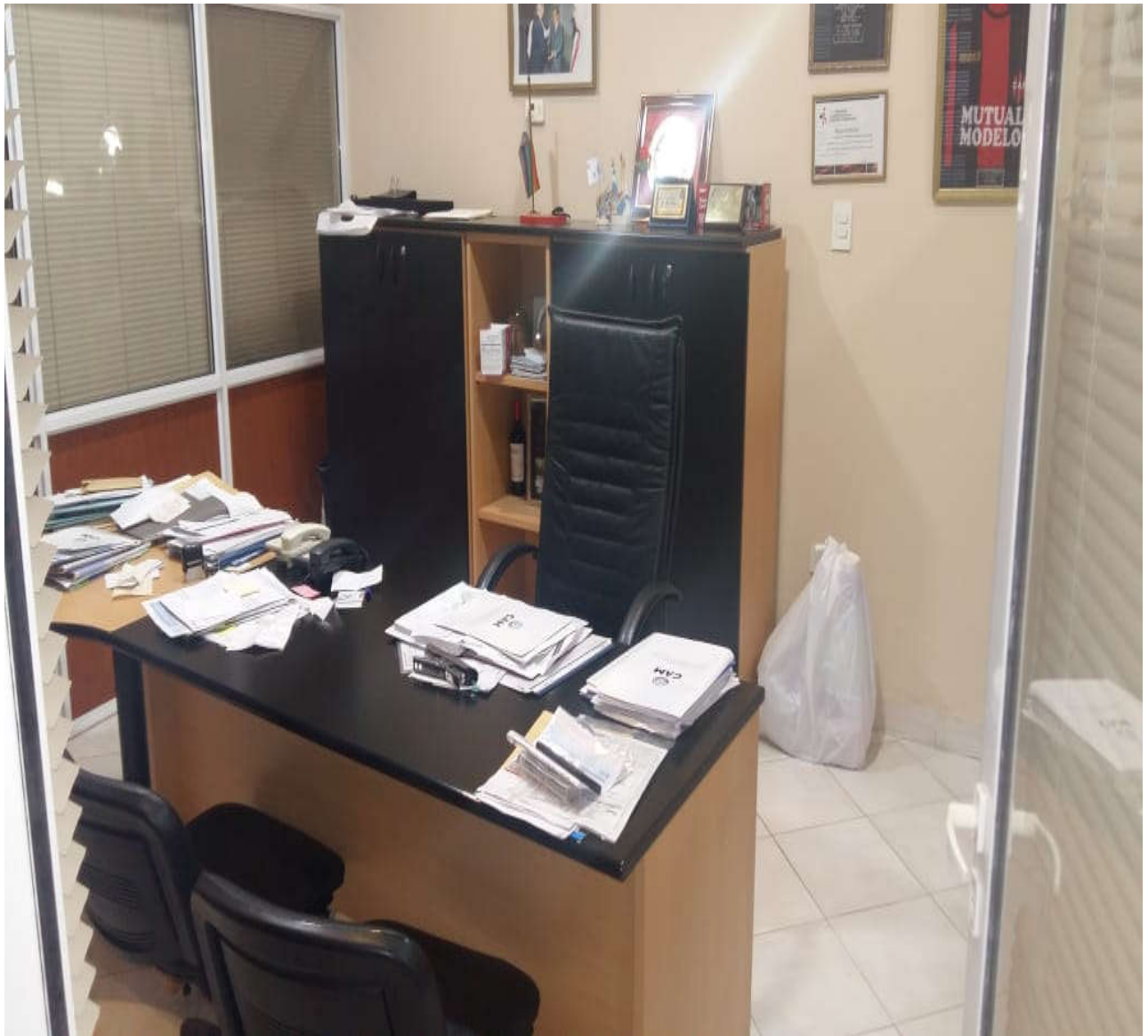


FOTO: Oficina del Presidente de la Mutual



FOTO: Oficinas centrales

CAPITULO V

Implementación del Plan de Relaciones Públicas en la Mutual de Salud Pública de Salta

Después de conocer la Mutual de Salud Pública de Salta y teniendo en cuenta lo investigado sobre todos los aspectos que conforman la Comunicación Corporativa para configurar una Imagen Institucional Positiva con el propósito de lograr un posicionamiento y sostenibilidad de la Mutual dentro de su rubro; a continuación propondré un Programa de Comunicación Corporativa, con el fin de sentar las bases para poder gestionar la comunicación de la entidad, a nivel interno.

La comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia.

Para dicho programa se utilizarán siete etapas que permitirán transmitir de manera clara y accesible el Plan de relaciones Públicas a la Mutual de Salud Pública.

Dicho programa consta de las siguientes fases:

- Fase 1: Delimitación de objetivos y públicos.
- Fase 2: Prospección y Programación.
- Fase 3: Ejecución y Desarrollo.
- Fase 4: Evaluación y Seguimiento.

Delimitación de Objetivos y Públicos.

El presente programa, persigue los objetivos que a continuación se detallan.

Objetivo General: Crear una Imagen Corporativa sólida a transmitir.

Objetivos Específicos:

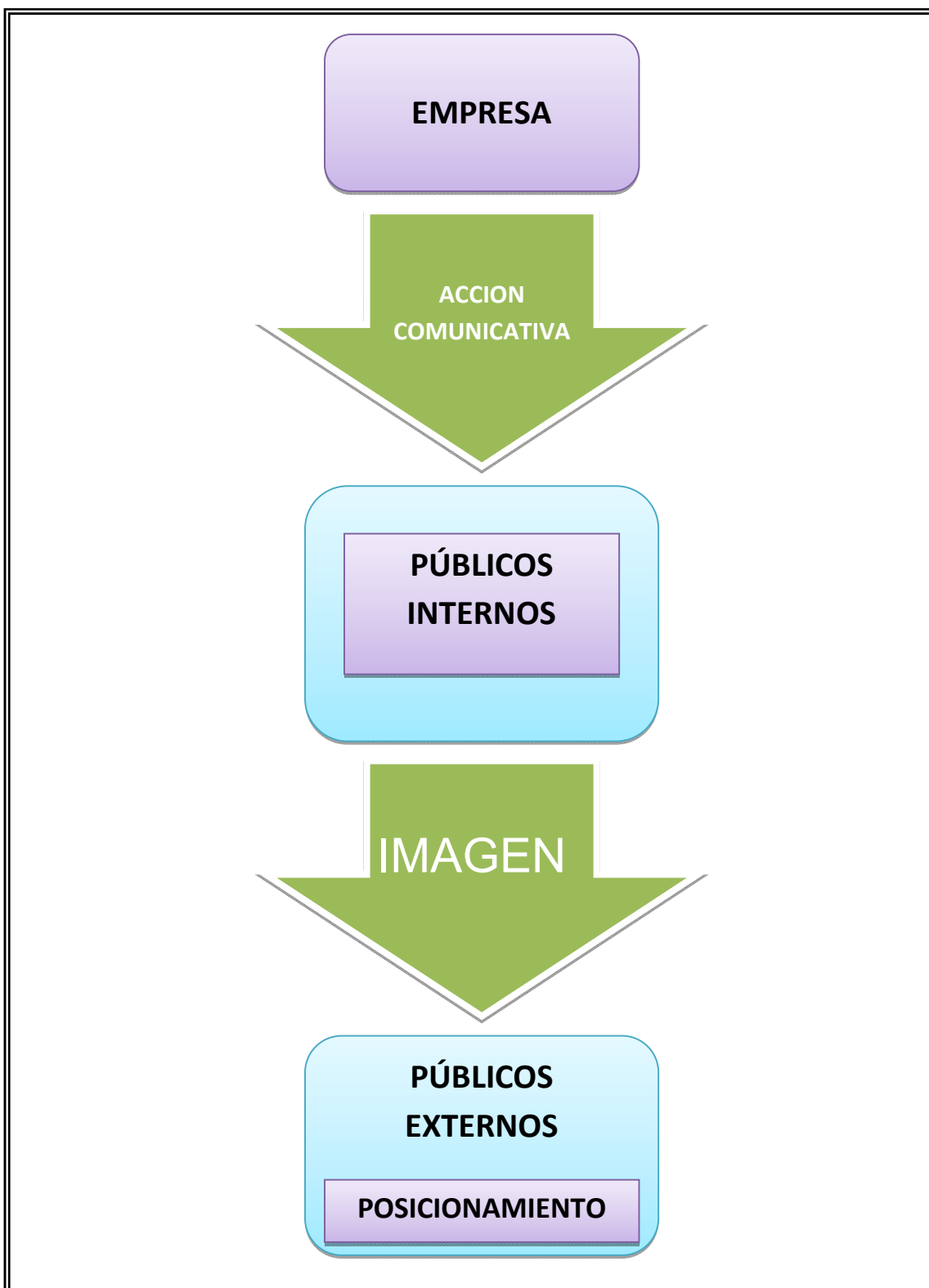
- Implementar mecanismos de comunicación a nivel interno.
- Fomentar la participación y compromiso de los empleados.
- Contribuir a desarrollar una cultura corporativa fuerte.
- Lograr la integración e identificación del personal con la empresa.
- Evaluar, luego de dos años de implementación, las repercusiones del programa en la imagen de la compañía.

El primer aspecto a considerar es la identificación de cada uno de los públicos hacia los cuales se desea realizar una actividad de comunicación, el programa en cuestión está dirigido y orientado a los públicos internos de la Mutual, puesto que, como sostiene Harwood Childs, “debemos asegurarnos que la propia casa esté en orden antes de dirigirnos a los públicos externos”.

Los empleados de la mutual se han convertido, en un factor importante para la generación y proyección de la Imagen de la entidad en el imaginario colectivo. Por ello mismo, resulta de vital importancia coordinar las acciones y actuaciones de los miembros para que exista coherencia entre lo que se hace y lo que se dice.

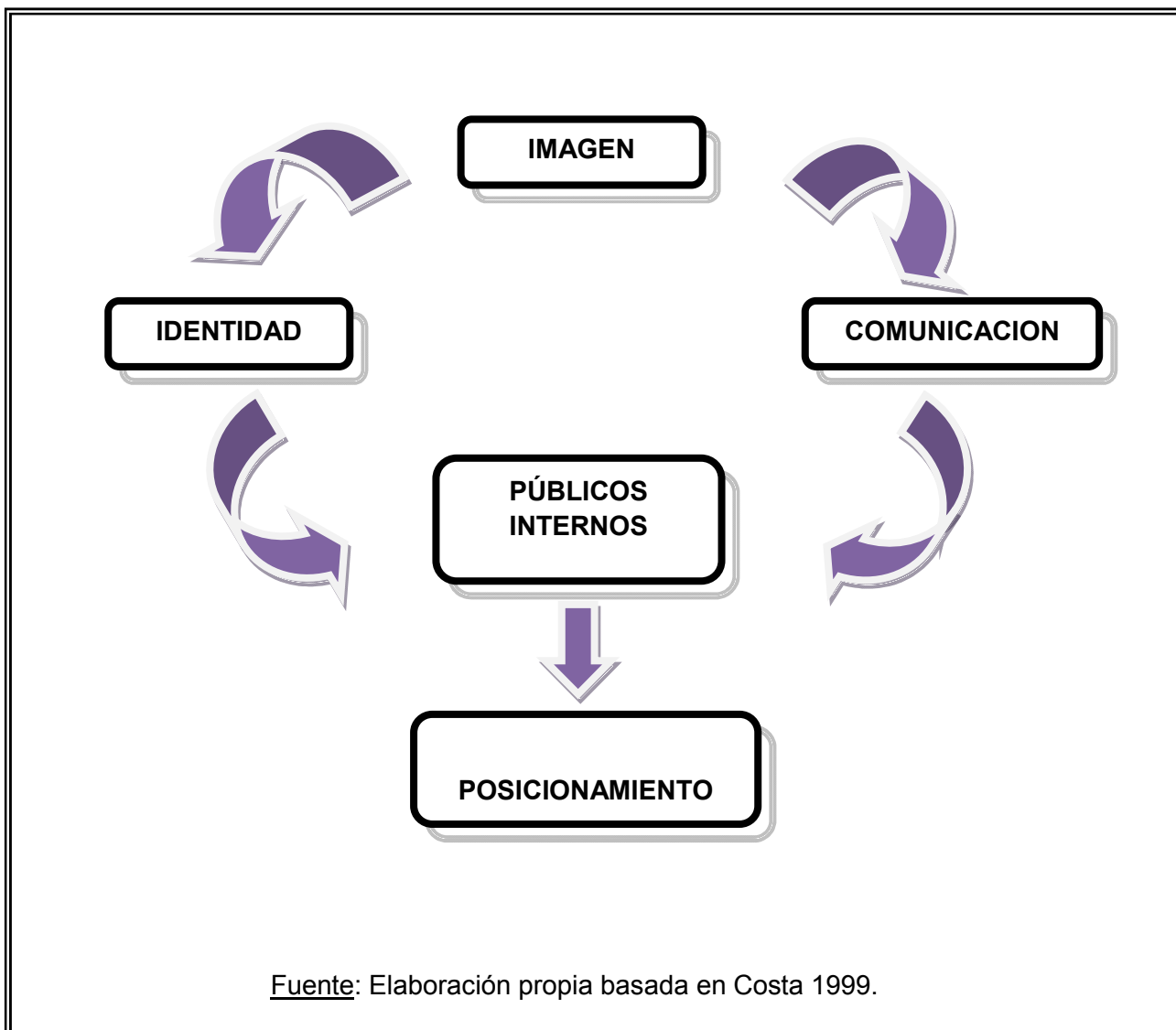
Teniendo en cuenta que la imagen de una compañía es el producto de una serie de elementos, considero ineludible analizar cada uno de los mismos, para posteriormente determinar los cursos de acción a seguir, conforme a los fines de este trabajo.

Lo dicho, puede resumirse en el siguiente gráfico:



Prospección y Programación.

Teniendo en cuenta que la imagen de una compañía es el producto de una serie de elementos, considero ineludible analizar cada uno de los mismos, para posteriormente determinar los cursos de acción a seguir, conforme a los fines de este trabajo. La idea general de este proyecto, puede esquematizarse de la siguiente manera:



Por tanto, esta fase del programa puede dividirse en las siguientes etapas, a fin de mantener un orden lógico y resulte de fácil aplicación.

- Definir rasgos de Identidad Corporativa.
- Auditar la Comunicación a nivel interno.
- Determinar metodología, medios y soportes a emplear.
- Establecer calendario de actividades.

Para llevar adelante mi cometido, apelé a la observación y recurrí a entrevistas con el personal de la empresa, ambos métodos permitieron reunir información valiosa para mi investigación. Las guías utilizadas para la recolección de los datos pueden ser consultadas al final del presente capítulo.

Definir Rasgos de Identidad.

Como se analizó en el Capítulo I, Mutual de Salud Pública, no cuenta con una Identidad bien definida, por lo cual, creo que antes de emprender cualquier programa de comunicación, resulta imprescindible sentar las bases y lineamientos a partir de los cuales se coordinarán las acciones subsiguientes.

Para lograr establecer con precisión y claridad la misión, visión y valores de la organización se trabajó principalmente con el presidente de la misma y con algunos de los miembros del área administrativa, el resultado obtenido fue el que a continuación se detalla:

Misión: *“Fomentar el Mutualismo, propiciando la ayuda recíproca entre nuestros afiliados mediante la prestación de servicios económicos y sociales orientados a la satisfacción de sus necesidades, dentro de un marco de integración y crecimiento”.*

Visión: *“Ser una entidad líder, ágil y en continuo crecimiento, que se distinga por la atención personal, la calidad de los servicios que presta y por el desarrollo permanente de nuevos beneficios para sus afiliados”.*

A partir de ello es posible identificar y establecer los **VALORES** que la

Mutual debe sostener:

- Honestidad
- Integridad
- Calidad
- Orientación al afiliado
- Compromiso con los resultados
- Interés por las personas

Responsabilidad

social

Una vez establecida la filosofía de la entidad, es necesario analizar la cultura de los miembros que la integran. Como se sostuvo anteriormente¹³, la cultura de la empresa en cuestión, no se encuentra delimitada claramente, por ello es posible afirmar que la misma es débil.

Para poder trabajar ordenadamente, me propuse describir la cultura actual de la empresa y también la cultura deseada, dado que a partir de ello será posible adecuarla a los propósitos del programa y orientar las acciones en función de ello.

FACTORES	CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA.
<p style="text-align: center;">FACTORES SOCIOLOGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas y Valores inexistentes. ▪ Relaciones y comportamientos formalizados. ▪ Lenguaje compartido por todos los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas y Valores claros y compartidos. ▪ Estructuración de los actos diarios de la empresa. ▪ Reglamentos establecidos de manera precisa. ▪ Inculcar el comportamiento grupal a nivel productivo y de relación. ▪ Cohesión interna entre el personal.

Ver Capitulo I.

<p>FACTORES DE DIRECCION.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglas y procedimientos no precisados. ▪ Estructura organizativa débil, tareas y funciones definidas informalmente. ▪ Se desconocen los niveles productivos del personal. ▪ Sistemas de control nulos. ▪ Unidireccionalidad en el estilo de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delimitación de tareas acordes al puesto. ▪ Definición formal de estructura organizacional. ▪ Difusión de reglamento interno. ▪ Supervisión general. Personal con libertad de resolver los problemas de su cargo. ▪ Sistemas de control fijados explícitamente.
<p>FACTORES COMUNICATIVOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones formales de carácter administrativo exclusivamente. ▪ Destinatarios externos solamente. ▪ Soportes insuficientes y disfuncionales. ▪ Relaciones informales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bidireccionalidad en las comunicaciones. ▪ Adecuación de soportes a las necesidades de cada público. ▪ Control de los contenidos, cantidad y calidad de los mensajes en todos los niveles. ▪ Fortalecimiento de las relaciones con el personal a través de las comunicaciones.

En cuanto a la Identidad Físico- Visual de la compañía creo conveniente mantenerla como se encuentra actualmente, puesto que la misma ya es reconocida y además resultaría confuso y complicado para el personal de la entidad efectuar tantos cambios drásticos en tan corto tiempo, sin mencionar el esfuerzo económico que esto supone.

Habiendo culminado con la definición de los rasgos identitarios de la Mutual es posible llevar a cabo el siguiente paso dentro del presente programa.

Auditoria de Comunicación Corporativa.

En la presente etapa, el propósito es auditar la comunicación de la empresa, para poder llevar adelante dicho cometido, me fundé principalmente en la información recolectada por medio de las observaciones efectuadas dentro de la empresa, como así también de los datos arrojados por las entrevistas con el personal de la organización.

La selección de los entrevistados se basó en los siguientes criterios:

- a) Puesto que ocupa.
- b) Tareas que realiza dentro de la compañía.
- c) Capacidad para manejar información.

Soporte	Contenido	Función
<i>Informes</i>	Proporcionan datos acerca de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos. ▪ Personal. ▪ Asambleas. ▪ Balances. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificar los contenidos explicados, desde las sucursales a gerencia y viceversa.
<i>Teléfonos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas vinculados al negocio de la compañía. ▪ Consultas de diverso tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se emplea para dar y recibir información.
<i>Informe Anual</i>	Balance general Contable, los temas que trata son: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de mantenimiento. ▪ Administrativos. ▪ Reducciones salariales. ▪ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicar ingresos y egresos económicos de la empresa a lo largo del año transcurrido.
<i>Reuniones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicar normas de seguridad e higiene. ▪ Manejo de equipos especiales. ▪ Elementos de protección. ▪ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aconsejar y orientar al personal en el uso de los mencionados elementos.

Ahora bien, conforme a los datos recogidos puedo asegurar que la cantidad de medios y soportes de comunicación a nivel interno es limitado, como así también lo es el contenido de los mismos, básicamente, los temas tratados por ellos son de carácter exclusivamente administrativo.

Por otro lado, es posible afirmar que cada soporte de comunicación utilizado se encuentra mal empleado, la calidad y cantidad de éstos deja mucho que desear, y además, en la mayoría de los casos, solo se dirigen desde la dirección de la empresa, esto es, de forma descendente, evitando de esta manera el ida y vuelta de la información.

Otra de las cuestiones observadas, guarda relación con los diferentes canales que sigue la información dentro de la entidad, lo que permite saber, de alguna manera, como son las relaciones entre los diferentes niveles organizativos y como se constituyen las redes de comunicación dentro de la empresa. La comunicación formal responde a la estructura organizativa de la compañía, es decir, al organigrama. Mientras que las comunicaciones informales son las más abundantes, se dan entre determinadas personas, que debido al puesto que ocupan pueden manejar mayor cantidad de datos, que el resto de los empleados., generando de esta forma los rumores dentro de la entidad.

Selección de metodología, medios y soportes.

Conforme a las características observadas y las cualidades de la empresa, se decidió modificar el contenido y diseño de algunos de los soportes de comunicación ya existentes en la compañía, como así también poner en funcionamiento nuevos mecanismos que permitan cubrir todos los niveles de la empresa, y me den la posibilidad de alcanzar las metas que fueron fijadas con antelación.

Es indispensable aclarar, que tanto los elementos a emplear como las tareas a perpetrar, se orientan a cubrir y satisfacer necesidades actuales de la organización, por lo tanto están sujetas a modificaciones.

A continuación, se presentarán en detalle los soportes seleccionados, su contenido, diseño y la función que cumplirán dentro de la Mutual, en el marco de la creación de la Comunicación Corporativa e Imagen Institucional.

Cartilla: en una primera instancia estará destinada a los empleados, contando con información sobre el organigrama, Misión, Visión, Valores. Tendrá información relacionada a la Salud, cursos de capacitación, días de recreación, etc.

Tablón de Anuncios: Su principal función es actuar como apoyo informativo de las otras actividades que se desarrollan dentro de la Mutual, es un soporte que tiene un gran impacto entre los miembros de la entidad, puesto que están acostumbrados a recurrir a él de forma permanente. La información contenida en dicho dispositivo englobará: cuestiones formales e informales.

Cuestiones Formales:

- Horario laboral.
- Comunicados de las Asambleas.
- Información relativa a los servicios que prestan las diferentes casa de comercios, turismo y farmacia.
- Fechas y horarios de reuniones.

Cuestiones Informales:

- Fechas de Cumpleaños del personal.
- Actividades Culturales y/o Deportivas.
- Eventos.
- Temas de actualidad vinculados a la actividad de la Mutual, etc.

El emplazamiento de los tabloneros se ejecutará teniendo en cuenta las instalaciones de la Mutual y el flujo de personas que diariamente transitan por la misma. De este modo será colocado en el siguiente lugar:

- Sector externo de las Oficinas Centrales.

El modelo a emplear contará con las características que a continuación se detallan:

- Tamaño: 1,50 x 1,50 cm.
- Para fijar en la pared.
- Estructura reforzada.
- Con fondo de corcho forrado en tela.
- Con cristal protector, para evitar deterioro del material contenido en el mismo.

Programas de Incentivos para los Empleados:

La intención de implementar, dentro de la compañía, este tipo de programas es motivar al personal para que realicen sus tareas con una actitud positiva, se encuentren satisfechos con las políticas de la organización y a su vez la empresa sea más productiva y preste servicios de mayor calidad, con lo cual se transmitirá una imagen corporativa positiva. Se realizara de dos formas:

Empleado del Mes: Los días quince (15) de cada mes y medio se elegirá al Empleado del mes, el mismo será recompensado con un incentivo equivalente a \$ 1000(mil pesos) que serán abonados conjuntamente con el salario del mes en curso. Cabe destacar que dicho beneficio no podrá ser otorgado a la misma persona por dos meses consecutivos.

La elección de los beneficiarios será realizada, en este caso, por la Jefa de Administración es quien mantienen un contacto permanente con el resto de los empleados, debido al puesto que ocupan. Solo se lo elegirá entre el personal, los directivos no podrán acceder a este reconocimiento.

El empleado a quien se le otorgue esta remuneración, tendrá un reconocimiento ante sus compañeros, mediante la colocación de un cuadro con la fotografía y nombre del trabajador, la leyenda "Empleado del Mes" y el nombre del mes que correspondiere.

Reconocimiento Anual: En el mes de Diciembre de cada año, se otorgará un reconocimiento a un empleado que será elegido por votación de todos los miembros de la Empresa. El mismo percibirá un incentivo equivalente a \$2.000 (dos mil pesos) que se abonarán juntamente con el salario correspondiente al mes de Diciembre.

Es importante destacar que, en ambos casos, se seleccionará al merecedor de los incentivos, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Asistencia y puntualidad.
- Aptitud.
- Responsabilidad.
- Comunicación.
- Cooperación y solidaridad con sus pares.
- Dedicación.
- Compromiso y Respeto.

Jornadas de convivencia:

Las Jornadas de convivencia están orientadas a crear un espacio para el diálogo, promover las relaciones interpersonales entre los miembros de la compañía y reducir los rumores dentro de la misma, en un ambiente ameno y distendido, donde sea posible fortalecer la cultura corporativa, mediante el entendimiento recíproco y el compañerismo, alcanzar una mayor participación y crear sentido de pertenencia entre los empleados.

Entiendo conveniente que las jornadas sean efectuadas, como mínimo, dos veces al año, primeramente porque al ser un grupo reducido de empleados es más fácil coordinar los horarios de todos los integrantes de la compañía.

Por otro lado, también se buscará lograr:

- Establecer de forma conjunta valores, hábitos y actitudes que permitan crear un clima laboral favorable.
- Formular inquietudes y sugerencias que pudieran contribuir a mejorar las relaciones jefe- empleado.
- Fomentar los valores de la empresa para que sean parte de la vida

Indumentaria Laboral:

Como sostuve anteriormente, la identidad de una compañía es un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados y forman un todo, esto significa que debemos atender a todos ellos para garantizar que las personas que trabajan en una empresa se identifiquen con ella.

Un factor clave a la hora de lograr dicha identificación es el uniforme de trabajo de los miembros de una empresa, que también son un medio de comunicación y contribuyen a fomentar el sentido de pertenencia a quienes lo usen. Además el uniforme a nivel imagen genera notoriedad.

A través de las observaciones efectuadas en la Mutual, llegué a la conjetura de que no todo el personal posee un atuendo de trabajo acorde, por tal motivo decidí, establecer los uniformes para todos los empleados con una indumentaria bastante fácil de acceder.

- Sector Administrativo: Es aquel que mantiene un contacto más directo y personal con todos los afiliados que llegan a la empresa, ocupándose de su atención, por ello y por las tareas que ejecutan a diario, se hace imprescindible mantener una prolijidad y pulcritud que denoten la seriedad y responsabilidad de la empresa. Por esto el uniforme que tendrán será de una camisa blanca con un distintivo con su nombre y un pantalón azul para ambos sexos será la indumentaria.

Informe anual:

El informe será presentado en un formato sencillo, para garantizar la comprensión del mismo, y además se difundirá a todos los integrantes de la empresa al finalizar cada año transcurrido. Básicamente se trata de un resumen acerca de lo que la compañía ha hecho durante el año y cuáles fueron los éxitos alcanzados. En su contenido podremos encontrar las siguientes cuestiones:

- Logros obtenidos a nivel económico, corporativo y social.
- Información para el personal sobre el empleo y su carrera profesional dentro de la empresa.
- Conclusiones generales sobre la actuación de la organización a lo largo del año.
- Planes para el año próximo ó proyectos a corto y/o mediano plazo.
- Cambios que se produjeron en las distintas políticas y procedimientos de la mutual.

Señalética corporativa:

Como ya he mencionado en el Capítulo I del presente trabajo de investigación, la señalética forma parte de la identidad físico-visual de una empresa, y como tal, permite a los diferentes públicos orientarse e informarse, y además es un elemento constitutivo de la Imagen Corporativa.

Por ello, resolví que sería conveniente dotar a la Mutual de Salud Pública de todos los elementos que constituyen la señalización de una empresa. Como podemos observar en las fotografías anteriormente se ve claramente que no cuentan con una señalización adecuada a las diferentes partes de la Mutual, por ello se realizara:

Señalización en las oficinas del Presidente, Secretario, Tesorero y Secretaria Administrativa.

En la parte de los empleados se cambiaran los box que ocupan por unos que sean de una material transparente para que puedan ver al compañero de trabajo que tienen al lado.

Agregar un armario para poder guardar todos los bibloratos o registros de cada afiliado.

Reuniones:

Fundamentalmente se realizarán para favorecer la comunicación cara a cara, y la transmisión de información de una manera directa a los empleados. Su propósito consiste en lograr mantener a los trabajadores al tanto de las actividades de la compañía, como así también de las cuestiones que los afecten.

Las reuniones serán empleadas para exponer, en detalle, las acciones que se desarrollarán en el interior de la compañía, a lo largo de la implementación del Plan de comunicación, con el cometido de evacuar las dudas que pudiesen surgir, de igual forma explicar cómo, cuándo y el porqué de cada actividad.

Encuestas:

Se suministrarán con el propósito de conocer las opiniones del personal acerca de las actividades emprendidas en el seno de la compañía y monitorear el clima interno.

Las encuestas arrojarán datos que permitirán analizar de qué forma se va desarrollando el Plan de Comunicación Corporativa, de esta manera será posible efectuar ajustes si resultase necesario.

Canales de Comunicación:

Los canales de comunicación existentes en la Mutual de Salud de Salta son mayormente *informales* porque el contacto entre los puestos de trabajo es básicamente personal. Asimismo, el trato entre los repartidores de la empresa y los clientes es estrecho, sin distanciamiento notorio entre ambos.

Así, la “Comunicación Informal”¹⁴ se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge cuando un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados.

Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es *insuficiente* para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos a través de los que se toman decisiones.

www.uji.es (30/08/2019 - 21:20 hs.)

De esta manera, se reforzara de forma mensual el uso de los medios de comunicación, promocionando a la Mutual con los diferentes servicios que ofrece y si es el caso que se sume una nueva casa de comercio, etc.

Metodología de Trabajo.

Una vez explicados cada uno de los soportes y mecanismos que han de ser empleados en Mutual de Salud Pública procederé a puntualizar la metodología de trabajo, la dinámica de los procesos y el porqué de cada acción seleccionada.

Cada uno de los soportes antes mencionados, guarda estrecha relación con las necesidades y falencias detectadas en el análisis efectuado dentro de la compañía, objeto de la presente investigación.

La intención no es solamente brindar información al personal, sino dotar a la empresa de una Imagen que contribuya a la creación y fortalecimiento de una comunicación corporativa apoyada en valores y hábitos compartidos, que permitan el desarrollo de relaciones interpersonales sustentadas en el respeto y entendimiento mutuo, la comunicación permanente y fluida, y la proyección de un Posicionamiento de Empresa sólido.

Con los componentes elegidos, se busca satisfacer el mayor número posible de necesidades, en materia de comunicación, para ello, fue indispensable

comprobar la sinergia existente entre los mismos, para garantizar que en conjunto, resulten eficaces.

Lo primordial para lograr este objetivo es compromiso por parte de todos los que integran la empresa en cuestión, como así también una distribución temporal de las acciones y su realización paulatina, para evitar miedo o rechazo al cambio. Es por este motivo, que la aplicación y renovación de los diferentes mecanismos será, quincenal, mensual, semestral y anual, dependiendo de las características de cada soporte y de las funciones para los que fueron destinados. Seguidamente se presenta la periodicidad de cada soporte:

ACTIVIDAD	FRECUENCIA			
	QUINCENAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL
Tablón de Anuncios.	★			
Indumentaria Laboral		★		
Incentivo		★		★
Canales de Comunicación		★		
Señalética Corporativa.				★
Reuniones.	★			
Informe Anual.				★
Jornadas de Convivencia.		★		★
Encuestas.			★	

El plan de Relaciones Públicas que se implantará será con un plazo de tres años, creo conveniente este tipo de tiempo porque al ser una entidad de pequeña sin muchos empleados el uso de las herramientas serán efectivas en un margen de tiempo corto.

ACCION	CALENDARIO A UN AÑO (2020)											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Implantación de un tablón de anuncios		●										
Entrega de la Indumentaria Laboral	●											
Instalación de la Señalética	●											
Informe Anual	●											●
Canales de Comunicación			●				●			●		
Reuniones	●						●					●
Encuestas	●						●					●

El segundo año del Plan de Comunicación Corporativa, estará caracterizado por la implementación del soporte destinado a fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la Mutual, como las jornadas de convivencias.

ACCION	CALENDARIO A UN AÑO (2021)											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Implantación de un tablón de anuncios		●										
Entrega de la Indumentaria Laboral	●											
Instalación de la Señalética	●											
Informe Anual	●											●
Canales de Comunicación			●				●			●		
Reuniones	●						●					●
Encuestas	●						●					●
Jornadas de Convivencia		●							●			

Ejecución y Desarrollo.

En esta instancia se pondría en marcha el Plan de Comunicación Corporativa, es decir, se comenzarían a desarrollar las actividades que fueron explicadas con antelación, teniendo en cuenta la calendarización antes propuesta.

Es importante aclarar que el Plan será introducido de forma gradual, con el propósito de evitar miedo, saturación, rechazo o incomodidad en los miembros de la compañía. Esta decisión fue tomada teniendo en cuenta que la empresa, objeto de estudio, se define por ser tradicional y estática en cuanto a sus políticas y comportamiento.

Por otro lado es igualmente significativo destacar, que el Plan será presentado a todos los que conforman la empresa, del mismo modo se los capacitará y entrenará en el uso de cada dispositivo, para generar la asimilación y adaptación al Plan de Comunicación Corporativa.

Evaluación y Seguimiento.

Una vez que el Plan de Comunicación Corporativa sea implementado, será fundamental llevar a cabo un seguimiento y control de las acciones emprendidas y evaluar las repercusiones de las mismas.

El seguimiento del Plan se realizará antes, durante y después de la aplicación del mismo, de esta manera, a medida que se desarrollen las actividades, podremos modificarlas o efectuar correcciones con el fin de adecuarlas a los objetivos propuestos. Por otro lado, esta modalidad dejará expuestas las diferencias existentes entre un estado inicial y uno posterior, proporcionando la información necesaria para conocer los objetivos que fueron alcanzados y cuáles quedan por cumplir.

Para poder realizar un correcto seguimiento de las tareas consumadas, se recurrirá a encuestas de clima interno, que serán suministradas a los ocho empleados de la Mutual.

Se registrarán las distorsiones o incumplimiento de las acciones que fueron estipuladas en el Plan de Comunicación Corporativa. Es importante que exista un nivel de flexibilidad al momento del seguimiento, con el fin de modificar, sobre la marcha, cada una de las actividades perpetradas.

Como anteriormente se indicó, el Plan de Comunicación Corporativa se implementará en el transcurso de los años 2020 y 2021, por ello se estipuló, dentro del cronograma propuesto, en qué momentos se evaluarán las actividades, como así también a través de que medios se realizará dicha evaluación (encuestas).

Luego de aplicar el Plan durante dos años, estaré en condiciones de analizar las repercusiones del mismo en la Imagen Corporativa que tienen los públicos Internos de la Mutual de Salud Pública.

Esta evaluación medirá el grado de éxito alcanzado, es decir, permitirá conocer si el Plan siguió la dirección correcta y resultó eficaz ó si deberá sufrir modificaciones para cubrir las necesidades de la Mutual examinada.

Lo primordial es conocer los aspectos positivos y negativos de cada acción emprendida, de igual forma determinar las fortalezas y debilidades del Plan ejecutado. Para ello es necesario considerar:

- El cumplimiento y logro de los objetivos fijados al inicio del Plan. En qué medida fueron alcanzados los objetivos propuestos.
- La eficacia y efectividad de cada acción emprendida y de cada mecanismo implementado. Su relación con las necesidades de la Mutual y su rol en el cumplimiento de los objetivos especificados.

- Adaptación y asimilación de las diferentes herramientas de Comunicación Interna.
- La percepción que tiene de la compañía el público interno y la opinión que le merece el desarrollo del Plan de Comunicación.
- La satisfacción de los empleados y la calidad del clima interno.

A partir de la evaluación puede revelarse la necesidad de hacer algunas correcciones al Plan diseñado inicialmente, de ser así, lo ideal sería tener en cuenta todas las etapas involucradas, y los principios que rigieron su planeamiento, ejecución y desarrollo.

Se debe tener presente que el Plan de Comunicación Corporativa fue diseñado para cubrir necesidades actuales de Mutual de Salud Pública y por tal motivo es objeto de modificaciones y actualizaciones, que puedan satisfacer cuestiones futuras. Dichas modificaciones pueden guardar relación con:

- Adecuación de los objetivos y estrategias a las necesidades detectadas.
- Adaptación a las nuevas características de la Empresa.

- Actualización, modificación o supresión de los soportes aplicados hasta el momento.

Finalizando, puedo decir, que el principal propósito de este Plan de Comunicación Corporativa es crear un ambiente de trabajo que beneficie a todos sus involucrados, de manera tal, que cada uno de los que forman parte de la compañía “se ponga la camiseta” y oriente sus acciones en una misma dirección, lo cual generará una amplia gama de recompensas a nivel comercial, social, comunicativo y de relación, que repercutirá en La Imagen y en el Posicionamiento de la Mutual.

MODELO DE GUIA PARA ENTREVISTAS.

1. Nombre:
2. Antigüedad en la Empresa:
3. Puesto que ocupa:
4. Funciones que realiza:

5. ¿Conoce usted la Misión de la empresa?

6. ¿Cómo definiría la Misión de la Mutual teniendo en cuenta la actividad de la misma?

7. De acuerdo a su criterio, ¿cuál es la visión a futuro de la organización?

8. ¿Qué valores cree que sostiene la entidad?

9. ¿Existe algún reglamento interno en la empresa? De ser así, ¿conoce su contenido?

10. ¿El organigrama de la empresa se encuentra formalmente establecido? De no ser así, ¿cómo considera que debería ser el mismo?

11. Podría explicar cuáles son las actividades y/o responsabilidades que le competen a cada departamento de la Mutua.

- Presidencia.

- Secretario

-
- Vocales

-
-
-
-
-
-
-
- Fiscalizadores

-
-
-
-
-
-
-
- Sector Administrativo

12. ¿Existe un protocolo concreto para ejecutar las tareas a diario?

13. ¿Con que miembros de la empresa se relaciona con mayor frecuencia? ¿Por qué?

14. Dentro de la empresa. ¿Se lleva a cabo alguna actividad extralaboral donde participen todos los empleados?

15. Según su criterio, ¿predomina el espíritu de colaboración o de competencia entre los integrantes de la organización?

16. ¿Qué tipo de información se les ofrece a los empleados?

17. ¿Existe un área o departamento especializado en comunicación interna?

18. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

19. ¿Quiénes son los responsables de llevar adelante las tareas vinculadas a la comunicación en el seno de la empresa?

20. Actualmente ¿cuáles son los medios de comunicación interna existentes? ¿Cuál es el contenido de cada uno de ellos?

21. Según tu opinión, ¿la comunicación es abierta en los sentidos verticales (ascendente y descendente), y horizontal?

22. ¿Existe un ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?

23. ¿Considera necesario proporcionar recursos económicos y humanos a las tareas vinculadas a la comunicación interna?

CONCLUSIONES FINALES:

Para la presente investigación, se estableció la siguiente hipótesis:

“Una correcta configuración de la Imagen Corporativa asegura la sostenibilidad en el posicionamiento institucional”.

Es posible afirmar que la hipótesis planteada no puede ser comprobada en su totalidad ya que la imagen Corporativa representa una problemática estratégica donde intervienen agentes como ser la comunicación corporativa y posicionamiento institucional.

En primer lugar, es viable analizar al posicionamiento desde un eje articulado de la Imagen Corporativa, resulta importante porque se define lo que la empresa u organización representa para el público objetivo.

En segundo lugar, los elementos que permiten configurar la Imagen Corporativa de una Mutual es importante analizarlos en profundidad y detalladamente para lograr el posicionamiento deseado en los públicos objetivos en este caso apuntando al público interno los empleados y el público externo como ser los afiliados y estar atentos a las futuras necesidades que puedan surgir de estos.

En tercer lugar, el vector de la comunicación interna y externa resulta el elemento que integra todo lo antes expuesto porque se destaca lo que es importante para los afiliados y lo que proponen los empleados hacia el desarrollo de nuevos servicios que permiten el crecimiento de la entidad.

Finalmente, es fundamental la presencia y práctica profesional de las Relaciones Públicas dentro de la Mutual de Salud Pública de Salta ya que el procedimiento que desarrolla el profesional es necesario en cualquier organización porque permite mantener el proceso de comunicación entre la empresa y su público logrando de esta manera obtener información sobre lo que realmente necesitan y lo que la institución tiene a su alcance para satisfacer estas necesidades o creando nuevas, todo para la consecución de la imagen corporativa sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAYS, Edward L. **LOS AÑOS ÚLTIMOS: RADIOGRAFÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**. ESRP-PPU. Barcelona – España. 1956- 1986.

CAPRIOTTI, Paul. **LA IMAGEN DE EMPRESA. ESTRATEGIA PARA UNA COMUNICACIÓN INTEGRADA**. Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. 1º edición. España. 1992.

CASTILLO HERMOSA, Jaime. **LA EMPRESA ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**. Ediciones Deusto. España. 1992.

LACASA Y BLAY, Antonio. **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**. Ed. Gestión 2000. Buenos Aires – Argentina. 1998.

LESLEY, Philip. **NUEVO MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS**. Ed. Martínez Roca. Barcelona – España. 1980.

SIMON, Raymon. **RELACIONES PÚBLICAS TEORÍA Y PRÁCTICA**. Ed. Limusa. EE.UU. 1994.

VILLAFañE, Justo. **LA IMAGEN POSITIVA**. Editorial Pirámide. España. 2002.

WILCOX, Dennis L.; AULT, Phillip H.; AGEE, Warren K.; CAMERON, Glen T. **RELACIONES PÚBLICAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**. Editorial Pearson Educación S.A. 6º edición. Madrid. 2001.

WEBGRAFÍA

www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa1.htm

www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm

cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/intencioncomunicativa.htm

www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf

www.uji.es

www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf

www.ull.es/publicaciones/latina/200508mellado.pdf

www.slideshare.net/disorg/elementos-de-la-cultura-organizacional