

**Universidad del Salvador**  
**Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación**  
**Social**  
**Licenciatura en Relaciones Públicas**

Tesis monográfica

***La reputación como estrategia de atracción y retención  
de jóvenes profesionales.***

Fidelizar a través de los intangibles



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Realizado por: Andrés Nahuel Modernel.

Director de la carrera de Relaciones Públicas: Lic. Manuel Montaner.

Tutora de la tesis monográfica: Mg. Gabriela Pagani.

Buenos Aires, 16 de marzo de 2016

[Andrees.m@live.com.ar](mailto:Andrees.m@live.com.ar)

011153423425

## **AGRADECIMIENTOS.**

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres y hermana por el apoyo recibido durante mis años de cursada y realización de mi tesis monográfica, además por brindarme la posibilidad de estudiar en una Institución como lo es la Universidad del Salvador.

De manera especial, agradezco a cada uno de mis docentes, al director de la carrera Manuel Montaner, y en especial a mi profesora y tutora, Gabriela Pagani, quien con una gran paciencia y dedicación contribuyó a que esta tesis fuese posible.

Por último y no menor a la Universidad del Salvador especialmente a la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social sede Pilar por haberme brindado su casa de estudios como lugar de formación académica y profesional.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# ÍNDICE

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Introducción</b> .....   | <b>7</b>     |
| <b>1. ¿Qué es una organización, cómo está compuesta?</b> .....                    | <b>10-16</b> |
| 1.1. Definición.....  | 10           |
| 1.2. La acción de organizar y el resultado.....                                   | 11           |
| 1.3. Etapas del proceso de Organización.....                                      | 11           |
| 1.4. Factores que afectan la estructura de la organización.....                   | 13           |
| 1.5. Organización del trabajo y de la empresa.....                                | 13           |
| 1.5.1. Modos de organización del trabajo.....                                     | 13           |
| 1.5.2. Cinco modos de organización.....   | 14           |
| 1.6. Armonización de variables tecnológicas, organizativas y socioculturales..... | 15           |
| 1.7. Flexibilidad de la organización.....   | 16           |
| <b>2. Análisis de la organización</b> .....                                       | <b>17-31</b> |
| 2.1. La definición de la identidad corporativa.....                               | 17           |
| 2.2. La comunicación de la identidad corporativa.....                             | 18           |
| 2.3. La filosofía corporativa.....  | 20           |
| 2.3.1. Importancia de la filosofía corporativa.....                               | 22           |
| 2.3.2. La evaluación de la filosofía corporativa.....                             | 22           |
| 2.4. La misión corporativa.....   | 23           |
| 2.5. Los Valores corporativos.....  | 24           |
| 2.6. La visión corporativa.....   | 24           |
| 2.7. La Cultura Corporativa.....  | 24           |
| 2.7.1. Influencias sobre la cultura corporativa.....                              | 25           |
| 2.7.2. Aspectos a tener en cuenta.....  | 26           |
| 2.7.3. La gestión de la cultura corporativa.....                                  | 27           |
| 2.7.3.1. Etapa 1.....   | 27           |

|  |              |
|--|--------------|
| 2.7.3.1.1. Aspectos que señalan las tendencias de la cultura corporativa.....                  | 28           |
| 2.7.3.1.2. Instrumentos de investigación.....  | 29           |
| 2.7.3.2. Etapa 2.....  | 30           |
| 2.7.3.3. Etapa 3.....  | 30           |
| 2.7.4. Condiciones básicas para el cambio cultural.....  | 30           |
| <b>3. Conceptos de Imagen y reputación.....</b>  | <b>32-48</b> |
| 3. La imagen corporativa.....  | 32           |
| 3.1. Identidad e imagen corporativa.....   | 34           |
| 3.2. Reputación.....   | 35           |
| 3.2.1. Tres condiciones que debe tener la reputación.....                                      | 41           |
| 3.3. Reputación de marca.....  | 42           |
| 3.4. La comunicación de la reputación.....   | 43           |
| 3.5. La evaluación de la reputación.....   | 45           |
| 3.6. El monitor español de reputación corporativa (Merco).....                                 | 46           |
| <b>4. Gestión de la reputación de los futuros líderes.....</b>                                 | <b>49-57</b> |
| 4.1. Employer Branding o Marca Empleador.....  | 49           |
| 4.2. El círculo virtuoso de la gestión del talento.....  | 51           |
| 4.3. Nociones básicas del Programa Jóvenes Profesionales.....                                  | 52           |
| 4.4. La mejor forma de fidelizar: la reputación interna.....                                   | 55           |
| <b>5. Cómo el área de comunicación/RRPP ayuda a formar la imagen y reputación.....</b>         | <b>58-70</b> |
| 5.1. Responsabilidades del sector de comunicación.....   | 59           |
| 5.2. Estructura y desarrollo de proyectos de comunicación.....                                 | 60           |
| 5.3. ¿Cómo actúan las organizaciones respecto a la comunicación?.....                          | 64           |
| 5.4. Identificación de los puntos clave para el análisis del escenario de la organización..... | 65           |

|  |              |
|--|--------------|
| 5.4.1. Plan para la configuración del proyecto.....  | 65           |
| 5.4.2. Ocho pasos para la elaboración del proyecto de Relaciones Públicas y de comunicación..... | 68           |
| <b>6. Público, públicos, stakeholders y algo más.....</b>  | <b>71-80</b> |
| 6.1. La teoría situacional de públicos.....  | 73           |
| 6.2. La innovación de la conceptualización lógica de Franca.....                                 | 74           |
| 6.2.1. La Identificación de los públicos en una visión estratégica.....                          | 75           |
| 6.2.2. Criterios de la relación lógica.....  | 75           |
| 6.3. Descripción de la conceptualización lógica de públicos.....                                 | 76           |
| 6.4. Cómo identificar a los públicos en diez pasos.....  | 79           |
| 6.5. Cómo elaborar el mapa de públicos.....  | 80           |
| <b>7. ¿Información o comunicación?.....</b>  | <b>81-95</b> |
| 7.1. La comunicación es a la vez acto, objeto y medio.....                                       | 82           |
| 7.2. Todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa.....                              | 82           |
| 7.3. Complementación de comunicaciones internas y externas.....                                  | 84           |
| 7.3.1. Las principales formas de información externa.....  | 86           |
| 7.4. Paso de la comunicación externa a la interna.....   | 88           |
| 7.5. ¿Qué es la comunicación interna?.....   | 89           |
| 7.5.1. La comunicación interna permite.....  | 89           |
| 7.5.2. La comunicación interna y la cohesión cultural.....                                       | 90           |
| 7.5.3. ¿Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna?.....                                | 90           |
| 7.5.4. La instancia de recepción como prioridad.....   | 91           |
| 7.5.5. Clasificación y dirección de las Comunicaciones Internas.....                             | 92           |
| 7.5.6. Soportes de comunicación interna.....   | 93           |
| <b>8. La opinión de los estudiantes.....</b>   | <b>96</b>    |
| <b>Conclusión.....</b>   | <b>103</b>   |

**Anexo** .....106

**Bibliografía** .....107



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

El tema que se tratará a lo largo de este trabajo de investigación corresponde a la reputación como factor de atracción y retención de talentos. Por lo que se verá qué tienen en cuentas los jóvenes profesionales a la hora de elegir el lugar donde desean comenzar a dar sus primeros pasos en el mundo laboral.

La reputación es definida como el resultado de la estimación de los públicos relacionados con la organización. Es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de dicha institución y sus perspectivas futuras, que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando se la compara con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización. Es decir, la reputación de una organización es el resultado de la suma de percepciones/imágenes que los distintos públicos fijan de una persona públicamente relevante o institución a lo largo del tiempo creándose así o no cierto prestigio.

Las relaciones públicas contribuyen en gran medida a tener una buena reputación, ya que el encargado de área y su grupo de trabajo gracias a los planes estratégicos de comunicación logran que cada comunicación que sale de la organización esté dirigida en función de la misión, visión y valores de la misma a sus stakeholders, todo ello para que las acciones o medidas que toma la organización sean recibidas favorablemente por sus públicos logrando así prestigio o estima.

Construir una reputación sólida lleva tiempo, está ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él prácticamente. Además gestionada correctamente, el prestigio que una organización alcanza puede ser una herramienta que crea valor y satisfacción en sus grupos de interés, para ganarse el apoyo en tiempo de crisis y sobre todo para atraer y retener a los jóvenes talentos.

Claramente la reputación es un intangible sumamente útil no solo para las personas públicamente relevantes y productos sino también para las pequeñas

y grandes empresas, debido a que esta especie de “buena fama” nos influencia a la hora de comprar y/o adquirir ciertos productos o servicios, las inversiones que uno realiza, las ofertas de empleo que uno acepta y dónde decide permanecer.

Ahondando sobre estos dos últimos aspectos ofertas de trabajo y dónde desarrollar carrera, muchas empresas desarrollaron “Programas de jóvenes profesionales” para atraer, desarrollar y retener los talentos que buscan su lugar en el mercado laboral. El objetivo de estos programas es asegurar que la organización desarrolle en forma planificada a profesionales que en el mediano o largo plazo se conviertan en sus líderes, quienes estén orientados en obtener resultados, que muestren pasión por lo que hacen y que tengan la habilidad de inspirar a quienes tengan a su alrededor. Para el aspirante al puesto, estos presentan excelentes oportunidades de desarrollo que permiten realizar una carrera profesional en compañías con una excelente reputación a nivel laboral y mercado.

Hoy día debido al fenómeno de la globalización para que los jóvenes profesionales se pongan la camiseta de la organización por así decirlo, salgan a defenderla y hagan carrera en ella, el factor económico como el salario no es lo único que entra en juego sino también la imagen que esta tenga ante la sociedad, sus valores éticos, que haya desarrollo profesional, motivación y reconocimientos que hacen que el empleado se sienta cómodo y además lo haga saber a la sociedad.

### **Objetivos:**

- Dar cuenta si a la hora de elegir un puesto laboral, los intangibles como la reputación de la institución son factores que se toman en cuenta por los jóvenes profesionales.
- Definir qué es lo que tiene que tener una institución para atraer y retener los futuros talentos.



Para entender qué influencia tiene la reputación en las compañías, primero debemos reconocer el significado de organización, qué es y qué hace, cómo y quién comunica, de qué manera forma su imagen que a lo largo del tiempo conlleva a construir una buena reputación, cómo llega a nosotros y a sus “futuros líderes”. A continuación se detallan todos estos factores.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# CAPÍTULO I

## ¿Qué es una organización, cómo está compuesta?

### 1. Definición.

En su libro, *Comunicación y Organización*, Annie Bartoli<sup>1</sup> define a una organización como el conjunto organizado que corresponde a cualquier grupo de hombres, constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

Una organización se distingue de los grupos informales, por ejemplo, un grupo de paseantes reunidos ante un monumento.

Los factores de distinción de una organización son de distintos órdenes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo
- Distribución de roles y tareas a realizar
- División de la autoridad y del poder formal
- Duración indeterminada o claramente explicitada en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Esto nos remite a la noción de sistema, el cual se forja alrededor de tres ideas claves:

- Es un conjunto de elementos unidos entre sí.
- Está inmerso en un entorno.
- Se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

---

<sup>1</sup> BARTOLI, ANNIE, *Comunicación y organización la organización comunicante y la comunicación organizada* Editorial Piados, Barcelona 1997.

Este sistema está formado por subsistemas interconectados:

- estrategia
- estructuras
- cultura
- comportamientos.

## **1.2. La acción de organizar y el resultado.**

Consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas.

Los procesos formalizados de organización de una empresa tratan de realizar los siguientes pasos lógicos, que parten de lo general para ir a lo particular.

- Redefinición de la misión de conjunto.
- Distribución de funciones o unidades de actividad principales.
- División de niveles
- Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones.
- Estructuración de actividades individuales.

## **1.3. Etapas del proceso de Organización**

MISIÓN → Vocación; Planes; Objetivos

FUNCIÓN → Fraccionamiento; departamentalización y apoyo

NIVELES → Escalafones; Distribución de poderes formales; grados de centralización

INTEGRACIÓN → Procedimientos y dispositivos de coordinación.