

Director  
Fernando Checa Montúfar

Dirección Técnica  
Cesar Herrera

Publicaciones  
Raúl Salvador R.

Editor  
Pablo Escandon M.  
pescandon@ciespal.net

Diseño y diagramación  
Diego S. Acevedo A.

Suscripciones  
Isaias Sánchez  
isanchez@ciespal.net

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente  
Edgar Samaniego  
Universidad Central del Ecuador

Embajador Alejandro Suárez  
Delegado del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio  
e Integración

Dolores Santistevan de Baca  
Delegada del Ministerio de Educación

Héctor Chávez V.  
Delegado de la Universidad Estatal de Guayaquil

Antonio Aranibar  
Representante de la Organización de Estados Americanos

Rosa González  
Delegada del Director General Regional de los países  
andinos UNESCO

Vicente Ordoñez  
Presidente de la Unión Nacional de Periodistas

Roberto Manciantti  
Representante de la Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión

Wilfrido García  
Representante de la Federación Nacional de Periodistas

Fernando Checa Montúfar  
Director general del CIESPAL

Chasqui es una publicación del CIESPAL

Miembro de la Red Iberoamericana  
de Revistas de Comunicación y Cultura  
<http://www.feiafac.org/rederevistas>

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe en  
Ciencias Sociales y Humanidades  
<http://redalyc.uaemex.mx>

Impresión  
Editorial QUIPUS - CIESPAL

Todos los derechos reservados.  
Prohibida la reproducción total o parcial del contenido,  
sin autorización previa. Las colaboraciones y artículos  
firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores  
y no expresan la opinión del CIESPAL.

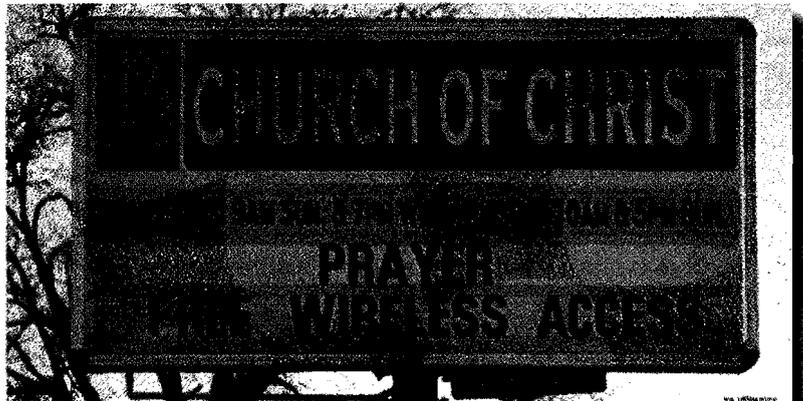
Teléfonos: (593-2) 250-6148 252-4177  
Fax (593-2) 250-2487  
web: <http://www.ciespal.net/chasqui>

Apartado Postal 17-01-584  
Quito - Ecuador  
Registro M.I.T.S.PI.027  
ISSN 13901079

portada



## Comunicación y pastoral



### Del rechazo a los medios al uso de las redes sociales

A finales de 2010, cuando se celebró el...

4

5

Del rechazo a los medios al uso de las redes sociales

José Nelson Mármol  
Pág. 4



TIC y comunicación de valores éticos para la  
sociedad

Ermanno Allegri  
Pág. 10



El cine que nos inspira y alienta

Sergio Guzmán, S.J.  
Pág. 14

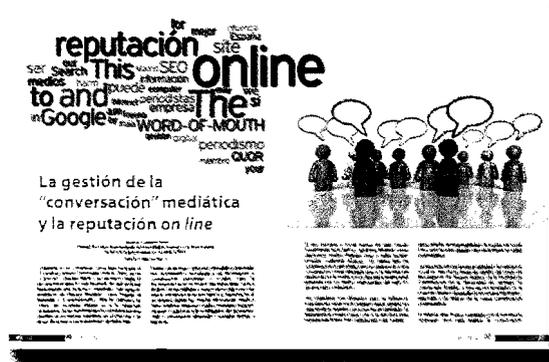
# Tabla de contenidos

## ensayos



Cultura digital en clave de comunión

Dra. Leticia Soberón Mainero  
Pág. 19



La gestión de la "conversación" mediática y la reputación on line  
Francisco Campos-Freire  
Pág. 36



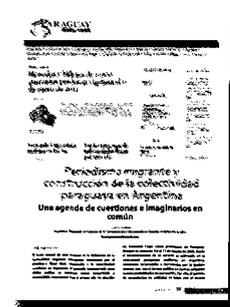
Del púlpito a las redes sociales

Pbro. Walter Moschetti  
Pág. 23



O texto opinativo como expressão da subjetividade nos blogs

Silvana Copetti Dalmazo  
Pág. 45



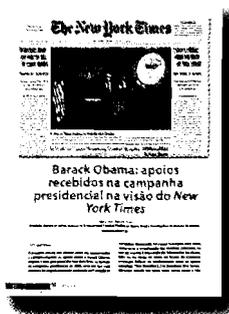
Periodismo migrante y construcción de la colectividad paraguaya en Argentina

Laura Gottero  
Pág. 59



Desafíos para una Pastoral de la Comunicación

Carlos A. Valle  
Pág. 27



Barack Obama: apoios recebidos na campanha presidencial na visão do New York Times

Maria Inez Mateus Dota  
Pág. 50



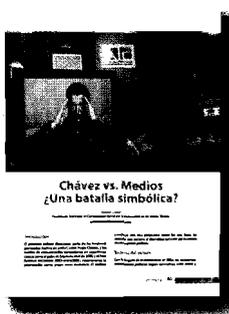
Construir marcas admiradas por su gente, un desafío empresarial

Katia Muñoz Vásquez  
Pág. 64



Iglesia y comunicación

Richard Aguilar  
Pág. 32



Chávez vs. Medios ¿Una batalla simbólica?

Gerson López  
Pág. 50

Transformación de la relación Docente – Estudiante en el proceso de aprendizaje

Andrés Barrios Rubio  
Pág. 70

Desintermediação na sociedade midiaticizada: Petrobras e suas práticas comunicacionais no blog corporativo Fatos e Dados

Eugenia Mariano da Rocha Barichello  
Elisangela Lasta  
Pág. 75

La nueva edición de la Ortografía de la RAE  
Carlos Aulestia Páez  
Pág. 81



http://3.pb.blogspot.com

# Construir marcas admiradas por su gente, un desafío empresarial

Katia Muñoz Vásquez

Chilena, magíster en Comunicación, docente y coordinadora académica de la Universidad de Viña del Mar.

[kmunoz@uvm.cl](mailto:kmunoz@uvm.cl) / [kfmunoz@hotmail.com](mailto:kfmunoz@hotmail.com)

**"S**egún un estudio español sobre calidad de vida y conciliación en el trabajo desarrollado por SODEXO en el mes de abril del año 2008, 7 de cada 10 trabajadores prefieren comer en la empresa para reducir el tiempo dedicado a la comida, y así adelantar el horario de salida" (Estudio de Calidad de Vida y Conciliación en el Trabajo). Con esa revelación no podemos dejar de advertir que los empleados deben ser vistos como clientes internos, ya que de lo contrario no tendremos alternativa de considerarlos *friends* o *fans* de las organizaciones. Sin exagerar estos resultados, es

propicio reflexionar acerca de la verdadera estimación de la calidad de vida y fidelización que los empleados están desarrollando en las corporaciones.

Por otra parte, cabe preguntarse si el personal de Greenpeace (2009) se considerará "empleado" o "fanático" de la sociedad para la cual trabajan, si esperarán la hora de salida para regresar a sus casas o bien estarán dispuestos a difundir su marca en todo momento. Sin duda que la respuesta que se nos viene a la mente, es que los colaboradores de Greenpeace no se

autodenominan empleados sino difusores y defensores de la causa, de la filosofía y, por ende, siembran su identificación con la marca, los valores y, probablemente, ello se deba a la coherente promesa de proyecto empresarial que comparten. Por lo tanto, estamos en presencia de un cliente interno que ha transitado de consumidor "friends" a "fans". ¿Cuántas empresas quisieran seguir este ejemplo? ¿Qué hacer y cómo lograr que los empleados se sientan colaboradores, difusores y defensores de una marca? Para Alain Afflelou (Expansión y Empleo. 2009), presidente y fundador de la óptica española de su mismo nombre, "el éxito reside en las personas, no en la marca".

Aaker (1991) propone un modelo de medición de equidad de marca, llamado "The Brand Equity Ten" y resume que entre las necesidades del cliente consumidor lo que ellos buscan "son marcas que les otorguen seguridad" (2009). Revisando el sitio web de Greenpeace Chile, puntualmente, el link *Quiénes Somos*, es posible apreciar los principios que mueven la organización, la forma en cómo logran sus objetivos y cómo se puede integrar como potencial colaborador:

"Greenpeace existe porque esta frágil tierra necesita una voz. Necesita soluciones. Necesita cambios. Necesita acción".

Se trata de un caso ejemplar de comunicación institucional donde se considera al posible colaborador como *endorsers*, para que recomienden el producto por convencimiento y de manera desinteresada, conectándose racional y emocionalmente con la marca. De esta manera, surgen nuevas interrogantes ¿cuántas organizaciones transparentan verdaderamente su proyecto? ¿Cuántas instituciones invitan a unirse a su filosofía y a sus valores?

La preocupación por retener a los mejores clientes, profesionales y líderes sigue siendo muy relevante para las organizaciones. Las personas son un elemento insustituible y clave para el funcionamiento del sistema organizacional puesto que las empresas depositan la responsabilidad y confianza en los recursos humanos para sacar a flote los negocios.

El presente artículo expone acerca de la comunicación institucional interna como una herramienta más de gestión para la generación de *fans* al interior de la empresa, a través de la vinculación, la cohesión y la motivación. Si bien la gestión ha utilizado siempre a la comunicación para generar identificación con los valores y la promesa empresarial, no siempre la ha reconocido como un factor estratégico de gestión, situación que ha cambiado, ya que una empresa sin comunicación no puede hacer realidad su proyecto. La francesa Pascale

Weil (1992) se pregunta ¿qué es un proyecto de empresa sin comunicación, es decir, sin medios de adhesión y de realización? La idea secreta de un presidente no tiene ninguna posibilidad de éxito si no se difunde entre los empleados; no deberíamos tratar de convencerlos, sino de implicarlos. La marca para que sea valorada debe tener una promesa de valor, basada en la confianza, la constancia y la coherencia. Y fundamentalmente es la comunicación la que tiene la función de generar confianza y fomentar la credibilidad.

En esta misma línea, es relevante tener presente que la reputación corporativa, entendida como el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa del comportamiento ético de ésta, constituye el último salto crítico en la historia de la gestión empresarial, con una influencia similar a la que en su día tuvo la gestión de la calidad, el precedente más próximo en esa historia de implantación de innovaciones en el terreno del management. (Villafañe. 2006). En un estudio realizado por Accenture en su *Global Awareness Tracking 2005*, "la reputación corporativa" era, a principios de ese año, la tercera preocupación para el 61% de los altos directivos empresariales en los ocho países más desarrollados del mundo, preocupación sólo superada por la "salud de la economía global" (75%) y por los "problemas relacionados con la competencia" (71%) (Villafañe. 2006).

Actualmente, la reputación tiene sentido si se trabajan al menos cuatro dimensiones que estudiadas y combinadas pueden darnos la clave sobre quiénes somos de verdad y cuál es nuestro auténtico valor añadido como marca. La consultora internacional de relaciones públicas Edelman, definió estas cuatro dimensiones como: credibilidad, alianza (*advocacy*), relaciones/responsabilidad y experiencia.

Consecuentemente, la reputación interna será la valoración de dichas dimensiones que como consecuencia generarán valor de la marca. El valor de la marca "está compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta. La lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto o servicio, y que proporción de su corazón y de su mente le otorgan a esas marcas. Mientras que la lealtad de conducta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y que proporción de sus compras que le dan al producto" (El valor de la marca). Si bien ambos aspectos están vinculados con lo que percibe un cliente externo, es lógico pensar que lo mismo es percibido desde la perspectiva interna, es decir, por parte del cliente interno.

## El cliente del marketing interno

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la "persona que depende de". Es decir, los clientes son aquellos individuos que tienen ciertos tipos de necesidades de un producto o servicio que una determinada empresa pueda satisfacer. Según Kotler (1996) el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente externo. Todos deben trabajar con una orientación a dicho cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

Los clientes internos pueden clasificarse en dos grupos. En primer lugar están los que desarrollan el servicio (personal de contacto y de apoyo), que esperan se reconozca su labor, se les integre y se les dé las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. También existen los clientes internos denominados *accionistas* que son los que invierten en la compañía, que esperan de ésta un aporte de beneficios y que les informen de cómo evolucionan los principales indicadores de éxito del negocio.

Lo que pretende la organización es el que el cliente final tenga una atención y prestación de servicios satisfactoria, que se le entregue una mejor oferta de valor respecto de la competencia, que exista la capacidad de escucharlo y de dialogar explicándole de qué modo nuestro producto cubre mejor sus necesidades y eventualmente, recuperar algún antiguo cliente ofreciéndoles una nueva oferta de valor que mejore la anterior. En suma, en esta coalición de la oferta y la demanda, entre marcas y clientes, se mueve el modelo de relación de valor.

Entonces, para atender bien a nuestros clientes externos es preciso iniciar una relación de valor con los clientes internos.

Diversas organizaciones enfocan sus promociones, comunicados y frases celebres diciendo que "el cliente es lo primero" y sin duda que de cierta manera lo es, pero son muy pocas las instituciones que tienen como posición que, inicialmente, lo son sus clientes internos. Es el director, como máximo líder de una compañía, quien debe sostener, confirmar y comprometer a la plana gerencial sobre este concepto y definición. Así como tener claridad sobre la responsabilidad de promover el diálogo, la discusión y el debate interno con el fin de aumentar el conocimiento y el aprendizaje corporativo.

Los directivos (Conde Pérez, et al. 2009) deberán tener presente que:

- Los trabajadores son los clientes más importantes de

la organización. Por lo tanto, se necesita alinear a cada estrategia de marketing externo, al perfil del puesto de trabajo y la persona que lo va a ocupar.

- Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.
- Formar al personal en la "cultura del detalle", ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa. Hay que identificar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes-proveedores internos igual que con los externos.

David Fischman señala que "en la empresa, la profecía que se cumple a sí misma crea frecuentemente círculos viciosos entre jefe y subordinado. Si usted tiene un subordinado que no le convence porque cree que carece de habilidades necesarias, no le dará mucho tiempo, no lo motivará, ni lo ayudará a mejorar. Sentirá que es una pérdida de tiempo. A su vez, si el subordinado siente que su jefe le dará aún menos tiempo y atención, el círculo continuará hasta que el subordinado renuncie o sea despedido. La profecía se ha cumplido" (Fischman. 2000). ¿Cuántas personas valiosas se pierden simplemente por creencias equivocadas?

El marketing interno, aplicado a la gestión de los recursos humanos, contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo –consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario- que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa. (Gronroos. 1984).

Las principales características del marketing interno (Conde y Bernal. 2009) son:

1. El empleado es el cliente interno, a quien tenemos que "venderle" la idea de empresa. Téngase en cuenta además en este aspecto la necesidad de reuniones de grupo o *brainstorming*.
2. Lo que vendemos es la empresa con una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los estamentos, mejor clima laboral, mayor integración y motivación,

mayor productividad.

3. Para vender la empresa necesitamos de alguna herramienta, en este caso será el *Plan de Comunicación Interna* en su versión *descendente* para transmitir políticas, objetivos y acciones, y *ascendente* para conocer la opinión del mercado interno (empleados).
4. Fuerza de ventas. Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en marketing interno.
5. El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación global de los trabajadores que permite aumentar la productividad global.

### Un ejemplo

Telefónica Panamá (2009) lanzó un programa regional de *Compromiso con el Cliente*, materializado a través de un evento dirigido a los colaboradores al que llamaron '*Te lo digo cantando, convirtamos a nuestros clientes en Fans*'. El Programa de Compromiso se creó en los esfuerzos de mejora continua y de la experiencia del cliente, además de la innovación de productos, inversión en red, mejoras en el área de atención al cliente, las mejores ofertas y promociones. Todos esos temas son los principales valores en los que se sustenta la propuesta de valor con la que Telefónica Panamá buscaba consolidar su liderazgo en los países de la región. Sin duda se trató de "una estrategia de sostenibilidad, '*Convertir los Clientes en Fans*', que a través del proceso de mejora continua, cierra las brechas entre lo que la compañía ofrece y lo que quiere el cliente, para así llegar a superar sus expectativas y convertirlos en fans, utilizando las promesas como mecanismo de comunicación para que el cliente sienta y crea en el compromiso de Telefónica", aseguran los creadores de la campaña (Telefónica Panamá. 2009). Cabe precisar que según lo que se indica en el comunicado, dicho suceso concluyó con un acto simbólico de compromiso, donde cada colaborador entregó una pequeña luz, que representa la luz interna de cada uno que al unirse hace que sea la luz que ha movido, mueve y moverá a Telefónica Panamá hacia el éxito.

El ejemplo muestra claramente como las organizaciones invierten tiempo y recursos en creación de campañas que movilicen y activen a sus colaboradores, comprometiéndolos en la búsqueda de mejores indicadores de éxito empresarial, evaluando que no basta el considerar a los clientes entregándoles una adecuada atención.

### ¿Customer to friends o fans?

"Son pocas las compañías que tienen como misión estratégica un enfoque de clientes en el que estén comprometidos desde el director general hasta el personal de limpieza nocturna" (Barquero et al. 2007. 2da. edición). Para José Daniel Barquero hay dos motivos claros que impiden esta orientación. El primero de ellos es la tentación de mirarse el ombligo y quedar deslumbrados observando las maravillosas cualidades de su producto sin tratar de ponerse en la "piel" del cliente que deberá usarlo. El segundo motivo es que, cuando miramos hacia fuera y deseamos ponernos las gafas del cliente, tendemos a creer que todo el mundo es igual que nosotros (Ibid).

El español señala que "en realidad, el término cliente tiene un significado idéntico al de la palabra *public*, del concepto *Public Relations* mal traducido al español como Relaciones Públicas. Así pues, la traducción correcta y verdadero objetivo del *Public Relations* no es otro que "Relaciones con mis públicos", entendiéndose por públicos los diferentes tipos de clientes con los que me relaciono. Cliente, entonces, es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha" (Ibid).

El marketing interno desarrolla "un conjunto de actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo" (Conde y Bernal. 2009). Por otra parte, Roger Blackwell y Tina Steephan en *Brands that Rock!*, relatan la importancia de evolucionar de costumers to friends a customer to fans. Los autores indican que los friends están ligados a lo emocional a los valores y que racionalmente mejoran el producto y a la marca. Es decir, los friends son endorsers, que recomiendan el producto por convencimiento y de manera desinteresada. En este camino los autores destacan que es posible lograr que los clientes se conviertan en fans. Por lo tanto, ya no basta sólo con obtener clientes internos sino conquistarlos para ganar fans.

Es vital convenir las diferencias y ventajas de lo que significa tener fans vs friends de la marca. Un fan invierte tiempo, atención, energía, emoción y dinero en aumentar y mantener la relación con la marca. No sólo cuenta a otros sus preferencias sobre la marca sino que además hace que otros también la compren. Un fans empleado está buscando que el proyecto empresa que se le comunique sea socializado como una experiencia que la adquiera por placer y no por deber. Es decir, los empleados fans quieren consejos y soluciones personalizadas, ya que tienen la pro-actitud de decir si están decepcionados, en busca de soluciones y ansiosos

de perdonar y olvidar los malos ratos.

En esta misma línea argumental cabe señalar que para los empleados “los factores más determinantes en la reputación de una empresa son la honradez con sus clientes y la transparencia en la información transmitida a sus empleados, lo que supone una evidencia más de que los valores determinantes de la reputación interna son los que se orientan hacia las personas, lo que supone una cierta demanda de una mayor humanización de la empresa” (Villafaña. 2006).

De esta forma se está procurando tener empleados motivados que inviertan activamente tiempo y dedicación a la marca organizacional, que prediquen y sean devotas de ella. En este contexto, la comunicación interna no se está entendiendo como propaganda ni publicidad de la organización con sus empleados, tampoco se trata solamente de la emisión de mensajes y sus efectos en los receptores que, con cualquier propósito y forma, envía la alta gerencia a los colaboradores con la finalidad que “compren o adapten una idea”, es decir que se informen de algo.

Esto último respondería a una aplicación en el ámbito de lo empresarial exclusivamente desde la corriente positivista, que no abarca el verdadero sentido de la comunicación interna que relaciona a los colaboradores con un modelo más participativo y consultivo del proyecto empresarial a través de la recepción activa de mensajes claves, de la capacidad de las audiencias para compartir la identidad empresarial, valores y filosofía corporativa, entre otros aspectos. Estamos hablando de una comunicación interna más avanzada e integrada. Es decir, de empleados *fans*.

Pero: ¿estamos seguros de que los profesionales de nuestras empresas valoran la marca para la cual trabajan? ¿Qué motivo los hace más competentes para decidir quedarse en la institución? y ¿Cuál es el perfil ideal de empresa para el empleado?

“Las claves de una imagen empresarial positiva a los ojos de los empleados son la calidad de la oferta comercial y de la gestión empresarial” (Villafaña. 2006). Por lo tanto, es fundamental que el ejecutivo líder controle y domine la situación así como a las personas a su cargo, proyectándoles seguridad y confianza. Leslie Coopers, directora ejecutiva de HK Human Capital, explica que es esencial que el ejecutivo “crea en sus decisiones y que realmente las lleve a cabo” (Diario Financiero).

“Una de las mayores aspiraciones de cualquier

organización es lograr que sus miembros se identifiquen con su proyecto empresarial; esa es la puerta hacia la implicación, y cuando en alguna ocasión una plantilla la traspasa e identifica sus metas con las de la compañía, los resultados empresariales suelen ser tan espectaculares como la felicidad de las personas que trabajan en ella” (Villafaña. 2006).

Firmemente, se puede apreciar que la comunicación como herramienta de gestión se ha incorporado de forma ascendente a las estructuras organizacionales de diversas empresas, y constituye un vital refuerzo para impregnar la filosofía corporativa en los públicos de interés. Byrne subraya que es básico en épocas de crisis hacer lo que se dice ya que “no hay tiempo para dudar, estudiar o analizar una decisión, como tampoco para convencer. Hay que actuar”, asegura Jennie Coleman, gerente de Recursos Humanos del Banco de Chile, quien comenta que en todo proceso de fusión, el rol del jefe es fundamental, ya que tiene la responsabilidad de entregar adecuadamente la información a los empleados. Por lo demás “es clave porque se puede generar mucha información y si el jefe no es capaz de digerirla, hacerse cargo y bajarla a su gente, no funciona. Además, cumple un rol de contención en muchos casos y de manejo de la incertidumbre” (Diario Financiero).

## Para concluir

La práctica demuestra que una estrategia de comunicación interna efectiva puede incidir en la formación de excelentes colaboradores para las organizaciones, logrando el anhelado objetivo de la participación activa. El investigador español Justo Villafaña (2006) señala que “el término “felicidad” no está empleado de forma descuidada. Personalmente considera que el desempeño profesional, lejos de constituir un castigo bíblico, puede convertirse en un factor básico de realización personal que contribuya a la felicidad del ser humano de manera armónica con su vida personal. Agrega que llegar a esa meta no es fácil y de partida se necesita algo más que un acuerdo de voluntades entre la *persona individuo* y la *persona empresa*: hay que trazar una especie de hoja de ruta que nos lleve desde la situación actual (unas condiciones laborales satisfactorias, por supuesto) hasta las metas comunes del individuo y la empresa o, para ser coherente, de la persona individuo y de la persona empresa; esa ruta nos llevará, indefectiblemente, al territorio de la implicación”.

Por consiguiente, la comunicación interna asume un rol protagónico en las organizaciones para presentar a los empleados, colaboradores o clientes internos

propuestas empresariales a través de una política coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Se trata de vender una idea de empresa, con metas, objetivos, estrategias, estructuras y actividades diversas que generan un fin último denominado productividad, pero para lograr ese objetivo final es imperante incrementar la motivación. Por ello, de forma progresiva se han incorporado el uso de acciones de marketing, comunicación estratégica, desarrollo organizacional, publicidad y relaciones públicas llegando aplicarse en diversas organizaciones como una herramienta de gestión para aunar la coherencia de los discursos que se emanan de la empresa.

“Toda persona que interactúa en un ambiente de trabajo, sobre todo quienes dirigen, deben prestar atención a la percepción que de usted, del trabajo, de sus compañeros y de la empresa tiene el empleado (socio); esta es la entrada a la comprensión de las actitudes” (Noris De La Cruz. 2009). ¿Qué quiero de mi empleo? ¿Qué se espera de mí? En este sentido, solamente nos motivamos cuando sabemos que nuestra labor y rol es necesario para el éxito de la comunidad de la que participo. Por otra parte, aún cuando tenga claro que es lo que busco en mi empleo, sin una actitud

positiva no existirá la posibilidad de innovar y desarrollo para la competitividad.

En suma, hoy se discute sobre medir la felicidad, el compromiso, el *brand equity*, la reputación... y se usan diversas fórmulas, pero todas se inscriben en una misma dirección: el compromiso y los comportamientos de los empleados que son determinantes para su nivel de productividad y riqueza organizacional. Si estamos en busca del alto rendimiento y del éxito permanente tal como señala el catedrático Justo Villafañe “lo que la moderna doctrina reputacional pone de manifiesto –y así quedó demostrado en el estudio descrito en su libro “Quiero trabajar aquí”– es que sólo en las empresas admiradas por su gente, aquellas que poseen una sólida reputación interna, es factible la implicación de esa gente, haciendo comunes sus metas personales con las de la empresa. Ese y no otro es el reto (implicar personas en el proyecto empresa) y ello sólo es posible en compañías con buena reputación interna” (Villafañe. 2006). Florecen así los *fans* de la empresa y los sucesivos valores de éxito: la admiración y atracción de colaboradores talentosos que están en la búsqueda de un “hogar”, es decir de un lugar ideal para trabajar. 🌿

## Bibliografía

Barquero Cabrero. Jose Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Mario Barquero Cabrero, Fernando Huertas. Marketing de Clientes (2007. 2da. Edición). Mcgraw-Hill / Interamericana de España, s.a.

Conde Pérez, Ernesto Manuel y Bernal Prado, Marilyn. Centro Universitario José Martí Pérez Sancti Spiritus Cuba. ARTÍCULO: El marketing Interno en las instalaciones turísticas. Ver:

<http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/marketing-interno.pdf>

De La Cruz, Noris. ARTÍCULO. La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización. Ver: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>

Diario Financiero. Personas, Capacitación & Empleo. Edición Nº 57. Publicado el 22 de octubre de 2008. Artículo “Proactivos y seguros: el tipo de ejecutivo que se busca en las crisis”.

Diario Financiero. Personas, Capacitación & Empleo. Edición Nº 57. Publicado el 22 de octubre de 2008. Artículo “Comunicación, la clave en la fusión de los bancos de Chile y City”.

El Valor de marca para Aaker. <http://www.mailxmail.com/curso-valor-marcas/valor-marca-aaker>

Estudio de Calidad de Vida y Conciliación en el Trabajo. (Madrid, 14 de abril de 2008). [http://es.sodexo.com/spsp/Images/NP-Estudio-sobre-trabajadores\\_tcm120-139725.pdf](http://es.sodexo.com/spsp/Images/NP-Estudio-sobre-trabajadores_tcm120-139725.pdf)

Expansión y Empleo. Publicado el 28-12-2009. [http://www.expansionyempleo.com/2009/12/28/desarrollo\\_de\\_carrera/1261993700.html](http://www.expansionyempleo.com/2009/12/28/desarrollo_de_carrera/1261993700.html)

Fischman. David. El camino del líder (2000). Perú.

Gronroos, Christian (1984) “A service Quality Model and Its Marketing Implications”. European Journal of Marketing, 18 no.4, 36-44.

Kotler Philip. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall. México. Prentice-Hall

Telefónica. Casos Prácticos. <http://www.telefonica.com/ext/rc08/atlasrc/cspages/site/casestudypopup-09229.html>

Villafañe Justo. (2006) Reputación Interna. Pearson Prentice Hall. España.

Web site de Greenpeace Chile. <http://www.greenpeace.org/chile/about>. Diciembre 2009.

Weil, Pascale. 1992. “La comunicación global-comunicación institucional y de gestión”. Barcelona. Editorial Paidós.