



Maestría en Estudios Organizacionales

Magister en Estudios Organizacionales

Diana Marcela Blanco

**DESARROLLO DE LA GESTIÓN
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS**

Mentor: Carolina Aguerre

Buenos Aires, julio de 2012

INDICE

ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES	7
MARCO TEÓRICO.....	10
Isomorfismo	11
Institucionalización.....	12
Estructura	13
Comunicación Organizacional (CO) o Relaciones Públicas (RP).....	15
Departamentos de Comunicación (DC).....	16
Perfil Profesional	17
METODOLOGÍA.....	17
Definición de los Casos	20
Análisis del sondeo empresas del Great Place to Work 2010 (versión argentina)	22
CASOS.....	24
Empresa X1	25
Empresa X2	29
ANÁLISIS Y RESULTADOS	33
IMPLICANCIAS	42
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS	46

GLOSARIO

CE: Comunicación Externa

CI: Comunicación Interna

CO: Comunicación Corporativa

DC: Departamento o área de Comunicación

GPTW: Great Place to Work

RP: Relaciones Públicas o Comunicación Corporativa

RRHH: Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad Social Empresarial



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta tesis, es el último esfuerzo de un recorrido de un poco más de tres años. No es sólo una tesis de maestría, es también la culminación de un proyecto y el cumplimiento de un objetivo, reenfocar mi carrera profesional. Que ésta sea la oportunidad para agradecer a todos aquellos que hicieron parte de este recorrido. A Noe por guiarme en la consecución de una especialización que estuviera acorde a mis necesidades, esta maestría en la Universidad de San Andrés, indudablemente, la mejor elección, y también por su apoyo y consejos para ayudar a ubicarme en esta ciudad, mi nuevo hogar. A mi madre por su apoyo incondicional, de más está decir que cualquier agradecimiento es poco para reconocer su “gestión” como madre. A Carolina Aguerre, a quien tengo todo por agradecer, además de ser mi primer vínculo con la universidad, fue mi directora de tesis... SIEMPRE con la mejor predisposición y actitud para guiarme y motivarme. A mis compañeros por, no sólo tenerme paciencia en mi proceso de adaptación a una nueva cultura, sino también por convertirse en mis amigos del alma y mi sustento en este proceso: Carlos, Lu, Ine y Ana. A Ale, mi compañera de estudio por excelencia, quien me motivo con su perseverancia, disciplina y entusiasmo, al igual que Hen. A los interlocutores de las empresas investigadas que a pesar de sus ajustadas agendas, sacaron un momento para colaborar y facilitarme toda la información requerida. Finalmente, a Daf, Maxi y Maru por su GRAN ayuda, compañía y apoyo en el último trayecto de esta tesis... Sin la colaboración de todas estas personas en mi recorrido, no habría alcanzado mi meta. ¡GRACIAS!

ABSTRACT

En las empresas, las diferentes actividades entendidas como Comunicación Organizacional a saber, relaciones con diferentes públicos como el gobierno, los empleados, la comunidad, los inversionistas, clientes y el diseño corporativo, han ido consolidándose en una sola área o departamento, tomando cada vez más forma para coordinar los intereses estratégicos de la organización en su conjunto.

De acuerdo a la teoría desarrollada en el IABC¹ Excellence Study (Grunig y Grunig, 1998), para que una organización sea más efectiva, las Relaciones Públicas (RP) deben identificar las circunscripciones estratégicas en el entorno, y después desarrollar programas de comunicación para construir relaciones de confianza a largo plazo con éstos. Pero para que esto se pueda llevar a cabo, es necesario que estos programas estén coordinados o integrados bajo un Departamento de Comunicación que tenga una matriz de acuerdo con otros departamentos para los cuales colabora.

Según Cornelissen et al. (2006), gran parte de los académicos y de las investigaciones sobre la gestión de los públicos externos e internos de las empresas, han asumido la importancia que tienen las comunicaciones entre las firmas y estos públicos dentro de los diferentes modos de respuesta que se sugiere para las empresa, pero estos estudios sólo se han enfocado en el proceso de la comunicación entre éstos (efectos y resultados establecidos).

Así, se ha prestado poca atención al desarrollo y consolidación de las funciones que caracterizan a la comunicación corporativa como una función de gestión, a pesar de la creciente consolidación de Departamentos de Comunicación. De hecho, diferentes autores afirman que hay una brecha entre las deliberaciones teóricas sobre la pertinencia y la importancia de la comunicación organizacional, su uso real y lo que pasa en la práctica (Cornelissen et al., 2006).

¹ IABC, International Association of Business Communicators, es la fundación para la Investigación que convierte la teoría de la comunicación en práctica, con el fin de proporcionar conocimiento del mundo real y aplicaciones para la comunicación profesional.

A partir de lo anterior, este estudio pretende proporcionar evidencia de cómo se ha institucionalizado la gestión de las funciones de Comunicación Organizacional en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destacan por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia. Los resultados de este estudio buscan ser un aporte para la comprensión de la práctica profesional en comunicación organizacional en general.



Universidad de
San Andrés

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, buena parte del motor económico se encuentra más basado en la información; de hecho, uno de los rasgos que conducen a una sociedad informacional (Castells, 2000) es el conocimiento y la información como base de su productividad y crecimiento. Por este motivo los consumidores, empleados, accionistas, proveedores y el público en general esperan un alto nivel de comunicación y franqueza por parte de las organizaciones que están en su comunidad (Goodman, 1994).

Cada vez más la literatura académica ha comenzado a examinar las comunicaciones como una función estratégica que expande los límites, operando como un sistema de comunicación entre la organización y su entorno para ayudar a recopilar, retransmitir e interpretar información del entorno, así como también representar la organización ante el mundo exterior (White y Dozier, 1992; Vercic y Grunig, 2000 en Cornelissen et al., 2006).

Según Cornelissen et al. (2006), el cambio fundamental en las Relaciones Públicas en los últimos años está en que las actividades y especialidades de la comunicación organizacional (por ejemplo, las relaciones de los medios de comunicación, las relaciones con el gobierno, las comunicaciones con los empleados, las relaciones con la comunidad, la publicidad, relaciones con los inversionistas o el diseño corporativo) han sido tomadas cada vez más en conjunto y consolidándose en una o unas pocas unidades o departamentos.

En un principio, las Relaciones Públicas se ejercieron como funciones externas a la organización (Sotelo Enríquez, 2000) para luego incorporarse orgánicamente en el Departamento de Personal (más tarde llamado Departamento de Recursos Humanos) tendencia que comenzó mayormente en la década de 1930. Después de eso, el área de Relaciones Públicas dependía verticalmente en el Departamento de Ventas. En un tercer período, las Relaciones Públicas, así como la publicidad, dependían del Departamento de Comercialización. En el último período, las RP se han desarrollado a partir del concepto de "Área", dependiendo directamente de la alta dirección (Palencia-Lefler, 2009).

Al comienzo, las actividades que se realizaban en torno a las comunicaciones se enfocaban en sus relaciones con los medios de comunicación, la publicidad y las relaciones públicas. Pero desde comienzos de la década de los setenta, poco a poco las comunicaciones se han ido convirtiendo en una completa línea en la disciplina de la gerencia (Olasky, 1987 en Cornelissen et al. 2006). Incluso han ido aumentando sus acciones hacia nuevas áreas de especialización como lo son las relaciones con el gobierno, los inversionistas, los empleados y con el auge de la responsabilidad social.

De esta manera, lo que ha sido, o de menor forma sigue conociéndose como Relaciones Públicas dentro de las empresas, han ido evolucionando hacia la Comunicación Organizacional en conjunto, y aun más, está llegando a ser reconocida como una función directiva. De hecho, dentro de la estructura jerárquica que se concibe en algunas organizaciones, los departamentos que manejan las comunicaciones están designados también como "Asuntos Públicos", "Comunicación Corporativa", o "Asuntos Corporativos" (Cornelissen, 2004 en Cornelissen et al., 2006). Según Fortune 500 companies², se ha llegado hasta usar el término RP como “reputación con los *stakeholders*” (Hutton et al., 2001 en Cornelissen et al., 2006).

En consecuencia, se torna cada vez más difícil que una organización no desarrolle explícitamente las funciones de comunicación dentro de un área de comunicación, o por lo menos con responsables a cargo de actividades inherentes, ya que resulta impensable tener una organización eficiente, sin comunicación eficiente. Y aunque muchas organizaciones puedan seguir operando sin una correcta gestión de estas actividades, difícilmente se pueden considerar que estas empresas operan en un óptimo o adecuado nivel de eficiencia (Almaney, 1974).

Grunig (2000) identificó cuatro enfoques que ayudan a comprender la teoría organizacional de la eficacia, a saber: el de la consecución de objetivos, el de los sistemas, el de las circunscripciones y el de los valores competitivos. El enfoque de la *consecución de objetivos* sostiene que las organizaciones son eficientes cuando ellas alcanzan sus objetivos. Por lo tanto, podemos entender que el rol de las relaciones

² *Fortune 500* es un ranking que se publica anualmente por la revista *Fortune*, para clasificar las empresas con mayores ingresos del mundo.

públicas es identificar esos públicos, segmentarlos, proveer información sobre ellos y traer las perspectivas de esos públicos a la gestión estratégica para que las organizaciones puedan construir relaciones con ellos, alcanzar sus objetivos y por lo tanto ser eficientes.

El *Excellence Study*³ (Grunig, 2006) y las investigaciones subsecuentes han demostrado que muchas organizaciones de todo el mundo toman las relaciones públicas como un vínculo entre la organización y sus diferentes públicos. Y a partir de esto, se cree que el próximo reto a estudiar dentro de las investigaciones subsecuentes será cómo las relaciones públicas pueden ser institucionalizadas más ampliamente como una actividad de vínculo, de manera que las relaciones públicas, como una función de gestión estratégica, se conviertan en una práctica habitual en la mayoría de las organizaciones y que además sean percibidos de esta forma por las personas.

A partir de lo anterior, pretendemos con esta investigación entender cuáles han sido los factores que han influido en el desarrollo y la consolidación de la práctica profesional de comunicación organizacional dentro de las empresas. Esta inquietud surge a partir de la experiencia previa de la autora, la cual se ha desempeñado como comunicadora en diferentes mercados de América Latina y quien, entendiendo la relevancia de las funciones de comunicación dentro de las organizaciones, decidió profundizar en el tema en cuestión para facilitar un acercamiento a estas nociones y conocer cómo se ha ido institucionalizando la práctica profesional en comunicación organizacional en las empresas.

Los casos de estudio elegidos son dos empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, votadas dentro del ranking de las 25 Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina (versión 2010), según el Great Place to

³ El programa de investigación conocido como la Teoría de la Excelencia se inició en la década de 1960 con la investigación J. Grunig sobre los públicos que se encuentran entre los agricultores colombianos, y se siguió desarrollando entre los 70s y los 80s. En unas de sus etapas el proyecto se convirtió en el Proyecto de Excelencia, The IABC Excellence Study – IABC: International Association of Business Communicators- y agregó teorías acerca de las funciones de las relaciones públicas, investigación de operaciones, y el género y la diversidad en este paradigma. Alguna de la información relevada sobre la función de las relaciones públicas se realizó a través del CEO y un promedio de 14 empleados, en 323 organizaciones de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. El objetivo de esta investigación fue ayudar a explicar el valor de las relaciones públicas en organizaciones y a identificar las características de estas funciones.

Work⁴ (GPTW), pero con diferente dependencia orgánica y funcional dentro de cada empresa. Para elegir estos casos, se realizó un sondeo previo entre 8 de las 25 primeras empresas del ranking, con el fin de relevar información que permitiera, por un lado, encontrar empresas con departamentos de comunicación organizacional constituidos y, por el otro, conocer cómo estaban estructurados los mismos.

Este trabajo está desarrollado en seis secciones. En la primera se presenta las investigaciones previas y resultados que se han documentado sobre la comunicación en las empresas. Después determinaremos los conceptos y marco teórico desde los cuales se están definiendo las nociones estudiadas.

A continuación describiremos y justificaremos nuestro método de investigación. Posteriormente presentaremos los casos. Luego, utilizando la información relevada a través de teoría previa, documentos, encuestas y entrevistas, analizaremos lo que ha pasado alrededor del desarrollo de la comunicación organizacional en estas empresas. Para cerrar expondremos las implicancias y conclusiones de nuestro estudio.

ANTECEDENTES

La literatura concerniente al tema de comunicaciones en las organizaciones ha estado en los últimos años enfocada mayormente hacia la gestión de las comunicaciones, a saber, la reputación de la empresa (Cornelissen et al., 2006), el cambio organizacional (Arras et al., 2008), la satisfacción y la identificación organizacional con sus *stakeholders* (Nakra, 2006) o la relación entre los departamentos de comunicación y marketing dentro de las organizaciones (Ferdous, 2008; Grunig y Grunig, 1998).

De la misma manera, otras revisiones bibliográficas e investigaciones en comunicación corporativa han sido dirigidas más hacia las personas, sus acciones y

⁴ Great Place to Work® Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, dedicada a desde hace más de 20 años a evaluar el ambiente de trabajo en las empresas en más de 40 países. Cada año trabajan con 3800 empresas impactando a 10 millones de empleados en el mundo, lo que le permite ser el Instituto líder mundial de su sector.

contribuciones como profesionales en comunicación (Cheney y Ashcraft, 2007; Grunig, 1976, 1989, 2006; Gutiérrez-García, 2010; Moss et al., 2005)⁵.

Otra línea que se ha estudiado con detenimiento en el campo de las comunicaciones ha sido la imagen corporativa y las formas en que los valores de los servicios de la marca se comunican al personal y a los clientes (Chernatony et al., 2006; Forman y Argenti, 2005; Van Riel, 1995).

En estudios más recientes se describe a las RP como una función estratégica de gerencia (Grunig, 2006), siendo la comunicación corporativa conceptualizada más como un fenómeno organizacional que como un problema macro estratégico individual de las dinámicas internas de la organización (Cornelissen et al., 2006). Otros estudios similares se enfocaron en la relación de la comunicación con el desempeño y la implementación de su estrategia (Dolphin, 2005; Forman y Argenti, 2005).

Respecto a las investigaciones orientadas a temas más cercanos a este trabajo, hemos encontrado un estudio sobre la estructura de los Departamentos de Comunicación (Grunig, 1989; Palencia-Lefler, 2009), en el cual el análisis se ha dirigido hacia la denominación que se le otorga a los departamentos, el perfil profesional de las personas a cargo, su dependencia orgánica y funcional y su organización interna, definiendo la concepción que las organizaciones tienen sobre las relaciones públicas.

La investigación de Grunig y Grunig (1998) arrojó que la mayoría de las funciones de relaciones públicas estaban organizadas a través de un departamento central de relaciones públicas o uno o más departamentos especializados. Otros estudios cualitativos encontraron semejanzas estructurales, pero no funcionales, en los departamentos de comunicación entre las organizaciones del mismo sector. Adicionalmente se observó cómo la línea de dependencia jerárquica, el nombre que se le daba al área o el perfil profesional de sus responsables, originaban ciertas debilidades en los departamentos de comunicación investigados (Palencia-Lefler, 2009).

⁵ La investigación de Moss et al. (2005) se realizaron entre profesionales de relaciones públicas en Estados Unidos y el Reino Unido. Los otros autores, Grunig (1976, 2006) y Gutiérrez-García (2010), se basaron en revisiones bibliográficas de teorías en comunicaciones.

Estudios en esta misma línea, buscaron entender la brecha en las prácticas de relaciones públicas a través de las tareas de estos departamentos y las razones por las cuales están estructurados estos departamentos (horizontal y verticalmente) de la forma en que lo están haciendo. Según estas investigaciones, los departamentos son relativamente poco especializados, predominando más los generalistas. De esta manera, estos profesionales tienen sus responsabilidades divididas entre las relaciones con los medios y el gobierno, a través de varios canales y atendiendo diferentes públicos (internos y externos) (Palencia-Lefler, 2009).

Diferente literatura académica y profesional, así como investigaciones, manifiestan que hay un bajo rendimiento en el desempeño de la profesión de comunicaciones en Estados Unidos, el Reino Unido y Europa continental debido a la falta de personal calificado y la comprensión limitada de lo que implica las prácticas en comunicación (Argenti et al., 2005; Murray and White, 2004; Van der Jagt, 2005 en Cornelissen et al., 2006).

Si bien las investigaciones previas sobre la comunicación organizacional han dirigido sus esfuerzos a entender las funciones, las tareas, la estructura o la concepción que la organización tiene sobre la comunicación organizacional, pocos estudios se han realizado para conocer el desarrollo y la consolidación de la práctica en comunicación organizacional (CO) dentro de las empresas.

De esta manera, esta investigación está dirigida a entender cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia. Para esto último, se tomó como referencia las empresas que estuvieran dentro del ranking del GPTW 2010 (versión argentina).

La principal contribución de este trabajo, entonces, radica en la evidencia proporcionada para entender factores que influyen en la institucionalización de la práctica profesional en CO en las empresas.

MARCO TEÓRICO

A continuación describiremos las principales teorías y conceptos que usaremos en este estudio para definir las nociones desde las cuales realizaremos nuestro análisis y responderemos a la pregunta planteada en esta investigación: ¿cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia?

Para contextualizar, partiremos de nociones macro como la teoría de los sistemas que explica las organizaciones no como un fenómeno aislado, compuesto por variables discretas, sino como un proceso total y dinámico, que consiste en una serie de variables que interactúan constantemente entre sí y con el ambiente externo (Almaney, 1974).

Por un lado, las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno para reproducir el sistema social (Scott, 1981). Para Thompson (1967), en el enfoque de sistemas abiertos se asume que los organismos tengan variables que no se puedan predecir o controlar. En otras palabras, en variables que no se incluyen en el modelo racional y es vista como un conjunto de partes interdependientes que hacen un todo. Desde el enfoque de sistemas cerrados de Thompson (1967) las organizaciones son concebidas como un medio deliberado y racional para alcanzar metas conocidas. En ellas, los objetivos son explícitos, todos los aspectos y componentes de la organización son deliberadamente seleccionados para contribuir al objetivo, estas estructuras organizacionales son altamente supervisadas para lograr el máximo de eficiencia, los recursos son adecuados y acomodados según el plan director. Todas las acciones han sido planeadas de antemano y su resultado, debe coincidir con los planes.

Según Parsons (1960), las características de las organizaciones se definen por la clase de situación en la cual opera, o por su entorno (Thompson, 1967). Esto es, las relaciones con otros subsistemas especializados, que hacen parte de un sistema social más amplio.

“La teoría organizacional, en la perspectiva de sistemas, concluye que diferentes partes de una organización pueden estar estructuradas de diferente maneras, dependiendo del entorno. Por lo tanto, esto soporta que diferentes modelos de relaciones públicas puedan ser adoptadas cuando se tiene que tratar con aspectos de los suprasistemas de la organización o su entorno externo.” (Grunig, 1989:176 en Grunig, 1989).

Para entender entonces el concepto de organización nos referimos a Parsons (1960) y Thompson (1967) quienes afirman que las organizaciones tienen como orientación alcanzar un objetivo específico, y se refiere a la organización como el “oficio de combinar los factores de producción de una manera que facilite el alcance de la meta de la organización”. Y el logro de este objetivo organizacional está definido por la relación entre el sistema social y las partes relevantes del entorno en la cual opera o actúa la organización, lo que lo distingue de otro tipo de sistemas sociales (Parsons, 1960).

A partir de la teoría de sistemas cerrados, miraremos a lo públicos, como subsistemas, con los cuales estas organizaciones tienen que relacionarse, como grupos activos y pasivos que influyen en las características organizacionales de cada uno de los casos.

Isomorfismo

DiMaggio y Powell (1983), explican que las organizaciones tienden a homogeneizarse, dada la existencia de un entorno legal común que afecta la estructura y el comportamiento de una organización. De acuerdo a DiMaggio y Powell (1983:150) “el concepto de isomorfismo institucional es una herramienta útil para entender las políticas y la ceremonia que impregnan la vida organizacional moderna”. Para ellos el isomorfismo está más claramente definido por Hawley (1968) quien lo interpreta como “un proceso restrictivo que fuerza a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones del medio ambiente”. Estas condiciones son entendidas en este trabajo como el tamaño, sector económico y origen de capital.

Los tres tipos de mecanismo por los cuales unas organizaciones pueden parecerse a otras y generar un cambio institucional, son definidos por DiMaggio y Powell (1983) como isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.

El isomorfismo coercitivo resulta de presiones formales o informales, ejercidas por otras organizaciones que invitan a hacer modificaciones en la estructura, tales como leyes impuestas por el gobierno o imposiciones de una casa matriz sobre sus sucursales y proveedores.

El isomorfismo mimético apunta a que las organizaciones se construyen siguiendo el modelo de otras, donde la incertidumbre es esa fuerza poderosa que propicia la imitación. Cuando hay ambigüedad en las metas o cuando existe incertidumbre simbólica en el ambiente, el modelado es la respuesta. La organización de la que se toma el modelo opera como la fuente de prácticas que las organizaciones toman prestadas; y puede estar consciente de ello o no, o bien, puede no desear ser copiada.

El tercer mecanismo de cambio organizacional se refiere al isomorfismo normativo, que es el relativo a la profesionalización. Tiene dos fuentes importantes: una es la educación formal y la legitimidad que le da tener una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; la otra es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización, a través de las cuales se difunden nuevos modelos. El primero alude al nivel académico y profesional de las instituciones, es decir a medida que la organización incorpora personal más capacitado y gerentes que comparten conocimiento sobre una rama, esos profesionales ya han pasado por una homogeneización de antemano, pues comparten un mismo lenguaje, mismas maneras de afrontar y solucionar problemas.

Institucionalización

La Institucionalización por su parte será tomada como una dinámica que ocurre cuando la densidad de la adopción de ideas ofrece una legitimidad cognitiva tal (Suchman, 1995) que las ideas por sí mismas, y los conocimientos y prácticas asociadas con ella, se dan por sentadas como un acuerdo natural y adecuado, tanto que ya sólo se

reproducen a través de procesos. Una vez están plenamente establecidas o institucionalizadas, las ideas pueden sobrevivir a través de generaciones, siendo aceptadas acríticamente como la forma definitiva de comportarse (Tolbert y Zucker, 1996 en Greenwood, et al., 2002).

La teoría institucional sostiene que las organizaciones y los individuos que pertenecen a ella están suspendidos en una red de valores, normas, reglas, creencias y supuestos que se toman por hecho, que son de alguna forma de su propia creación. Estos elementos culturales definen la manera en que el mundo es y debería ser (Barley y Tolbert, 1997:93) dentro de las instituciones.

Selznick (1949) en Alvarado (2006) llega a la conclusión de que en sus orígenes las organizaciones configuran su estructura y estrategia orientadas por criterios eminentemente racionales; por lo tanto, su aspiración central es alcanzar la mayor congruencia posible entre sus requerimientos técnicos y las tareas por realizar. Se instala, de esta manera, una organización formal cuyas reglas y objetivos son estructurados bajo la premisa de constituir un instrumento racional ideado para realizar un trabajo específico.

En el modelo que expone Giddens, Berger y Luckman en Barley y Tolbert (1997), por ejemplo, se afirma entonces que la institucionalización es un proceso continuo en el cual su ejecución sólo se puede ver a través del tiempo. Así, el comportamiento social forma las instituciones a los largo del tiempo (diacrónicamente), mientras que al mismo tiempo las instituciones limitan su acción. Desde este último modelo, definiremos de qué manera ha sido el desarrollo y consolidación de la comunicación organizacional dentro de los casos de estudio.

Estructura

La noción de estructuración es entendida en esta investigación como el proceso de maduración gradual y especificación de objetivos, funciones y roles de un área dentro de una empresa; es decir, como el incremento de la especificidad de sus lógicas de acción (Greenwood et al., 2002) en un organización. La literatura sobre el comportamiento organizacional indica que el comportamiento del profesional en

relaciones públicas, está ampliamente determinado por la estructura de la organización y por el rol del profesional en esa estructura. (Grunig, 1976:5).

Por su parte, la teoría con la que trabaja Giddens (1976, 1979, 1984) en Barley y Tolbert (1997) asume la estructura de las instituciones como un producto y a su vez una limitación de la acción humana.

De acuerdo a Katz y Kahn (1966) en Grunig (1976), hay tres etapas de tiempo en el desarrollo de la estructura organizacional. En el primero, la gente se une dado un problema común del entorno. En la segunda etapa, se empieza a establecer una estructura organizacional, una serie de reglas y se forma un subsistema. Y en la tercera etapa, la organización elabora su estructura y desarrolla estructuras de soporte en sus límites para asegurar e institucionalizar su apoyo en el entorno. Dado lo anterior, las relaciones públicas aparecen en esta tercera etapa (Katz y Kahn (1966) en Grunig (1976)).

Robbins (1987) en Grunig (1989), toma el concepto de *estructura organizacional* desde dos dimensiones: *Vertical* y *Horizontal*.

Por un lado, la *estructura vertical* está determinada por cuatro dimensiones principales: complejidad, centralización, formalización y estratificación (Hage (1980) en Grunig (1989)). La *complejidad* es medida por la educación de los empleados, su profesionalidad y la especialización de los roles dentro del departamento. La *centralización* se determina por el grado en que la toma de decisiones se concentra en la parte superior de la jerarquía. La *formalización* se refiere a la existencia o adherencia de las regulaciones o reglas escritas. Y la *estratificación* representa las diferencias en el estatus entre los empleados dentro del departamento.

Por otro lado, la *estructura horizontal*, de acuerdo a Grunig y Hunt (1984), se define como procesos que van más allá de la observación causal o la experiencia. En este sentido nos referimos a una estructura por públicos, procesos de gerencia, técnicas de comunicación, región geográfica, sistema ejecutivo de cuentas, subsistemas organizacionales y/o la combinación de esos métodos.

A partir de la definición que realiza Robbins (1987) en Grunig (1989), para detallar la estructura organizacional, es que se analizará en este estudio cómo se han estructurado los departamentos de comunicación en los dos casos seleccionados. Desde el punto de vista de *estructura vertical*, tomaremos de referencia la dimensión de *complejidad y centralización* en lo que se refiere a educación y profesionalización de los empleados que se desempeñan en estos departamentos, así como el lugar que ocupan en la toma de decisiones estas funciones dentro de la organización.

Así mismo, analizaremos dentro de la *estructura horizontal* si la misma está definida de la manera en que lo está, ya sea por decisiones directivas, por públicos, por los procesos de gerencia, o por las técnicas de comunicación implementadas dentro de los dos casos que se eligieron.

Comunicación Organizacional o Relaciones Públicas

La Comunicación Organización o Relaciones Públicas⁶ será entendida en esta investigación como el conjunto de funciones que lleva a cabo las organizaciones para comunicarse con sus principales públicos, sean estos a través de las relaciones públicas, las relaciones gubernamentales, las comunicaciones con la comunidad, las relaciones con inversionistas y la comunicación interna. Y su propósito será comunicar la estrategia de la organización a estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, CO y RP serán tomados en este trabajo como un mismo concepto, y por lo tanto mencionadas indistintamente para referirse a toda actividad que tenga como fin la comunicación con los diferentes públicos dentro de las organizaciones.

Según Goodman (1994 y 1998) la CO es un término usado para describir una variedad de funciones de gestión relacionadas con las comunicaciones internas y externas. La CO es implementada como un proceso estratégico que sirve para que la

⁶ Con esta investigación se encontró que la terminología para definir el conjunto de las funciones de comunicación en una organización varía dentro de los textos académicos de un autor a otro. En algunos casos se refieren al conjunto de las comunicaciones con los diferentes públicos como Relaciones Públicas, en especial James E. Grunig, y en otros textos está definida como Comunicación Corporativa o Comunicación Organizacional.

empresa alcance una ventaja competitiva, liderando, informando, motivando y persuadiendo a los diferentes públicos.

Departamentos de Comunicación (DC)

Según Forman y Argenti (2005), los DC son la unidad responsable dentro de las empresas de la comunicación organizacional con los principales grupos. En los últimos años, se ha incrementado la importancia de las actividades de CO al consolidarlas en uno o más departamentos dentro de la organización, cumpliendo el papel de dar forma y coordinar los intereses estratégicos de la organización como un todo (Cornelissen et al., 2006).

Por ejemplo, el IABC Excellence Study (Grunig y Grunig, 1998) especifica que las organizaciones deben integrar o coordinar sus actividades de comunicación a través de un función central de RP, de manera que le permita participar en la gestión estratégica de la empresa, en lugar de tener unidades independientes para los programas de comunicación, tales como marketing, comunicación con los empleados, relación con los accionistas o medios de comunicación. Además, sugiere que las actividades de comunicación no deben estar subordinadas dentro de las funciones de otras unidades como marketing, recursos humanos o el departamento financiero.

De acuerdo a Grunig (2006) la integración de todas las funciones de comunicación a través de un departamento de RP aumenta la capacidad de que las actividades de comunicación hagan parte de la gestión estratégica de la organización. Gracias a esta integración, los departamentos de RP se organizan en estructuras horizontales que ponen de relieve los públicos estratégicos de las organizaciones. Por lo tanto los gerentes de estas subfunciones (relaciones con los empleados, marketing, relaciones con los inversores o las relaciones de la comunidad) tienen una matriz que describe las relaciones del departamento de relaciones públicas con los otros departamentos funcionales para los cuales ellos colaboran.

Desde estas líneas definiremos en este estudio a los Departamentos de Comunicación (DC) como la unidad que dentro de las organizaciones gestiona las

funciones de comunicación para atender las necesidades con los diferentes públicos, ya sean internos o externos.

Perfil Profesional

Desde el enfoque de Wilensky (1964) en Grunig (1976), se explica que un profesional tiene dos características. La primera son las habilidades técnicas, basadas en el conocimiento sistemático adquirido a través del entrenamiento, y la segunda característica son las adhesiones a un conjunto de normas profesionales.

Lo anterior se entiende también desde el concepto de isomorfismo normativo, bajo el cual la profesionalización tiene dos fuentes importantes: la educación formal y las redes profesionales. Esta última ayuda a difundir nuevos modelos que van más allá de la legitimidad de una base cognoscitiva, adquirida en la academia, y la cual se ve reflejada en la incorporación en las organizaciones de profesionales capacitados y con un mismo conocimiento sobre una rama, quienes además comparten, a través de redes profesionales, nuevos conocimientos adquiridos en la práctica. A partir de este concepto se tendrá en cuenta el perfil profesional de las personas a cargo de gestionar las funciones de CO.



La pregunta de investigación es el primer elemento que se debe tener en cuenta para definir el diseño de cualquier investigación (Yin, 1994). A partir de estas preguntas se puede identificar el problema central a ser estudiado y definir la metodología de investigación más adecuada.

Teniendo en cuenta esto, la inquietud principal de esta investigación es entender cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia. Para este fin, se consideró que el procedimiento más apropiado para la recolección y el análisis de datos era una metodología cualitativa de estudio exploratorio de casos.

De acuerdo a Yin (1994), se entiende que un estudio de casos es el mejor método para tener una comprensión global, descriptiva e interpretativa de algún tema, en este caso del desarrollo y consolidación de la CO dentro de las empresas. Por otro lado, el hecho de que sea un estudio exploratorio nos permitirá construir además conocimiento que nos ayude a entender qué pasa alrededor de la institucionalización de la CO en las empresas.

Tomamos como criterio para realizar la selección de casos sobre los cuales desarrollar la investigación, la elección de empresas que estuvieran dentro del ranking del GPTW 2010 (versión argentina). Por un lado, el *Great Place to Work Institute* cuenta con métricas para establecer el estándar de referencia de lo que es un *excelente lugar para trabajar*. Esta investigación anual se basa en datos de más de 10 millones de empleados en 45 países que representan a más de 5.500 organizaciones de distintos tamaños, industrias y estructuras en el mundo.

Como ellos mismos lo describen: “Great Place to Work mide de manera precisa los comportamientos y el ambiente que conforma la base de los mejores lugares para trabajar del mundo y de las empresas más exitosas a través de 58 métricas específicas... Académicos, líderes empresariales y medios de comunicación confían en las métricas de Great Place to Work para establecer un estándar objetivo de lo que significa un excelente lugar de trabajo. Dichas métricas ayudan a identificar y celebrar a los mejores lugares de trabajo a nivel mundial...” Se entiende así, que dentro de este ranking estén consideradas empresas con determinado tipo de excelencia.

Al elegir dos casos de investigación, buscamos por una parte aclarar la inquietud principal de la investigadora y conocer cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia (estar bien posicionadas en el ranking de GPTW), y por otra, aportar al campo profesional de las comunicaciones, a través de “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” Yin (1989).

Para esta investigación utilizamos entonces la triangulación de fuentes de información, metodológicas cuantitativas y cualitativas para el relevamiento de los datos. Recurrimos además a fuentes de evidencia como material interno de comunicaciones que nos facilitó tener información adicional de base (Stake, 1995). Esta triangulación contribuye por lo tanto, a asegurar la validez de los resultados, a tener mayor precisión en la recolección de la data y garantizar de esta manera la confiabilidad de los datos relevados en la investigación.

Para realizar la recolección de datos en esta investigación, se procedió de la siguiente manera:

En una primera fase realizamos entrevistas telefónicas, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas, a empresas del ranking de GPTW 2010 (versión argentina), teniendo en cuenta que este ranking constituye un relevamiento amplio y reconocido internacionalmente, que permite conocer cuáles son las mejores prácticas dentro de las empresas.

A continuación se enumeran los datos que se relevaron durante las entrevistas telefónicas:

- Años de existencia de la gestión de la CO en la empresa (sea a través de la gestión de una sola persona o a través de un departamento)
- Existencia de un Departamento de Comunicación (DC) dentro de la empresa
- Tiempo de consolidación del DC dentro de la empresa
- Denominación del DC
- Dependencia orgánica y funcional
- Número de personas en el DC
- Organización interna del DC
- Actividades o funciones a cargo del departamento
- Perfil profesional de los miembros de los DC (formación académica y universidad de egreso)
- Nombre de los cargos dentro del departamento

Las preguntas planteadas en las entrevistas telefónicas nos permitieron relevar, en primer lugar, la existencia de un departamento o área de comunicaciones que gestionara sus funciones, así como identificar qué lugar ocupaba dentro de la empresa esta gestión, su organización, funciones, públicos y perfil de los profesionales que estaban a cargo de la misma.

El objetivo de este primer acercamiento a las empresas alrededor del tema de la CO como práctica profesional, fue lograr construir una base documentada de la práctica de la comunicación que brindara evidencia primaria y descriptiva sobre el tema. Además que permitiera sustentar la segunda fase de la investigación para definir cuáles eran las dos unidades de análisis más apropiadas en nuestro estudio de casos.

Definición de los Casos

A partir de los datos relevados en las entrevistas telefónicas, encontramos dos empresas con las particularidades comunes que buscábamos: mismo tipo de organización, tamaño, sector económico y origen de capital. Autores como Meyer y Rowan (1999), Scott (1999) y DiMaggio y Powell (1999b) en Alvarado (2006), explican que las organizaciones de un mismo sector o campo organizacional tienden a volverse isomorfas, dado que la racionalidad y legitimidad percibidas en las prácticas organizacionales institucionalizadas, vuelven dinámica común el intentar adaptar sus estructuras formales, provocando la adopción generalizada de estructuras homogéneas. Sin embargo, encontramos que estos dos casos tenían diferente área de dependencia, cantidad de empleados y años de consolidación de la práctica profesional de la comunicación. Estas variables representaron, además de una oportunidad para resolver nuestra pregunta de investigación, una oportunidad de aprendizaje (Stake, 1994) para entender en qué radicaban estas diferencias.

Las unidades de análisis (Yin, 1989), empresa X1 y empresa X2, son multinacionales privadas de manufactura y producción, de tamaño mediano y con origen de capital privado. La empresa X1 tiene institucionalizada la gestión de las funciones de comunicación desde hace 8 años, cuenta con alrededor de 600 empleados y tiene dos personas trabajando en el área de CO; el DC se encuentra dentro del área de

RRHH, reportándole directamente al gerente de la misma, quien le reporta al director general.

La empresa X2 lleva gestionando las funciones de comunicación desde hace 10 años, tiene aproximadamente 300 empleados y una persona destinada a las funciones de esta área, más un practicante. El DC le reporta directamente al presidente de la compañía y su área no se encuentra comprendida dentro de otra.

Elegimos, entonces, estas dos empresas para dar evidencia de la cuestión principal planteada en este trabajo: cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia, y además entender posibles factores que las lleva a tener estas diferencias en el manejo de su gestión dentro sus DC.

El estudio de casos se desarrolló mediante entrevistas en profundidad a los informantes claves dentro de las empresas: la *Jefe de Comunicaciones y Comunidad* en la empresa X1 y la *Analista de Corporate Communications & Social Sustainability* en la empresa X2. A partir de esto, se usaron matrices de análisis de datos cualitativos relevados, análisis de las entrevistas en cada empresa y un análisis bibliográfico previo.

El objetivo de las entrevistas en profundidad era explorar y examinar aspectos sobre cómo se ha institucionalizado la CO en estas empresas y hacer una descripción y comparación. Los informantes de cada caso contestaron a preguntas abiertas que se realizaron a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas.

Mediante los procedimientos de recolección y análisis pautados, obtuvimos hallazgos nuevos y relevantes que nos permitieron comprender y describir la práctica de la comunicación en las organizaciones. La confiabilidad que esperamos haber alcanzado a través de la triangulación de datos presume que en futuras investigaciones se pueda aplicar la metodología utilizada en esta investigación, y obtener los mismos resultados.

Análisis del sondeo empresas del Great Place to Work 2010 (versión argentina)

Como se explicó anteriormente, realizamos un sondeo entre las veinticinco primeras empresas del ranking del GPWT 2010 para entender a grandes rasgos cómo está gestionada la CO dentro de estas empresas, y a partir de la información relevada encontrar dos empresas que tuvieran estructurados sus DC para investigar a profundidad ¿cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia?

Insertar Tabla 1 y 2 aquí

Sobre la lista de las 25 empresas ubicadas en las primeras posiciones de este ranking, se realizó un sondeo telefónico que obtuvo una tasa de respuesta del 32% (equivalente a 8 empresas). A partir de estos resultados encontramos en estas empresas que en promedio por cada 200 empleados hay una persona trabajando en el DC. De hecho, al igual que los resultados encontrados en el Excellence Study (Grunig y Grunig 1998), la mayoría de las actividades están organizadas ya sean dentro de un DC o uno o más DC especializados.

Para Blau y Schoenherr (1971) en Grunig (1976), los componentes de una organización aumentan en tamaño, a medida que aumenta el tamaño total de la misma, y por este motivo se espera que las grandes organizaciones tengan varios empleados para los departamentos de comunicación (DC).

Estos DC están consolidados dentro de estas empresas en promedio desde hace 10 años (teniendo como base el año 2001). También encontramos que las empresas que tienen más personas en su DC son las que pertenecen a la industria de Manufactura y Producción de Químicos, y Tecnología y Telecomunicaciones. Esta similitud, o sea el hecho de que las organizaciones se hayan vuelto más similares se puede explicar desde la perspectiva del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell (1983).

De las empresas que se contactaron, las que tienen más 1.000 empleados tienen un Director en su DC; las que tienen menos empleados tienen por lo menos una analista y un jefe por DC. En general, los cargos más importantes en estas áreas están a cargo de Comunicadores. Después se pueden encontrar profesionales con formación académica en Relaciones Públicas, y en menor medida, y en este orden, de Recursos Humanos, Periodismo, Diseño, Publicidad y Administración.

Sobre esta tendencia isomorfa, relativa a la profesionalización, se refieren DiMaggio y Powell (1983) cuando explican el isomorfismo normativo, el cual tiene dos fuentes importantes: una es la educación formal y la legitimidad que le da tener una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; la otra es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización, a través de las cuales se difunden nuevos modelos. El primero alude al nivel académico y profesional de las instituciones, es decir a medida que la organización incorpora personal más capacitado y gerentes que comparten conocimiento sobre una rama, esos profesionales ya han pasado por una homogeneización de antemano, pues comparten un mismo lenguaje, mismas maneras de afrontar y solucionar problemas. El segundo se refiere a redes profesionales, las cuales no se tomaron en cuenta dentro del sondeo, pero sí fueron relevadas en los casos de estudio.

Este sondeo arrojó también, que casi la mitad de los DC reportan directamente a algún cargo directivo relacionado con comunicaciones, ya sea a nivel local o regional. Un cuarto de las empresas indagadas reportan al área de Capital Humano (no hay alguna variable común entre estas dos empresas), y sólo una reporta directamente al Presidente de la compañía. De acuerdo a Grunig (2006) las RP deben tener representación dentro de los grupos que conducen la organización, o por lo menos tener acceso a sus miembros, de manera que le permita tener el empoderamiento suficiente para llevar a cabo su gestión, de lo contrario, tendrá poco efecto en la toma de decisiones de la empresa.

Esta clase de estructuras, es decir DC que reportan directamente a cargos directivos del área, fueron encontradas por Grunig (2006) dentro de empresas que se destacan por gestionar de manera excelente las relaciones públicas. Según el Excellent

Study (Grunig, 2006), en la *estructura vertical*, los programas de relaciones públicas para los diferentes públicos fueron reunidos en un solo departamento o coordinados a través de un vicepresidente de comunicación corporativa o un título similar.

De esta misma manera, encontramos que en sólo tres de estas empresas las funciones de comunicación interna no son manejadas dentro de un departamento específico de comunicaciones. Las otras sí manejan las funciones tanto de comunicación interna, como todo lo que tiene que ver con RSE, prensa, asuntos públicos, relaciones institucionales y marketing en una sola área. La no inclusión de la gestión de la comunicación interna dentro del área de comunicación pareciera ser más una decisión “idiosincrática” de cada empresa, que una norma generalizable. Por lo tanto, la comunicación corporativa se conceptualiza como un fenómeno organizacional, inherente a la dinámica interna de cada empresa, en lugar de un problema de estrategia macro (Cornelissen et al.,2006).



CASOS

Para esta investigación se eligieron dos empresas del ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina versión 2010, según el GPTW. Para la elección de los mismos, optamos por dos empresas multinacionales del mismo origen de capital, tamaño y sector económico (manufactura y producción), pero con diferente estructura en su DC.

La empresa X1 es una multinacional privada que pertenece al sector de manufactura y producción. Cuenta con alrededor de 600 empleados. Se estableció hace casi 60 años en la Argentina. En la actualidad X1 es el máximo referente en todas sus líneas de productos.

La empresa X2 pertenece al sector de manufactura y producción electrónica. Cuenta con tres líneas de negocio: electrodomésticos, equipamiento médico e iluminación. Se estableció hace más de 75 años en la Argentina y desde hace más de 10 años está en proceso de regionalización, en Argentina, Uruguay y Paraguay, con sede principal en Argentina.

Empresa X1

En la empresa X1 las funciones de comunicación están actualmente gestionadas dentro del departamento de Recursos Humanos, bajo el área de Comunicación y Relaciones Institucionales. Esta área cuenta con dos personas: *Jefe y Analista de Comunicaciones y Comunidad*, quienes le reportan al Director de RRHH y Relaciones Institucionales. Las actividades que están bajo este cargo incluyen, tanto comunicación interna, como comunicación externa, relaciones con la comunidad y relaciones institucionales. Las funciones de marketing las maneja propiamente el área de marketing que depende del CEO, es decir, se encuentra la par de la Dirección de RRHH, pero cuando es una comunicación con la prensa, por ejemplo, lo coordina el área de comunicaciones involucrando al área de marketing.

De acuerdo a la persona que está a cargo de esta área su aspiración es que la misma tome una relevancia tal, que se llegue a valorar al igual que áreas como marketing o ventas, por ejemplo. Sin embargo, hoy por hoy no es su realidad, es simplemente una sub área dentro de RRHH. Desde siempre, las funciones de CO se han manejado dentro de esta área.

Cuando se creó el cargo, seis años atrás, se denominaba *Líder de Comunicación y Comunidad*; una posición por arriba del analista, pero por debajo del jefe. Este cargo surgió como un rol pequeño, y después de un tiempo se empezaron a involucrar más funciones al cargo (relaciones institucionales, comunicación interna, comunidad, responsabilidad social) ya de un modo más integral y se fue convirtiendo en toda un área de trabajo. En un momento la cantidad de temas fue tal que los desbordó, y allí se vio la necesidad de incorporar una persona más y generar un cambio en la estructura.

Este cambio, y la creación del área no fue una directiva de casa matriz, sino iniciativa de un gerente (quien llevaba muchos años dentro de la compañía), que empezó a tomar el tema y vio que estas responsabilidades podrían recaer en toda un área de trabajo que no se estaba aprovechando.

En un principio, cuando no había un rol concreto para las funciones de CO, las actividades se gestionaban de manera espontánea. Por un lado, alguien de RRHH y con

visión de RRHH, que no siempre era la misma persona y tampoco tenía formación académica en comunicaciones, se encargaba de realizar envíos por email o publicar avisos en la cartelera. Por otro lado, y dado que la empresa tenía un perfil más bajo en ese momento, las comunicaciones externas (prensa y relaciones institucionales) se realizaban desde el área de marketing.

Con la creación del cargo llegó al área de RRHH la primera comunicadora y a partir de ese momento se le dio a los asuntos un enfoque comunicacional. Se comenzó entonces a estructurar el área, crear manuales de procesos, armar planes de trabajo, mediciones, procesos que no existían antes de la creación del rol, dándole prioridad a las actividades que estaban más desarrolladas o que necesitaban un cambio.

De esta manera, se comenzó con la Comunicación Externa (CE), que era lo que estaba más desarrollado. En ese momento la compañía a nivel global había empezado a trabajar con otra agencia de medios, por eso aprovecharon para alinearse con ellos y estructurar mejor esa área. Después se desarrolló la Intranet, el programa de voluntariado y las actividades de RSE.

Todo esto fue un proceso que se llevó a cabo por etapas. Se comenzó por el desarrollo de las herramientas y los espacios; después se establecieron los procesos con una estructura más planificada y objetivos más medibles. Hoy es la misma área, pero más estructurada. Por ejemplo, lo que son relaciones institucionales y relaciones con la comunidad está más organizado; sin embargo, falta desarrollar más las funciones de CI.

Aunque en este momento es un área muy pequeña, el objetivo es que en un futuro ingrese otra persona, pero dada la estructura actual, no es algo que se vislumbre a corto plazo. Por este motivo, y frente a todos los temas que tiene a cargo el DC, algunas de las actividades del área se manejan a través de recursos externos. Por ejemplo, para los temas relacionados con *comunicación externa y relaciones institucionales*, ellos trabajan con una empresa de comunicaciones (definida a nivel global desde casa matriz); para los temas de *relaciones con la comunidad y RSE* con otra agencia, y los temas de *comunicación interna*, como soporte técnico y diseño de Intranet, se realizan externamente.

Teniendo en cuenta que ésta es una empresa familiar, la relación con sus empleados y la familia es de gran relevancia. Es por ello que no tienen establecido una misión o visión a seguir, sino un *credo corporativo*⁷ definido a nivel global para toda la empresa, el cual refleja sus valores, siempre relacionados con el empleado y la familia. De hecho, para la definición de estos valores, se llevo a cabo un proceso particular de mirar sobre lo que ya estaba institucionalizado, con el fin de explicitarlo y poder plasmarlo en un credo. Aunque éste último es igual para todas las sedes, la manera en que se concibe para cada uno de sus públicos a nivel local puede llegar a variar dependiendo de las directrices de cada región.

De esta manera, los objetivos del área apuntan a transmitir este credo y sus valores: la familia, el cuidado de la gente y los empleados, el ser un excelente lugar para trabajar, y esto es algo que se vive día a día. Dentro de los objetivos también se contempla el cuidado del medio ambiente y la comunidad en todos los lugares donde este la empresa. Para esto se crea un plan de comunicación, para darle visibilidad, enfocarse en estos mensajes y que se vuelva prioritario dentro de la compañía. El objetivo es global, pero la manera en que se comunica es local. Por ejemplo, está definido a nivel global que todo lo que es CE se debe trabajar con una proveedor, ya la manera en que se baje será local.

Otra manera de darle visibilidad a las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa son los resultados en el GPTW. Desde que llegó al país en el 2001, y como una política a nivel global, vienen participando en esta encuesta de manera consecutiva, año a año. Gracias a que confían en su metodología y datos relevados, ésta es usada también como encuesta de clima. Los resultados que arroja son utilizados para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de las actividades de *comunicación interna*, por ejemplo. En ésta se mide las prácticas, iniciativas, políticas, es decir, lo que la compañía está ofreciendo a su gente, y por otro lado lo contrasta con lo que dice la gente sobre esto. La opinión de la gente pesa un 75% y las prácticas pesan un 25%.

⁷ Para ampliar el credo ir al Anexo 1

Para medir la *comunicación externa*, cada año se define un plan de trabajo con objetivos concretos a cumplir. Esos objetivos los miden con la agencia que maneja estas actividades, en función de los indicadores propuestos. Los temas de RSE se miden también a través del GPTW, utilizando un apartado que tiene que ver con este tema y que no hace parte del ranking, pero sí de la encuesta a los empleados. La encuesta es el input de medición y valoración. En la actualidad los resultados son positivos, pero esto en la práctica no les permite encontrar oportunidades de mejora. Respecto a las *Relaciones con la Comunidad*, éstas se evalúan dos veces al año y es medida por sus propios objetivos, al igual que lo hacen con la comunicación externa.

Como proceso para evaluar comparativamente los servicios y procesos de trabajo relacionados con la CO dentro de la empresa, ellos se nutren informalmente con otras compañías. Participan en espacios de intercambio donde comparten experiencias con gente de otras empresas que manejan temáticas similares. Por ejemplo, para los temas de RSE participan en el comité de la AMCHAM⁸ y de la CEADS⁹.

Otro punto de referencia que utilizan es la del GPTW y lo hacen midiéndose contra las diez primeras del ranking y contra otras empresas que hayan participado y sean similares culturalmente, ya sea por el tamaño o por el sector. Más allá de eso, el jefe del DC realiza también su propio benchmark: se reúne con un grupo de pares de la carrera, del trabajo o de una maestría en comunicación organizacional que realizó en la Universidad Austral. Estas mediciones siempre serán contra el grupo de referencia, en espacios de intercambio y aprendizaje, donde no sólo se expongan casos de éxito, sino también las dificultades que tuvieron que afrontar.

En la actualidad, las personas que conforman el área son profesionales que anteriormente estaban trabajando en otras posiciones dentro de la empresa. El jefe tiene un perfil acorde con la gestión que realiza, es comunicadora; mientras el analista viene de RRHH y esto hace que su rol dentro del área sea un desafío. Lo que se espera a medida que el área crezca, es que se incorpore otro miembro del equipo, pero que éste

⁸ AMCHAM es la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham Argentina)

⁹ CEADS es el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

venga desde otra empresa, y que tenga estudios o experiencia en comunicación o responsabilidad social, ya que internamente no hay a alguien que tenga ese perfil.

Empresa X2

En la empresa X2 muchas de las decisiones vienen como disposición global de casa matriz y varían de acuerdo a la visión de la persona a cargo, pero a veces se puede gestionar de abajo hacia arriba si algún cluster decide que es más conveniente que cada uno maneje sus temas. Es por este motivo que las actividades del DC se han venido gestionando a lo largo de los últimos años desde diferentes lugares.

En la actualidad, X2 gestiona las funciones de comunicación desde diferentes áreas. Por un lado, la comunicación externa, prensa y RSE recae sobre el área de *Corporate Communications & Social Sustainability*, la cual coordina las acciones del resto de las áreas relacionadas a la CO y reporta directamente al presidente de la región; por el otro, están las comunicaciones de producto de cada línea que por decisión de casa matriz se manejan desde el área de marketing de cada una de ellas; y por último, están las comunicaciones internas que se gestionan desde el área de RRHH.

Las actividades o políticas que se propone desde casa matriz, se adaptan a cada país, y en esa medida es que casi en un 90% de las actividades del área se manejan con autonomía. Para entender un poco el proceso que se ha llevado a cabo en los últimos 10 años para gestionar las funciones de comunicación dentro de X1, vamos a dividirlo en cuatro etapas.

En una primera etapa, hace aproximadamente diez años, no estaba institucionalizado ningún proceso de comunicación, no había comunicaciones institucionales, lo que era institucional se gestionaba desde marketing global. En ese momento sólo había una persona encargada de las relaciones con el gobierno y otra persona responsable de marketing que, a su vez, tenía tres personas a cargo (cada una trabajaba con una de las líneas del negocio).

Un año después (9 años atrás) se empezó a gestionar la comunicación institucional, cuando se estableció un área a cargo de todo lo que era comunicación

interna, externa, prensa y RSE. En esta segunda etapa el área estaba conformada por un Gerente de Institucionales (quien le reportaba al Presidente), un analista y un asistente. De esta manera, todo lo que tenía que ver con la CO de la empresa era organizado en conjunto por el nuevo gerente de institucionales y la persona que estaba desde antes manejando el área de marketing.

Los miembros de este equipo tenían diferentes perfiles profesionales. La primera Gerente venía de la carrera de Publicidad, así como la analista, quien trabajó por muchos años en el área de marketing de Falabella antes de llegar a X2, y para el cargo de asistente buscaron licenciados en RRPP. Así, el DC estaba conformado por dos profesionales de publicidad (uno con experiencia en marketing) y otra de RRPP.

Los miembros de este equipo tenían diferentes perfiles profesionales. La primera Gerente venía de la carrera de Publicidad, así como la analista, quien trabajó por muchos años en el área de marketing de una empresa de tiendas por departamentos antes de llegar a X2, y para el cargo de asistente buscaron licenciados en RRPP. Así, el DC estaba conformado por dos profesionales de publicidad (uno con experiencia en marketing) y otra de RRPP.

Después de un tiempo, durante la tercera etapa, el área de marketing se descentralizó y a cada línea de negocio se le destinó un mini-departamento de marketing con un gerente y una o dos personas a cargo, dependiendo de la línea, que le respondían a la casa matriz (Holanda) o donde estuviera su región (en este caso Brasil). Las comunicaciones institucionales en ese momento se seguían manejando igual, pero era más difícil coordinar las actividades en conjunto con marketing porque ya no se trabajaba con una sola persona, sino que se tenían que alinear con los gerentes de cada línea.

En la actualidad (desde hace cuatro años atrás), y en la medida que cada línea se fue haciendo responsable de sus temas de marketing, dejaron a una sola persona, una analista, en el área que hoy se conoce como *Corporate Communications & Social Sustainability*, y un pasante que trabaja con ellos seis meses al año (de las otras dos personas que había, una pasó a marketing de una de las líneas, y la otra trabaja desde afuera como asesora para la empresa). A esto se sumó que a la empresa entró un nuevo

director de RRHH quien pidió que CI quedara en su área, por lo tanto el área quedó a cargo sólo de CE, prensa y RSE.

Actualmente la analista del área de *Corporate Communications & Social Sustainability* es Relacionista Pública de una universidad privada y cuenta con una especialización en comunicación institucional y un *MBA* de otra universidad privada también. En lo que tiene que ver con los pasantes, se buscan con un perfil de comunicación, RRPP o Marketing más que todo para que haya un balance en el área. Las instituciones que se tienen en cuenta para buscar este perfil son todas universidades privadas.

En esta última etapa el área de CO, bajo la visión del presidente, maneja la estrategia de todo lo que tiene que ver con temas de comunicación. Adicionalmente, el año pasado nació nuevamente el cargo de Gerente de Asuntos Públicos para hacerse responsable de las Relaciones con el Gobierno. De esta manera, hoy en día el área está trabajando en conjunto con el Gerente de Asuntos Públicos, la persona responsable de marketing en cada línea y la persona de CI en RRHH, para que todos estén alineados.

Visto de esta forma, el hecho de que en esta empresa se gestione desde diferentes áreas las funciones de CO, no implica menos trabajo para el área; por lo contrario, el reto está en coordinar a todas éstas para que cumplan con los lineamientos comunicacionales que se proponen desde el área de *Corporate Communications & Social Sustainability*.

Según la responsable del área: *“ahora la compañía no da para tener un departamento entero de CO, más que todo porque se va achicando, cuando vos los dividís en los distintos sectores, se te va achicando el scope... si bien hay mucho trabajo en RSE, no amerita otra persona, así que hay un pasante de marzo a septiembre... y por lo tal no tengo un equipo.”*

De esta manera, la organización de las actividades de comunicación en la empresa X2 ha cambiado en estos últimos cuatro años. Ahora la planeación estratégica de los temas de comunicación se define a principio del año y se siguen esos lineamientos para cada una de las áreas que están involucradas.

Antes no había procesos, no estaba articulado, no había carteleras, o un email de comunicaciones (la información se enviaba desde las distintas áreas). Ahora, por ejemplo, están establecidos distintos canales internos, hay un email para beneficios, carteleras, *newsletters*, reuniones físicas y virtuales, Intranet y chat, y eventos dirigidos solamente a los empleados; hay un plan. Para las actividades de prensa se realizan notas, reuniones y almuerzos con los periodistas y sus directores; cada vez que hay una noticia se hace una gacetilla y la envían.

Para las comunicaciones externas con otros *stakeholders* se hace marketing directo con gente clave y actividades BTL¹⁰, se organizan eventos de marca para comunicar que fueron los primeros en Top Of Mind o que hay alguna exhibición, por ejemplo. Estas actividades se coordinan sin el área de MKT (desde allí se realiza todo lo que tiene que ver con comunicaciones de producto, lanzamientos, marca, etc.). Adicionalmente, todo lo que hace el Gerente de Asuntos Públicos se materializa en esta área.

La misión en la empresa X2 es *mejorar la calidad de vida de las personas a través de innovaciones significativas*, su visión, *marcar una diferencia en la vida de las personas*. A partir de estas nociones, y atravesando las tres líneas del negocio, los esfuerzos comunicacionales sobre los que se trabaja son salud y bienestar para todos.

Adicionalmente, en el 2011, el Presidente decidió cambiar los cuatro valores con los que se venían trabajando por comportamientos. De esta manera, desde el DC se está impulsando éste y otros cambios dentro de la cultura organizacional.

Y son precisamente los valores, el clima, la creación de una cultura interna con un perfil más colaborador, lo que hace que la empresa X2 sea considerada por sus empleados como un buen lugar para trabajar. A medida que va cambiando la sociedad, va cambiando lo que los empleados valoran dentro de una empresa. Ahora están mucho más enfocados en buscar el equilibrio entre lo personal y lo laboral, en el concepto de trabajar por objetivos y no por horas dedicadas diariamente dentro de la compañía.

¹⁰ Término en publicidad usado para la promoción de productos o servicios mediante acciones que se caracterizan por el empleo de formas no masivas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado específicos.

Es así como en X2 está institucionalizado como política el horario de trabajo de 10 a.m. a 4 p.m., y las otras dos horas hábiles laborales se pueden trabajar desde cualquier lugar. Adicionalmente tienen un *Flex Friday*, en el cual tres veces al mes se pueden ir al medio día (entre noviembre y marzo), y dos veces al mes tienen *home office* para trabajar desde casa. Y al comunicarse estas políticas, al hacerse explícitas, se han ido institucionalizando y ahora los empleados lo toman como un derecho.

Para mejorar sus prácticas X2 realiza benchmarking de manera informal, participando en diferentes comités como el de IDEA¹¹, AACREA¹², DIRCOMS¹³, IARSE¹⁴, y el Consejo Nacional de Relaciones Públicas. También están constantemente participando en distintos eventos sobre los temas en cuestión, o preguntando a colegas de distintas empresas.

Estos comités son útiles para que la empresa X2 tenga una referencia sobre mejores prácticas en temáticas inherentes a las funciones que tiene a cargo el DC. Sin embargo, sus objetivos a medir son establecidos dentro de un plan anual. Para mediciones de índole más cuantitativas, se apalancan en la encuesta de *engagement* que realizan una vez al año.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este apartado realizaremos un análisis comparado de los dos casos relevados, con el objetivo de entender cómo se ha institucionalizando la gestión de las funciones de CO en empresas multinacionales del mismo tamaño, sector económico y origen de capital, que se destaquen por tener en alguna medida, cierto tipo de excelencia.

En la actualidad X1 cuenta en el DC con dos personas en el área, el *Jefe y Analista de Comunicaciones y Comunidad*, quienes le reportan al Director de RRHH y

¹¹ IDEA es el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

¹² AACREA es la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.

¹³ DIRCOM es la Asociación de Directivos de Comunicación.

¹⁴ IARSE es el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.

Relaciones Institucionales. Mientras que en X2 sólo hay una analista en el área de *Corporate Communications & Social Sustainability*, y un pasante que trabaja con ella seis meses al año.

Durante el establecimiento de las primeras funciones de CO, en X1 había una persona de recursos humanos. Ésta, fue reemplazada cuatro años atrás cuando se contrató a un profesional en comunicaciones quien entró a estructurar el área. En X2, las primeras personas en los cargos del DC, tanto el gerente como la analista, eran publicistas, mientras que el asistente era licenciado en relaciones públicas.

De acuerdo a Grunig (2006), los DC deben contar con profesionales que tengan la experiencia necesaria para explorar el entorno, construir escenarios y relaciones con los públicos estratégicos; de esta manera, y en la actualidad, el DC de la empresa X1 tiene a cargo del área una comunicadora con una maestría en comunicación organizacional, la jefe, y un licenciado en recursos humanos, el analista. En la empresa X2, por su parte, el DC está a cargo de una licenciada en relaciones públicas, con un posgrado en comunicación institucional, y un *MBA*, y una pasante que se busca cada seis meses en carreras de comunicación, relaciones públicas o marketing. Ambas profesionales a la cabeza del área hicieron su carrera de pregrado sobre CO, y sus especializaciones, en universidades privadas. Sin embargo, la analista del DC de X2, tiene además un *MBA*, es decir, una especialización que ofrece conocimientos y competencias más enfocados a la gestión empresarial.

Se entiende entonces que las actividades que realiza un profesional en RP son menos dependientes de la organización para la cual él trabaja, siendo guiado más por su profesión que por las normas organizacionales (Grunig, 1976). Es así como la consolidación de un DC debe estar orientado por profesionales de la rama en cuestión. En la empresa X1 y X2 los profesionales que han entrado a desarrollar y consolidar el área tienen una base cognoscitiva sobre CO que les permite institucionalizarla con modelos preestablecidos desde la academia y desde redes profesionales donde se comparten las mejores prácticas y problemáticas sobre temáticas inherentes. Por lo tanto, se tiende a la homogenización de los DC a través del modelo de isomorfismo normativo, a saber, educación formal y redes profesionales.

Por esto, las personas que están a cargo de los DC, deben tener un perfil generalista, más holístico, para que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias que les permita manejar la comunicación con los diferentes públicos simultáneamente: medios de comunicación, comunidad, gobierno, accionistas y empleados (Grunig, 1989). Asimismo, tener una formación de posgrados como base para hacer frente a los desafíos inherente a los cambios a los que están expuestas estas áreas en desarrollo y puedan hacer parte de las funciones estratégicas dentro de la organización; por lo tanto, contar con un *MBA* dentro del DC en la empresa X2, están más acorde con las necesidades de su área, que con la de X1.

Otro punto de análisis son las funciones que tienen a cargo cada DC. En X1, las actividades que están bajo el área de Comunicaciones y Comunidad, incluyen, tanto comunicación interna, como relaciones con la comunidad, relaciones institucionales, comunicación externa y RSE, que aunque estas últimas son tercerizadas, siguen siendo coordinadas por el área. En ésta empresa marketing sólo se vincula cuando es una comunicación con la prensa.

Por su parte, la empresa X2 gestiona desde el área de *Corporate Communications & Social Sustainability* las funciones de comunicación institucional, a saber, comunicación externa, responsabilidad social y prensa; mientras que las otras funciones están descentralizadas en otras tres áreas: la comunicación interna la maneja recursos humanos, la comunicación de producto el área de marketing de cada línea, y los asuntos públicos su respectiva área. A pesar de que en algún momento en X2 estaban centralizadas todas las funciones de comunicación dentro de un solo departamento, incluidas marketing y comunicación interna, por decisiones de tipo estratégico, desde hace 4 años se subordinaron esas actividades a otras áreas.

Sin embargo, desde el área de *Corporate Communications & Social Sustainability* se sigue delineando la estrategia de comunicaciones para que los otros involucrados en estos temas lo gestionen con sus diferentes públicos. Esta estrategia se desarrolla directamente bajo la visión de la presidencia de la compañía y desde ahí se coordina para que se cumplan con los lineamientos comunicacionales propuesto anualmente.

Esta visión, que lleva a trabajar a X2 en conjunto y delinear parámetros comunicacionales con el área de marketing también, puede ser entendida desde el punto de vista de que al ser una empresa de manufactura, enfocada en el consumidor, hay que conocer que se está haciendo con el producto para que pueda alinearse con lo que se comunica institucionalmente.

De acuerdo a Grunig (2006), estructuras como las de X2 fueron encontradas dentro de empresas que se destacan por gestionar de manera excelente las relaciones públicas. Por un lado, bajo la *estructura vertical* de estas empresas, los programas de relaciones públicas para los diferentes públicos deben ser coordinados a través de un vicepresidente de comunicación corporativa o un título similar. En el caso de la empresa X2, la analista coordina la gestión, bajo la supervisión del presidente de la compañía.

Por el otro, en la *estructura horizontal*, las funciones de relaciones públicas deben operar con otras funciones de gestión, en un tipo de matriz en la cual ayudan a establecer relaciones con las partes interesadas con las que interactúan. De esta manera, se entiende como el DC, el área Marketing y el área de Asuntos Públicos en X2 colaboraban más entre sí, de lo que pueden llegar a competir por recursos (Grunig, 2006), más allá de que cada una se gestione desde su área.

Para revisar las funciones que se gestionan en cada DC, a saber, comunicación externa, RSE, relaciones con la comunidad (prensa), relaciones institucionales (asuntos públicos), comunicación interna y marketing, tomamos como guía las ocho categorías más comunes de públicos para los cuales las organizaciones desarrollan programas especializados de acuerdo al *Excellence Study*.

De acuerdo a esta guía, encontramos que en X1, los programas de marketing son los únicos programas gestionados desde otro lugar diferente al DC; más aún, en X1 el área de marketing es totalmente autónoma y sólo trabajan en conjunto para los temas de prensa. Mientras que en X2 se contempla la coordinación de los programas para todos los públicos dentro de su DC. Para visualizar las funciones de CO que se gestionan en cada DC organizamos la Tabla 3.

Insertar Tabla 3 aquí

Más allá de que marketing no está contemplada o alineada dentro del DC de X1, podemos encontrar que en estas dos empresas las relaciones públicas están organizadas de manera que sea posible identificar los principales públicos, más en X2 como parte de la estrategia de los procesos directivos, para construir relaciones de calidad a largo plazo a través de programas de comunicación simétrica (Grunig, 2006:160).

“Las organizaciones planifican los programas de relaciones públicas estratégicamente cuando se identifican los públicos que tienen más probabilidades de limitar o aumentar su capacidad para cumplir la misión de la organización y diseñar programas de comunicación que ayudan a la organización a administrar su interdependencia con ellos” (Grunig y Grunig, 2000:310)

De acuerdo a la teoría de Grunig (2006:159) para que una organización sea efectiva se debe comportar de una manera que resuelva los problemas y satisfaga los objetivos de sus públicos objetivos, así como de los directivos. Si esto no pasa, este público va a presionar a la organización a cambiar o se va a oponer de una manera que va a generar un gasto y poner en riesgo las políticas y decisiones organizacionales. En este sentido, la comunicación con todos los públicos está contemplada dentro de las dos empresas, ya sea que se gestione desde el DC, con proveedores externos, o con otras áreas dentro de la empresa, de manera que puedan comunicarse simétricamente con ellos, bajo las diferentes categorías en que estén, para desarrollar una relación de calidad a largo plazo (Grunig, 2006:159).

Por lo general, la percepción que se tiene de la gestión de las funciones de comunicación en las empresas es que no tienen un espacio tan definido. Algunas veces éstas tienen su propia área y a veces se gestionan bajo la dependencia de otra área. Sin embargo, en el último período, las RP se han desarrollado a partir del concepto de

“área”, dependiendo directamente de la alta dirección (Palencia-Lefler, 2009). Aunque los dos casos de estudio son multinacionales del mismo sector y tamaño, sólo una de ellas, X2, tiene su propio DC y le reporta directamente a la presidencia de la empresa, mientras que X1 maneja sus funciones de comunicaciones dentro del área de Recursos Humanos, reportándole al Director del área, y gestionando algunas de sus funciones a través de recursos externos. En la Figura 1 (empresa X1) y Figura 2 (empresa X2) se representan la estructura de las áreas desde donde se gestionan las funciones de CO de cada organización.

Insertar Figura 1 y 2 Aquí

Desde el punto de vista estratégico, el DC de X2 está definido como un área de servicios que ayuda a las unidades de negocio a posicionar sus productos, alineándose con la estrategia corporativa y colaborando con el proceso de posicionamiento de la marca en general, de manera que facilite la asociación con los mensajes claves de la compañía. En esta empresa, el DC es el área que brinda el soporte que ayuda a mantener a la empresa en armonía con cada uno de sus públicos de interés, haciendo que su gestión sea más eficaz porque los públicos con los cuales se comunican son identificados dentro del marco de la gestión estratégica de la organización y la función se gestiona estratégicamente a nivel del departamento de relaciones públicas (Grunig y Grunig, 2000).

Como hemos visto, la gestión de las funciones de comunicaciones dentro de estas dos empresas surge de áreas diferentes. En X1 nació hace ocho años dentro del área de recursos humanos como iniciativa de un gerente de la misma. En ese momento su foco eran las comunicaciones internas, mientras que las comunicaciones externas (prensa y relaciones institucionales) se realizaban desde el área de marketing. Este proceso de toma de decisiones es considerado como un proceso que se caracteriza porque el actor que asume decisiones, en este caso el gerente, las realiza bajo marcadas condiciones de ambigüedad que generan no una búsqueda de optimización, sino alcanzar aquella decisión que sea satisfactoria dentro del contexto organizacional

específico (Simon, 1947 en Alvarado, 2006:16), a saber la gestión de la comunicación con los empleados, estipulada desde el área de recursos humanos la cual él tenía a cargo.

Desde sus comienzos, la gestión de las funciones de X1 se ha desarrollado dentro del área de recursos humanos, y se ha mantenido así. Si bien, en un comienzo empezó como un rol pequeño dentro del área, desde hace cuatro años se ha venido estructurando como una sub-área y tomando cada vez más relevancia, tanto así que en la actualidad el cargo de director del área se denomina: Director de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales. A pesar de lo anterior, la persona a cargo del área en la empresa X1 afirma que su aspiración es que ésta deje de ser una sub área dentro de RRHH y llegué a tomar tal relevancia que se valore al igual que áreas como marketing o ventas dentro de su empresa.

Como ya lo dijimos, las organizaciones buscan configurar en sus orígenes su estructura y estrategia orientadas por criterios eminentemente racionales; por esto, su aspiración es ser coherente entre sus requerimientos técnicos y las tareas por realizar. Ya después, se instala una organización formal cuyas reglas y objetivos son estructurados bajo la premisa de constituir un instrumento racional que le permita realizar un trabajo específico (Selznick, 1949 en Alvarado, 2006). En X2 su DC se empezó desarrollar hace aproximadamente 10 años dentro del área marketing global, desde donde se manejaban las comunicaciones institucionales. Al mismo tiempo, las relaciones con el gobierno se gestionaban desde su propia área, por una persona a cargo.

Las diferentes lógicas desde las cuales se fueron desarrollando y gestionando en X2 las funciones de comunicación a los largo de los últimos 10 años, estructurado primero desde el área de marketing, centralizado en su totalidad en algún momento en una sola área y dividido actualmente en diferentes áreas, pero gestionada la estrategia desde el DC, pueden ser entendidas desde Holm (1995:400 en Greenwood, et al., 2002) quien afirma que las prácticas profesionales se van construyendo sobre otras prácticas anteriores que reemplazan o hacen retroceder formas institucionales preexistentes. Como lo explica Scott (2001):

“El cambio institucional puede consistir en (a) la formación de la institución o el nacimiento de una nueva lógica o estructura de gobierno, (b) la desinstitucionalización o la disolución de una lógica existente o la estructura de gobierno, y (c) la reinstitucionalización cuando una lógica existente o la estructura de gobierno se sustituye por una nueva lógica o estructura de gobierno” (Scott 2001 en Rao et al., 2003:796).

Desde su creación, X2 ha manejado las funciones de CO ancladas a la gestión del área de marketing, haciendo énfasis en las relaciones con el público externo. De esta manera, los cambios en la trayectoria de la práctica de comunicación en la empresa X2 es interpretada como una reinstitucionalización de una nueva lógica en la que se busca más independencia de las unidades de negocio (ya que ahora cada unidad tiene su equipo completo de marketing y relaciones públicas) y más foco del área corporativa en lo que refiere a las relaciones institucionales y búsqueda de concordancia entre los públicos, es decir, una mirada más holística. Además, parte de las funciones del área corporativa se dividieron también entre la analista y el gerente de asuntos públicos para focalizar en las relaciones con el gobierno y sustentabilidad.

En consecuencia, y teniendo en cuenta que el foco en la empresa X2 está dirigido más a las relaciones institucionales y consumidores, este cambio en la estructura de las funciones de CO puede ser entendido desde Selznick (1949, en Alvarado 2006), en el peso de las presiones de los grupos de interés, o públicos, que al poseer determinado poder pueden llegar a introducir modificaciones en el medio ambiente institucional, a los cuales la organización debe adaptarse.

En estos dos casos vemos cómo las funciones de comunicación han estado subordinadas a otras áreas que, como lo describe Grunig (2006), deriva en que la atención se enfoque más a las partes interesadas de esa área, como por ejemplo los consumidores para las áreas de marketing o los empleados para el área de recursos humanos. La subordinación al área de marketing usualmente da como resultado una comunicación asimétrica, lo cual se demostró en el *Excellence Study* que no es una estrategia eficaz para el cultivo de las relaciones con todos los públicos.

Si bien el *Excellence Study* muestra que si las funciones de comunicación o el DC se subordinan bajo el departamento de marketing u otras áreas de gestión, pierde su papel único en la gestión estratégica. En este estudio encontramos que esta diferencia puede ser entendida desde los valores organizacionales que tiene cada una de ellas; la primera con mayor fijación en acciones para el público externo, en especial los consumidores, y en X1 más enfocada al empleado y su familia, y de hecho, esto está establecido como política de casa matriz a nivel global.

Brody (1987) en Grunig y Grunig (2000), por su parte, señala que las relaciones públicas han sido tradicionalmente relegadas a nivel funcional, como el caso de X1, donde es responsable de la aplicación de los objetivos de la organización, pero no para ayudar a analizar el entorno y participar en la formulación de los objetivos organizacionales, como X2 sí lo hace. Así, se puede ver que el área de marketing es más estratégica para una organización, de lo que lo son las relaciones públicas (Kotler y Andreasen, 1987 en Grunig y Grunig 2000).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, los datos relevados en esta investigación revelan en X2 un marcado interés en las comunicaciones con el público externo, más que con el interno, contrario a lo que ha sucedido con la empresa X1. A partir de esto se puede entender el desarrollo y consolidación de la práctica de CO que ha tenido cada una. Como lo establece la estrategia de sistemas cerrados de Thompson (1967), en las organizaciones los objetivos, aspectos y componentes de la organización son deliberadamente seleccionados para contribuir al objetivo, por lo tanto estas estructuras organizacionales son altamente supervisadas para lograr el máximo de eficiencia, contar con los recursos adecuados y acomodarlo según el plan estratégico.

Respecto a los recursos que usan para evaluar comparativamente los servicios y procesos de trabajo relacionados con la CO, las dos empresas hacen parte de comités donde comparten experiencias con pares, ya sea a nivel profesional o por temáticas inherentes al área. Estos mismos comités les sirven en ocasiones de referencia como indicadores de éxito.

Estos espacios sirven para que las organizaciones tomen como referencia otras empresas exitosas en busca de cambios organizacionales. Para DiMaggio y Powell

(1983) existen tres mecanismos a través de los cuales el cambio institucional isomorfo ocurre: el coercitivo (por influencia política y legitimización), el mimético (como respuesta estandarizada a la incertidumbre) y el normativo (asociado con la profesionalización). En este último mecanismo, los comités son entendidos como “una colectividad de miembros de una carrera u ocupación que se reúnen para definir las condiciones o métodos del trabajo o para establecer una base de conocimiento y legitimación de su autonomía ocupacional”, convirtiéndose así en mecanismos que facilitan el cambio isomorfo de una manera normativa.

Por consiguiente, podemos entender que organizaciones con las mismas condiciones ambientales, a través de redes de profesionales, difundan modelos y comportamientos organizacionales rápidamente, y que estas mismas áreas, vayan creciendo con el apoyo de esta clase de asociaciones, contribuyendo así a la homogenización de sus formas y prácticas organizacionales para fomentar su legitimidad y supervivencia.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que X1 utiliza como recurso los resultados de la encuesta del GPTW y lo hacen midiéndose contra las diez primeras del ranking y contra otras empresas que hayan participado y sean similares culturalmente, ya sea por el tamaño o por sector.

Se entiende así que tener institucionalizada la CO estructura y da legitimidad a las funciones y programas que se establecen para cada público, facilitando la comunicación de la estrategia con estos y por lo tanto ayudando a cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

IMPLICANCIAS

Entender el desarrollo y consolidación de la comunicación organizacional, así como su lugar dentro de la estructura, en empresas multinacionales con características similares (tamaño, sector económico, origen de capital), pero gestionada desde distintos lugares de la organización, evidencia en este caso, la influencia que tienen los objetivos comunicacionales para darle a la CO determinada relevancia dentro de la estrategia de

la organización, y por lo tanto su aporte en la consecución de los objetivos de la empresa. Así, se materializa la teoría institucional que destaca la influencia cultural en la toma de decisiones y en la estructura formal (Barley y Tolbert, 1997:93).

Se puede considerar, entonces, que el sector económico, tamaño y origen de capital no tienen influencia sobre el desarrollo y consolidación de las prácticas en CO. Más aún, que la institucionalización de la gestión de las funciones de CO en las empresas está influenciada por las decisiones de casa matriz y directivos de las áreas implicadas que lleva a que éstas nazcan y se consoliden desde determinada dependencia orgánica.

Lo anterior abre un camino, por un lado, hacia la exploración y comprensión de la importancia en la toma de decisiones de altos directivos sobre la trayectoria de la práctica en CO. Por otro, sobre el impacto que tiene la dependencia orgánica y funcional sobre la gestión y lineamientos que tengan los DC. A partir de esto, una posible línea de investigación a seguir puede ser cómo se vinculan los objetivos comunicacionales con la dependencia orgánica y funcional de los DC, y por lo tanto su desarrollo y consolidación.

De la misma manera, se requiere un abordaje más profundo en la relación entre el perfil profesional, a saber, los modelos que se implantan desde la academia y las redes profesionales, y el desarrollo de la práctica en CO.

Para futuros estudios que busquen entender cómo ha sido el desarrollo y consolidación de la práctica de comunicación organizacional en las empresas, se propone tener en cuenta las siguientes cuestiones: ¿Es el desarrollo del DC afectado por el área desde la cual se establecen sus funciones? O ¿El DC traza su camino a partir del área en el que nace? ¿Es una decisión estratégica su lugar de concepción o es espontáneo de acuerdo a la visión de la persona a cargo del área desde donde se genera? ¿O se desarrolla desde las particularidades de la organización?

CONCLUSIONES

Cuando elegimos estos dos casos de estudio se estaba buscando entender, además de cómo había sido el desarrollo y consolidación de la práctica en CO, por qué tenían diferentes dependencias orgánicas y estructuras en su DC, cuando, por el tipo de variables que tienen en común, deberían ser más isomorfas. Encontramos, entonces, que el desarrollo y consolidación de la gestión de las funciones de CO en éstas dos multinacionales del mismo tamaño y sector, se llevó a cabo de manera diferente.

En efecto, las razones que llevan a X1 y X2 a tener institucionalizada la gestión de las funciones de CO de la manera como está definida, son de tipo más endógeno. De hecho, las imposiciones de casa matriz y las disposiciones de nuevos directivos no las ha llevado a parecerse, más aún, ha llevado a que las funciones de CO en X1 y X2 estén ubicadas orgánicamente en dos lugares diferentes.

Como se pudo ver, el comienzo y desarrollo de tal transformación organizacional fue causada por dinámicas alojadas al interior de la organización asociadas al poder y los intereses de actores que ocupan posiciones directivas (Alvarado, 2006:36), a saber, cuando en X1 el gerente definió que la gestión de CO debería tener relevancia y organizar sus funciones como un área dentro de RRHH; y cuando en X2 casa matriz definió que desde marketing global se manejara la comunicación institucional, y después pasara por diferentes etapas, lugares de gestión y dependencia orgánica, así como cuando se determinó que CI debería estar dentro del área de RRHH, por decisión del nuevo director de ésta área. Todas estas decisiones se ejecutaron y siguieron los lineamientos establecidos para cumplir con los objetivos comunicacionales en cada una de estas organizaciones.

En este sentido, los objetivos comunicacionales de X1 apuntan a transmitir los valores institucionales, delineados además a nivel global, a saber: cuidado de la gente, los empleados, sus familias y el medio ambiente, y ser un excelente lugar para trabajar, de aquí que orgánicamente dependa de RRHH. Mientras que en X2 sus objetivos están más enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes y alinear las diferentes áreas con la estrategia de la empresa, y por lo tanto la responsable del DC le reporte directamente al presidente de la compañía.

Esta característica que lleva a que sus áreas estén institucionalizadas con foco hacia el público externo o con una visión más hacia el público interno, se entiende desde Parsons (1960) cuando afirma que el logro del objetivo organizacional está definido por la relación entre el sistema social y las partes relevantes del entorno en la cual opera o actúa la organización, a saber en este estudio sus públicos internos y externos. De la misma manera, y como lo explica Thompson (1967), en las empresas concebidas como sistemas cerrados, todos los aspectos y componentes de la organización son deliberadamente seleccionados para contribuir al objetivo, lograr el máximo de eficiencia y acomodar los recursos según el plan director.

En consecuencia, el proceso de institucionalización y estructuración ha estado definido en cada empresa por las directrices de la casa matriz y objetivos de los directores al mando en estos momentos claves, y delineados desde la óptica y objetivos de las áreas en las cuales se conformaron. Cada una de estas empresas ha desarrollado y organizado las funciones de DC buscando estructuras más eficientes, que le ayuden a cumplir con los objetivos planteados para cada uno de sus públicos, es decir, estos procesos de institucionalización se pueden explicar desde los objetivos comunicacionales a los que cada empresa apuntó.

Lo anterior nos lleva a inferir que otras organizaciones que posean una cultura organizacional enfocada más hacia el público externo, que en el interno, deberán contar con DC establecidos desde las funciones y objetivos de marketing o asuntos públicos, mientras que empresas con objetivos comunicacionales más enfocados hacia el público interno su CO deberá ser concebida, o por lo menos gestionada, desde el área de RRHH, como en X2.

Se entiende con esta investigación, entonces, que de acuerdo al parámetro de excelencia del Excellence Study que la gestión de las funciones de CO en X2, a saber, reportar directamente a la presidencia de la empresa, desarrollar programas especializados para los diferentes públicos, coordinar la comunicación de la estrategia de la organización en conjunto con otras áreas inherentes al tema, esté más alineada con lo que se espera de las organizaciones que gestionan sus funciones de CO de manera excelente.

REFERENCIAS

- Almaney, A. 1974. Communication and the systems theory of organization. **Journal of Business Communication**, 74 (12): 35-43.
- Alvarado Altamirano, S. 2006. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. **Contaduría y Administración**, (219): 11-41.
- Argenti, P.; Howell, R. A.; Beck, K. A. 2005. The strategic communication imperative. **MIT Sloan Management Review**, 46 (3): 83-89.
- Arras Vota, A. M.; Jáquez Balderrama, J. L. y Fierro Murga, L. E. 2008. Comunicación y cambio organizacional. **Revista Latina de Comunicación Social**, 63: 418-434.
- Barley, S. y Tolbert P. 1997. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. **Organization Studies**, 18 (1): 93-117.
- Blau P. M.; Schoenherr, R. A. 1971. **The structure of organizations**. New York: Basic Books.
- Castells, M. 2000. **La era de la informacion: economia, sociedad y cultura: la sociedad red. Volumen 1**. México: Editorial Siglo XXI.
- Chernatony, L.; Cottam, S. y Segal-Horn, S. 2006. Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. **The Service Industries Journal**, 26 (8): 819-836.
- Cheney, G. y Ashcraft, K. L. 2007. Considering "the professional" in communication studies: Implications for theory and research within and beyond the boundaries of organizational communication. **Communication Theory**, 17: 146-175.
- Cornelissen, J.; van Bekkum, T. y van Ruler, B. 2006. Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization. **Corporate Reputation Review**, 9 (2): 114-133.
- DiMaggio, P. J. 2001. Making sense of contemporary firm and predicting the future. En DiMaggio, P. J. (Ed.) **The Twenty First Century Firm**, Princeton: Princeton University Press.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48: 147-60.
- Dolphin, R. R. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. **Journal of Marketing Communications**, 11 (3): 171-190.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Ferdous, A. S. 2008. Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8 (3): 223-235.
- Forman, J. y Argenti, P. A. 2005. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8 (3): 245-264.
- Goodman, M. B. 2007. Today's corporate communication function. En Oliver, S.M. (Ed.), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. Nueva York: Ediciones Routledge.
- Goodman, M. B. 1998. *Corporate Communications for Executives*. New York: State University of New York Press.
- Goodman, M. B. 1994. *Corporate Communication: Theory and Practice*. Albany: State University of New York Press.
- Greenwood, R.; Hinings, C.R. y Suddaby R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Grunig, J. E. 2006. Furnishing the Edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18 (2): 151-176.
- Grunig, J. E. y Grunig, L. A. 2000. Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence. *IABC Excellence project Journalism Studies*, 1 (2): 303-32.
- Grunig, J. E. y Grunig L. A. 1998. The relationship between public relations and marketing in excellent organization: evidence from IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4 (3): 141-162
- Grunig, L. A. 1989. *Horizontal Structure* in Public Relations: An Exploratory Study of Departmental Differentiation. *Public Relations Research Annual*, 1: 175. -196.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E. (1976). Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs*, 46: 1-59.

- Gutiérrez-García, E. 2010. Corporate Governance and Corporate Communication: What is the Role of Communication Managers in Spain? **Palabra Clave**, 13 (1): 147-160.
- Hawley, A. 1968. Human ecology. In Sills, D. (Ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*: 328-337. New York: MacMillan.
- Kotler, P. y Andreasen, A. R. 1987. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. 1999. Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Moss, D.; Newman A. y DeSanto, B. 2005. What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *J&MC Quarterly*, 82 (4): 873-890.
- Murray, K. y White, J. 2004. CEO views on reputation management. Retrieved May 11, 2006, from Chime Communications site: http://www.insightmkt.com/ceo_pr_briefing/
- Nakra, R. 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study vision. *The Journal of Business Perspective*, 10 (2) 41-51.
- Palencia-Lefler, M. 2009. *Communication* Departments in Spanish Organizations. Congruities and Incongruities of a Management Model. *Romanian Journal of Journalism & Communication*, 4 (4): 67-74.
- Parsons, T. 1981. Social Systems. En Grusky O., & Miller, G.A. (Eds.). *The Sociology of organizations: Basic Studies*: 98 -109. New York: Free Press.
- Parsons, T. 1960. Structure and process in modern societies. Glencoe, IL: Free Press.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. En Powell, W. W. y DiMaggio, P.J. (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, 183-203. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rao, H; Monin, P.; Durand, R. 2003. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108 (4): 795-843.
- Riel van, C. B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

- Roveda Hoyos, A. 2007. ¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación y de periodismo? *Signo y Pensamiento*, 51: 98- 108.
- Royston Greenwood, R.; Suddaby, R. y Hinings, C. R. 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*, 45 (1): 58-80.
- Scott, R. W. 1999. Retomando los argumentos institucionales. En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Scott, W. R. 1981. *Organizations: rational, nature and open systems*. Englewood, NJ: Prentice-Halla
- Selznick, P. 1949, *TVA and the Grass Roots*, EUA: University of California Press.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative case studies. En Denzin N. K. y Lincoln Y. S. (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research* (3ra ed.): 433-466. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. 1995. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stake, R. E. 1994. Case Studies. En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.): **Handbook of Qualitative Research**, 236-247. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 20 (3): 571 -610.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. NY: McGraw-Hill.
- White, J. & Dozier, D. M. 1992, Public Relations and Management Decision Making. In J. E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 91-108. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wilensky, H.L. 1964 The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*. 70 (2):137-158.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, London: Sage Publications.
- Yin, R. K. 1989. Case Study Research: *Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA: Sage Publications.

Tabla 1: Resultados del sondeo a 8 de las 25 empresas del ranking de Great Place to Work 2010 (versión argentina)

Información relevada	X1	X2
Sector Económico	Manufactura y producción	Manufactura y producción-Electrónica
Tamaño de la Empresa	Mediana	Mediana
Tipo de Organización	Multinacional	Multinacional
Origen del Capital	Privado	Privado
Cantidad de Empleados	602	270
Ranking GPIW 2010	2	5
Nombre del departamento de comunicación	Comunicación y Comunidad	<i>Corporate Communications & Social Sustainability</i>
Personas trabajando en relación de dependencia dentro del DC	2 personas	1 persona
Cargos que tienen las personas dentro del DC	Jefe de Comunicación y Comunidad y Analista de Comunicación y Comunidad.	Analista de comunicación corporativa
Perfil profesional de los miembros de estos DC	Jefe: Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Austral Analista: Licenciado en Recursos Humanos de la UBA	Licenciada en Relaciones Públicas – Posgrado en Comunicación Institucional – Cursando un MBA
Área dependencia orgánica y funcional del DC / A quién debe reporta	El área está dentro de Recursos Humanos y le reporta al director de la misma	El DC le reporta directamente al presidente de la compañía
Actividades y funciones a cargo del departamento	Todo lo relacionado con comunicación externa, asuntos públicos y relaciones institucionales, comunicación interna, comunidad y voluntariado, y responsabilidad social	Prensa, responsabilidad social, crisis y comunicación externa. Antes la comunicación interna era su responsabilidad, pero en el 2010 paso a RRHH
Tiempo de consolidación del DC dentro de la empresa	8 años	10 años

Información relevada	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Sector Económico	Tecnología y Telecomunicaciones- Software	Manufactura y producción	Manufactura y producción- Químicos	Productos Farmacéuticos	Tecnología y Telecomunicaciones- Software	Tecnología y Telecomunicaciones
Tamaño de la Empresa	Mediana	Grande	Grande	Mediana	Mediana	Grande
Tipo de Organización	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional
Origen del Capital	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Cotizado en la bolsa
Cantidad de Empleados	306	1265	1287	496	393	9758
Ranking GPTW 2010	11	2	9	4	10	12
Nombre del departamento de comunicación	Comunicación y Cultura	Asuntos Corporativos y Legales	Asuntos Públicos	Comunicaciones y Asuntos Públicos	Comunicaciones	Comunicación e Imagen Corporativa
Personas trabajando en relación de dependencia dentro del DC	10 personas	4 personas. Director y tres personas más	6 personas distribuidas en las distintas oficinas y plantas	4 personas	2 personas	50 personas
Cargos que tienen las personas dentro del DC	Encargados y técnicos.	Director, jefe operativos y analistas.	Director, Gerente, Jefe, Analista, Pasante o Trainee y Secretaria	Gerente de comunicaciones y asuntos públicos, Jefe de comunicaciones, analista de asuntos públicos, y analista de comunicaciones	Gerente de Comunicaciones Externas / Gerente de Comunicaciones Internas	Se dividen en directores, gerentes, jefes y analistas. dividida por unidades de negocio. Cada unidad maneja su propia área de publicidad. CI se maneja en una sola área.

Información relevada	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Perfil profesional de los miembros de estos DC	Licenciados en comunicación e ingenieros de sistemas; UBA y Tecnológico de Monterrey.	Relaciones Públicas en UADE	En su mayoría son licenciados en comunicación social y en algunos casos con título de maestría en comunicación en las organizaciones	Gerente de comunicaciones y asuntos públicos: ciencias de la comunicación (UADE). Jefa de comunicaciones: relaciones públicas (UADE); analista de asuntos públicos: administración de empresas (UNCO); analista de comunicaciones: relaciones públicas (USAL)	Licenciado en Ciencia de la comunicación	El Director del área : administrador de empresas con un posgrado en comunicación y periodismo. Uno de los gerentes es licenciado en publicidad. En su mayoría son estudiantes de comunicación social, periodismo y diseño.
Área dependencia orgánica y funcional del DC / A quién debe reporta	Capital Humano	Directo, no dependen de otra área	Reporta localmente a la gerencia general de Dow Argentina y regionalmente al Director Regional del área de Asuntos Públicos con headquarters en Brasil	Reporta al Director de Access	Director de Comunicaciones de SAP América Latina	Reporta al Director de Relaciones Institucionales, quien a su vez reporta al Presidente de la compañía.
Actividades y funciones a cargo del departamento	Comunicación Interna y externa, Manejo de Clientes y Organización de eventos.	Prensa, RSE, Posicionamiento de marca.	Comunicaciones de los diferentes negocios (comunicaciones de MKT/ exposiciones/ publicidad, comunicaciones y eventos con clientes); Ciudadanía corporativa (relaciones con la comunidad, etc.); Asuntos Públicos de las plantas/ geografías; Relaciones con los medios; Comunicación interna; Comunicación corporativa/ RRII	Relaciones con la prensa, comunicación institucional, apoyo a las áreas de negocio (MKT), gestión de programa de RSE, actividades de asuntos públicos	Media Relations, Executive communications, Employee communications. Responsabilidad Social	Maneja las actividades de prensa, relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, responsabilidad social y fundación telefónica.
Tiempo de consolidación del DC dentro de la empresa	10 años	10 años	10 años	10 años	4 años	10 años

Tabla 2: Análisis de la información relevada en el sondeo a 8 de las 25 empresas del ranking de Great Place to Work 2010 (versión argentina)

ESTRUCTURA	AÑOS DE CREACIÓN
<p>6 Departamentos de Comunicación reportan directamente a un directivo ya sea a nivel regional o local</p> <p>2 Departamentos de Comunicación reportan al área de RRHH</p>	<p>En promedio hace 9 años que se empezaron a desarrollar los DC</p>
ACTIVIDADES A CARGO	PERFIL PROFESIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Externa • Asuntos Públicos • Relaciones Institucionales • Comunicación Interna • Comunidad y Voluntariado • Responsabilidad Social • Prensa • Crisis • Posicionamiento de Marca • Organización de Eventos • Publicidad 	<p>6 Licenciadas en Comunicación</p> <p>4 Licenciados en Relaciones Públicas</p> <p>1 Periodista</p> <p>1 Diseñador Gráfico</p> <p>1 Publicista</p> <p>1 Ingeniero</p> <p>1 Licenciado en Administración</p> <p>Nota: Los que no tienen formación en comunicación, tienen algún tipo de especialización en comunicación organizacional</p>

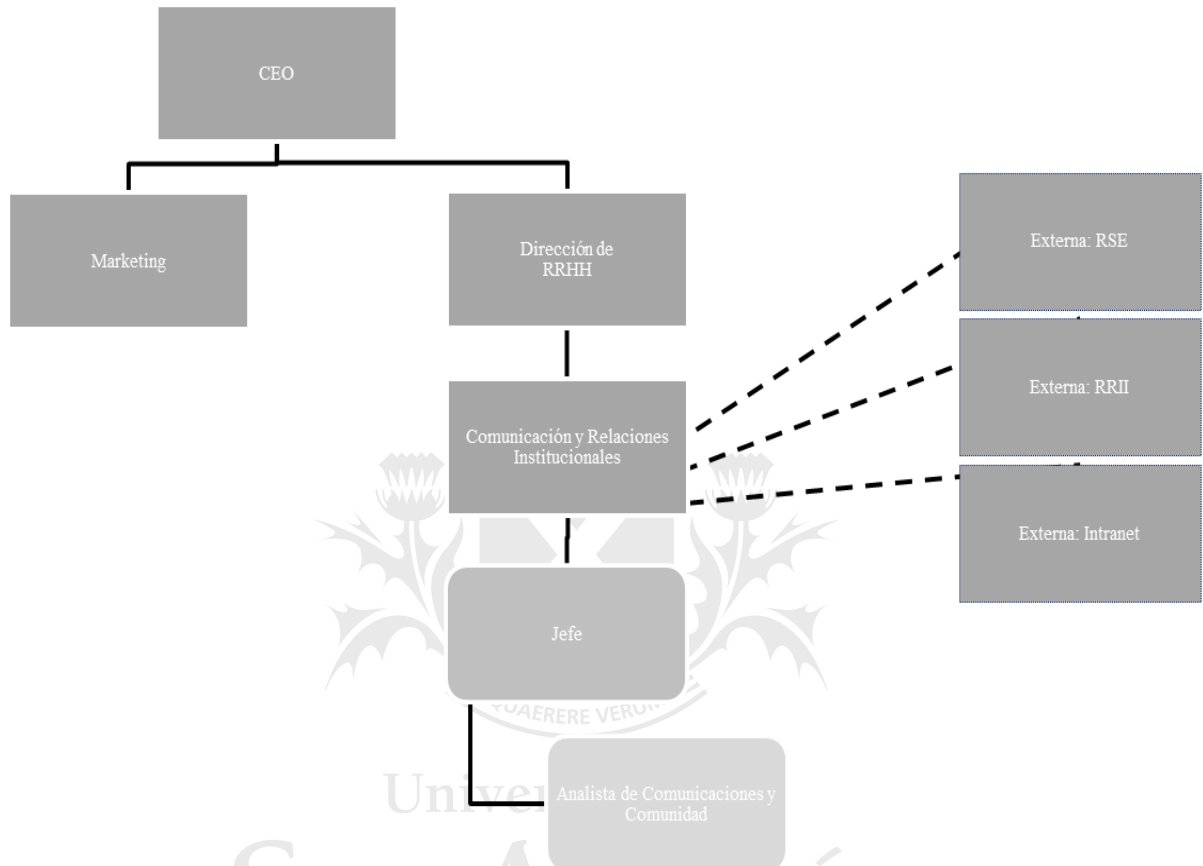
Tabla 3: Funciones de CO que se gestionan en cada DC de acuerdo al Excellence Study y las ocho categorías más comunes de públicos para los cuales las organizaciones desarrollan programas especializados.

Excellence Study	Empresa X1	Empresa X2
<ul style="list-style-type: none"> • Inversores / Asociaciones / Donantes • Comunidad • Medios de Comunicación • Gobierno • Empleados • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Externa • RSE • Relaciones con la Comunidad • Relaciones Institucionales • Comunicación Interna • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Externa • RSE • Prensa • Asuntos Públicos • Comunicación Interna • Marketing



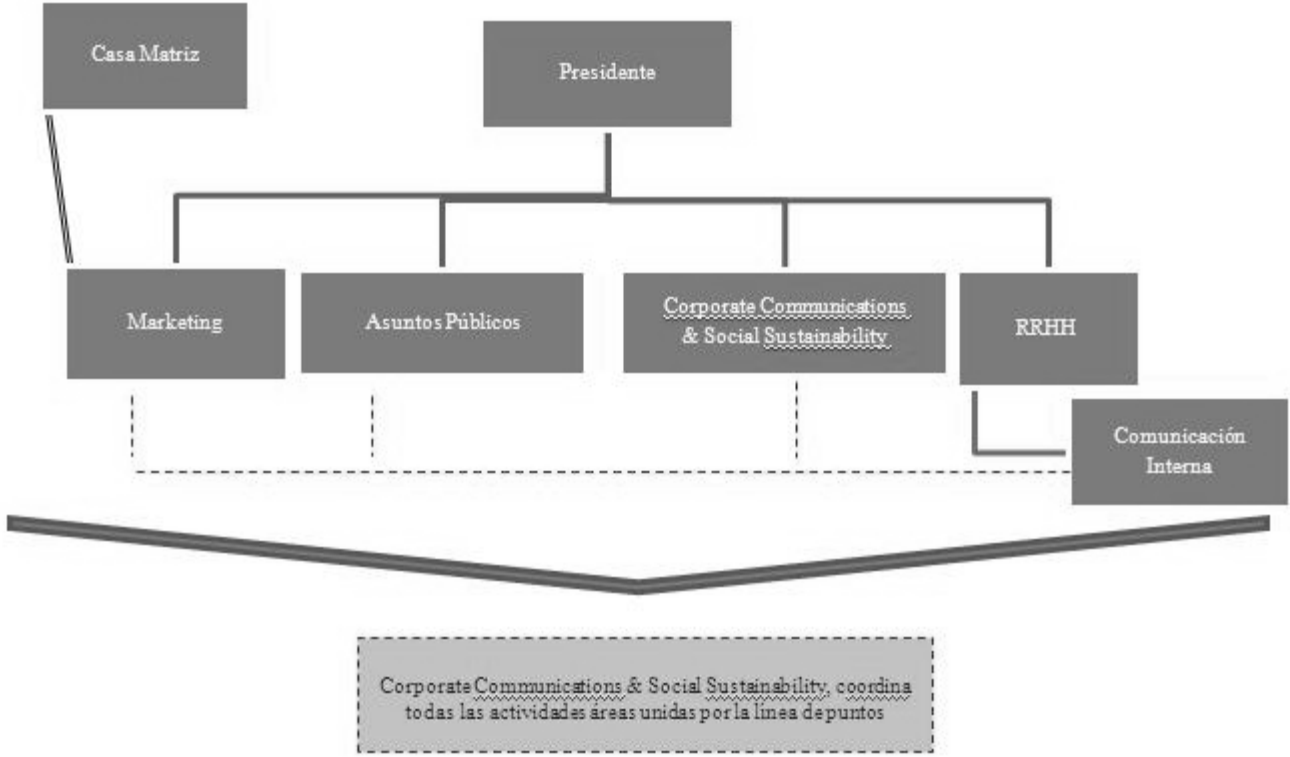
Universidad de
San Andrés

FIGURA 1
Estructura de la empresa X1



Univer
San Andrés

FIGURA 2
Estructura de la empresa X2



Universidad de
San Andrés

Anexo 1

Credo Corporativo de la empresa X1



EMPLEADOS:

“Creemos que la fundamental vitalidad y fuerza de nuestra compañía alrededor del mundo radica en nuestra gente”.

PÚBLICO EN GENERAL:

“Creemos que debemos ser líderes responsables dentro de una economía de libre mercado”.

Comunidad mundial: *“Creemos que debemos contribuir a la búsqueda de un mejor entendimiento internacional”.*

CONSUMIDORES Y USUARIOS:

“Creemos que debemos ganar la permanente confianza y buena voluntad de los consumidores y usuarios de nuestros productos y servicios”.

PAÍSES Y COMUNIDADES DONDE OPERAMOS:

“Creemos que debemos contribuir al bienestar de los países y comunidades donde operamos comercialmente”.

¡En esto creemos!