



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO**

**GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA BANCA  
COMERCIAL PERUANA CONTEMPORÁNEA**

**PRESENTADA POR  
SONIA KUPERSTEIN ACKERMAN DE VEXELMAN**

**ASESOR  
JACQUELINE SOLANO SALINAS**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN RELACIONES  
PÚBLICAS**

**LIMA – PERÚ**

**2022**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA BANCA  
COMERCIAL PERUANA CONTEMPORÁNEA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN  
RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTADA POR:  
MG. SONIA KUPERSTEIN ACKERMAN DE VEXELMAN**

**ASESORA  
DRA. JACQUELINE SOLANO SALINAS**

**LIMA, PERÚ  
2022**

## AGRADECIMIENTOS

Finalizar esta tesis doctoral tiene un gran valor en mi vida y estoy muy clara que no hubiera sido posible sin todas las personas que me ayudaron en el camino y a las que quiero agradecer en este espacio.

En primer lugar, agradezco a mis profesores Dr. Emilio Solórzano Hernández, Dr. Antonio Noguero i Grau, Dr. Joseph María Tous Ral, y Dra. Sara Magallón que a través de sus cursos sembraron en mí la curiosidad y el interés por las Relaciones Públicas como disciplina clave para toda organización y empresa contemporánea, y en la investigación como medio para ampliar sus horizontes. A la Dra. Sara Magallón además mi asesora de plan de tesis me permitió enfocar el tema de investigación en uno que me apasionara y al que en forma práctica pudiera aportar.

A lo largo de estos años tuve la fortuna de contar con la orientación, supervisión y apoyo de varios asesores de tesis Al emérito Dr. Emilio Solórzano Hernández que fue mi primer maestro en Relaciones Públicas, le agradezco por acogerme brindándome con mucho cariño su saber en los inicios del desarrollo de la presente investigación.

El Dr. Miguel Valdez Orriaga siguió la posta depositando su confianza en mi proyecto, guiándome en las etapas sucesivas, encauzando mi enfoque metodológico y el encuadre en la banca peruana.

Finalmente, la Profesora Jacqueline Solano Salinas que me enseñó el valor de ampliar los antecedentes de la tesis con el “estado del conocimiento” en la materia estudiada.

A los entrevistados, responsables de las decisiones de relaciones públicas en las instituciones bancarias estudiadas, que desinteresadamente participaron en esta investigación y que colaboraron con sus valiosos aportes que permitieron elaborar esta tesis.

A Krishna Muro Mesones por compartir durante estos años su extensa biblioteca, conocimientos y experiencia en investigación, comunicaciones y reputación.

A mis padres, Elías y Sarita, por sus enseñanzas y ejemplo en el amor al estudio y el compromiso de trabajar por un mundo mejor.

A mis hijos Eric, Rony y Bryan por comprender que tuve que renunciar a pasar más momentos juntos y animar mis avances y retrocesos con el mejor sentido del humor.

Por último, un agradecimiento muy especial a Jaime, el compañero de mi vida por “estar siempre”, brindarme soporte emocional, apoyar mis decisiones y sobre todo por la paciencia y compañía durante todo este tiempo. Elaborar esta investigación fue una tarea ardua que tuve que compatibilizar con mis compromisos familiares y profesionales, pero estoy segura que valió la pena.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDO	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	13
1.1. Revisión de tesis sobre temas afines y metodología	15
1.2. Visión Panorámica de la Banca en el Perú	24
1.3. La Comunicación en las empresas	32
1.3.1 Importancia de la Comunicación	32
1.3.2. Evolución de la Comunicación en las Organizaciones	33
<b>1.3.3. El desarrollo de las TICS (Tecnologías de la Información y Comunicación)</b>	39
1.4. Las Relaciones Públicas en las empresas	42
1.4.1. Rol de las Relaciones Públicas en la empresa contemporánea	43
1.4.2. Las Relaciones Públicas en la práctica	45
1.4.3. Algunos aspectos sobre la historia de las Relaciones Públicas	49
1.4.4. Evolución de las Relaciones Públicas	59
1.5. El Marketing en las empresas	63
1.5.1. Rol del Marketing en las empresas	63
1.6. La Comunicación como punto de encuentro	66
1.6.1. Identidad de la organización: posicionamiento de la marca	68
1.6.2. Comunicaciones Integradas	72
1.6.3. La gerencia y la Responsabilidad Social	74
1.7. Reputación	75
1.7.1. Evolución de la Reputación	76
1.7.2. Definiciones de Reputación	83
1.7.3. Reputación como función de comunicación en las Relaciones Públicas y el Marketing	87
1.8. Relaciones Públicas, Reputación, Responsabilidad Social Corporativa, Articulaciones	93
1.9. Relaciones Públicas, Reputación y manejo de crisis	97

CAPÍTULO II METODOLOGÍA	101
2.1. Tipo de Investigación	101
2.2. Diseño de la investigación	104
2.3. Aspectos relevantes del proceso realizado	108
2.4. Instrumento	109
2.5. Tratamiento de la Información	112
2  CAPÍTULO III  RESULTADOS	113
3.1. Hallazgos sobre el perfil de los informantes	114
3.2. Hallazgos generales con respecto a los temas marco	119
3.2.1 Crisis del viejo modelo de Relaciones Públicas	119
3.2.2. La comunicación se hace multimediática	123
3.2.3. Relevancia de la gestión de la reputación	128
3.2.4. La preocupación de la comunicación empresarial es cada vez más de orden estratégico	134
3.2.5. Manejo de Crisis	136
3.3. Hallazgos referidos al quehacer de los informantes en sus puestos.	138
3.3.1. Perspectivas generales de las entrevistas	138
3.3.2. Niveles de la intervención en la relación propuesta de actividades	140
3.3.3. Práctica y visión de las Relaciones Públicas	141
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	145
4.1. Cambios en la perspectiva de la comunicación de los bancos con sus públicos: nuevas responsabilidades y tareas	145
CONCLUSIONES	158
Conclusiones Del Objetivo General	158
Conclusiones del Objetivo 1	161
Conclusiones del Objetivo 2	163
Conclusiones del Objetivo 3	166
Conclusiones del Objetivo 4	169
REFERENCIAS	172
ANEXOS	179
ANEXO 1: TESIS INTERNACIONALES	179
ANEXO 2: TESIS DOCTORALES REVISADAS	186

ANEXO 3: GUIÓN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD - RELACIONES PÚBLICAS BANCA PERUANA	191
ANEXO 4: LISTADO DE BANCOS E INFORMANTES	196
ANEXO 5: PERFIL DEL INFORMANTE	197
ANEXO 6: DATOS Y NOTAS IMPORTANTES SOBRE ENTREVISTAS DE RELACIONES PÚBLICAS BANCA PERUANA SIGUIENDO PREGUNTAS DEL GUIÓN	199
3ANEXO 7. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	205 205
ANEXO 8 NOTAS IMPORTANTES SOBRE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	214

## RESUMEN

La investigación titulada: Gestión de las Relaciones Públicas en la banca comercial peruana contemporánea tiene como propósito conocer el lugar y papel que cumplen las Relaciones Públicas en el conjunto de la actividad de comunicación de la Banca Comercial Peruana, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad a ejecutivos del más alto nivel de decisión respecto al tema.

Se pudo apreciar que desde la perspectiva de los decisores de la banca comercial se registra cierto distanciamiento emocional y cognitivo de las Relaciones Públicas, en buena medida por atribuirles carencias para responder a las demandas modernas de respuesta calificada que se demanda en un contexto de cambio tecnológico, desarrollo de las redes y de aceleración de la circulación de la información. A pesar que se admita realizar tareas que pueden llamarse de Relaciones Públicas no se las reconoce ni atribuye este origen explícitamente o con suficiente énfasis.

La tesis incide en tres aspectos que consideramos de la mayor relevancia, en primer lugar, la visión y perspectiva de las Relaciones Públicas en los bancos, que según señalaron algunos hasta finales del siglo XX limitaba su papel al establecimiento de las relaciones interpersonales sustentadas en agasajos y presentes y en la elaboración de algunos documentos propagandísticos y memoria.

En segundo lugar, se puede notar la trascendencia de la rapidez con la que el cambio tecnológico soporta la producción y apropiación de información y propicia el establecimiento de relaciones bidireccionales y simétricas entre los bancos y sus públicos.

Finalmente resulta de gran importancia el valor otorgado a la reputación corporativa y el lugar que están llamadas a ocupar las Relaciones Públicas para su cuidado en el marco de las comunicaciones institucionales.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Banca Peruana, Circulación de la información, Reputación e imagen corporativa, Cambio tecnológico.



## ABSTRACT

*This thesis entitled “Public Relations Management in contemporary Peruvian Commercial Banking” has the purpose of knowing the place and role of Public Relations in the whole of the communication activity of the Peruvian Commercial Banking, information obtained through in-depth semi-structured interviews with executives of the highest decision-making level regarding the subject.*

*It was found that from the perspective of decision-makers in commercial banking there is a certain emotional and cognitive distance from Public Relations, largely due to attributing shortcomings to responding to modern demands for qualified responses that are demanded to a good extent driven by the need in a context of technological change, network development, and acceleration of the flow of information. However, this origin is not explicitly recognized or attributed or with enough emphasis.*

*The thesis focuses on three aspects that we consider to be of the greatest relevance, firstly, the vision and perspective of Public Relations in banks, which, according to some, until the end of the 20th century, limited its role to the establishment of interpersonal relationships based on entertainment and presents and in the elaboration of some propaganda documents and the company report.*

*Secondly, the significance of the speed with which technological change supports the production and appropriation of information can be noted and fosters the establishment of bidirectional and symmetrical relationships between the banks and its publics.*

*Finally, the value given to corporate reputation, and the place that Public Relations are called to occupy for its care within the framework of institutional communications, is of great importance.*

*Keywords: Public Relations (PR), Peruvian Banking, Circulation of information, Reputation and corporate image, Technological change.*

NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis PDF Dra Sonia Kuperstein 2020.pdf

AUTOR

Sonia Kuperstein

RECuento DE PALABRAS

54217 Words

RECuento DE CARACTERES

293880 Characters

RECuento DE PÁGINAS

210 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.4MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 15, 2022 12:28 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 15, 2022 1:07 PM GMT-5

● **3% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis se vincula con la necesidad de identificar el papel que viene asumiendo las Relaciones Públicas en este siglo XXI, en un contexto dominado por el incontenible avance de la tecnología de la información.

El caso tomado como referencia ha sido la banca comercial peruana de atención abierta y cómo ésta ha ido asumiendo el nuevo contexto, buscando identificar el importante papel que toman las Relaciones Públicas en la comunicación con sus stakeholders.

En el desarrollo de esta investigación hemos podido observar cómo se han complejizado las expectativas de prácticas de comunicación de estas instituciones, experimentando una diversificación de sus quehaceres institucionales que de una u otra manera también lo es de sus actividades de comunicación.

Existe un conjunto de elementos que se señalan en esta tesis que tienen que ver con el proceso experimentado; de una manera general podemos decir que la transición de una economía orientada a las ventas, a una más bien centrada en el consumidor o usuario, a quien se le cede continuamente la iniciativa en el diseño y producción, ha sido muy importante, justamente en la medida en que la innovación tecnológica facilita la comunicación entre adoptadores y ofertantes, multiplicando las posibilidades de interacción entre las partes.

Igualmente, la incorporación a la cultura de consumo, de empresas y usuarios, ha supuesto asignar una creciente importancia al espacio donde los intercambios tienen lugar, planteándose inquietudes sobre la responsabilidad social de las empresas y de una manera más intensa el problema de la responsabilidad medio ambiental en el contexto del cambio climático.

Los vínculos de las entidades con sus públicos también se dan a través de las acciones de marketing, promoción, *merchandising*, entre otras que ponen en contacto a productos -en el sentido más amplio- con los adoptadores. Se trata todas ellas de formas en que se comunica.

Resulta de creciente importancia, el valor otorgado por las empresas porque así se lo exigen sus consumidores y usuarios, a las señales de seguridad y confianza que puedan emitir con ello se encuentra la base de la denominada Reputación Corporativa que ha pasado a ser un activo intangible, que exige cada vez mayores cuidados.

Las actividades de comunicación que se demandan implican el uso de múltiples medios, en consonancia con el desarrollo tecnológico experimentado. No se trata ya de los grandes impresos, la radio o la televisión; así en el 2017 la inversión en comunicación online, fue por primera vez en la historia superior al off line todo esto posible por la sinergia entre la digitalización, la comunicación inalámbrica, la miniaturización de los circuitos y el uso generalizado de Internet por la que discurre la comunicación de hoy.

En la elaboración de la tesis se ha observado que justamente este proceso de cambio contemporáneo abre las puertas a prácticas intensas y exigentes de Relaciones Públicas; cuando hacia la segunda mitad del siglo pasado, eran muchas veces tratadas como una disciplina con fuertes rasgos de obsolescencia. Ha sido justamente la revolución tecnológica la que ha suscitado tres exigencias importantes.

Por un lado, ha obligado a desplazarse de los temas frívolos o accesorios de las relaciones entre entidades y públicos hacia los temas decisivos del vínculo entre los mismos.

En segundo lugar, la circulación de información a tiempo real obliga a una gestión muy atenta y responsable al mismo tiempo que “equipara” a las partes. Propiciando una transición plena a lo que Grunig llama una comunicación simétrica y bidireccional, refiriéndose a la etapa más avanzada de las Relaciones Públicas.

En tercer lugar, un aspecto muy importante tiene que ver con el manejo de crisis que demanda respuestas muy rápidas, cuidadosas e inteligentes. La tecnología de la información posibilita la rápida circulación de opiniones, referencias a eventos positivos o negativos, pudiendo incidir dramáticamente en el valor de la institución.

La metodología de la investigación fue cualitativa utilizando la técnica de la entrevista en profundidad, aplicando un cuestionario semiestructurado a una relación exhaustiva de funcionarios de nivel gerencial de una relación de los nueve

bancos en su momento más grandes de los orientados a actividades comerciales abiertas.

### **Descripción de la realidad problemática**

La tesis se enfocó inicialmente en una descripción de la práctica de Relaciones Públicas en el Perú contemporáneo y las características que toma en los bancos comerciales; en la perspectiva de la indagación, ello supuso averiguar por las prácticas, áreas funcionales, características de puestos y responsables, así como expectativas sobre el futuro.

En un segundo momento se consideró necesario establecer los vínculos que la realidad del mundo empresarial demandaba entre Relaciones Públicas y *marketing*, asumiendo que el problema de la comercialización y su concomitante comunicación absorbe buena parte de los temas de las entidades.

La reflexión sobre estos aspectos nos llevó a relevar la importancia que han adquirido temáticas que se han convertido en disciplinas como Responsabilidad Social Corporativa, preocupaciones medioambientales y con creciente relevancia el tratamiento y gestión de la reputación corporativa, la imagen y el manejo de crisis; todas ellas devenidas de la relación entre entidades y públicos, características de la empresa en crecimiento.

Finalmente, en el tiempo transcurrido desde el inicio de la tesis, y la revisión bibliográfica, se consideró evaluar el impacto de la tecnología digital en las relaciones de las entidades con sus públicos, en el quehacer comunicativo, la

organización, la definición de nuevos roles, tareas y en particular su impacto en las Relaciones Públicas.

El documento que se presenta ha atendido las inquietudes referidas y ha evolucionado en sus alcances y análisis a lo largo del tiempo transcurrido desde sus inicios.

Consecuencia de esta evolución es el reconocimiento del impacto del nuevo contexto de medios y apropiación de información en el que se desempeña la relación de las entidades con sus públicos y que denominaremos el aluvión digital, el que obviamente afecta las características que toma las Relaciones Públicas en el siglo XXI.

En el texto se han usado las expresiones entidad, firma, institución y en menor medida empresa o compañía, para referirnos a todas las organizaciones que independientemente de sus fines de lucro o no, de hecho, sostienen relaciones con diferentes públicos, interactuando para propiciar adopciones de ideas y/o bienes y servicios, las que en algunos casos son compras y en otras adhesiones sin interés monetario. En este mismo sentido se ha usado muchas veces la expresión anglosajona de muy extendido uso: “*Stakeholders*” para referirse a los públicos respecto a los cuales se tienen una obligación o necesidad particular de comunicarse

Además de las entrevistas que gentilmente nos permitieron ejecutivos de nueve de los más importantes bancos privados que operan en el Perú y que eran responsables de diferentes pero relevantes niveles de comunicación de sus

entidades, también debemos destacar lo interesante y vasto de la bibliografía que hemos podido revisar.

Al respecto, cabe señalar las diferentes vertientes culturales que obviamente influyen en la conceptualización y el lenguaje utilizado; debemos indicar que pudimos recoger referencias y revisar textos que se originan en el ámbito europeo, en especial España, elaborados por docentes e investigadores de diferentes universidades, notándose un interesante intercambio con entidades francesas, entre ellos. Han sido también importantes los textos de pensadores norteamericanos sobre los temas de Relaciones Públicas y la creciente importancia de la Reputación como activo intangible. Asimismo, nos parece importante destacar la contribución de numerosos intelectuales argentinos en los temas de impacto de las TIC -Tecnologías de la Información y Comunicación, valor de la reputación y manejo de crisis.

Finalmente han sido muy importantes las reflexiones y comentarios de los intelectuales vinculados a la teoría de las Relaciones Públicas en la USMP, a través de las publicaciones que se emiten y dan cuenta de sus congresos, artículos y tesis, La universidad cumple un rol muy importante en la difusión y generación del pensamiento a través de las numerosas publicaciones en las que se vierte la producción local de investigación sobre las Relaciones Públicas y afines así como se reproduce material de producción global de alto interés y de calidad.



## **Formulación del Problema de Investigación**

### **Problema General**

¿Qué papel juegan las Relaciones Públicas en las prácticas comunicacionales de la banca comercial en el Perú?, ¿Cómo se articulan y se perciben? y finalmente en una perspectiva proactiva cuál debe ser la contribución de las relaciones públicas a las actividades comunicacionales de la banca?

### **Problema específico 1**

¿Qué actitudes y perspectivas prevalecen sobre la actividad de las áreas a su cargo entre los decisores de comunicación de los bancos y qué piensan de las relaciones públicas, su utilidad y vigencia?

### **Problema específico 2**

¿Cuál es el perfil profesional y las funciones relevantes de los puestos que desempeñan quienes conforman el alto nivel de los ejecutivos en la banca comercial peruana?

### **Problema específico 3**

¿Qué características tiene el proceso de gestión de las responsabilidades comunicacionales en la actividad contemporánea de los bancos y el espacio que ocupa o esperarían fuera propio de las relaciones públicas?

### **Problema específico 4**

¿Cuáles son los impactos de mayor trascendencia asociados a la digitalización en la práctica bancaria y su efecto en las relaciones con sus públicos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Comprender cómo son percibidas y utilizadas las prácticas de relaciones públicas en el contexto de las actividades comunicacionales de las entidades bancarias objeto del estudio y su contribución a las decisiones que se toman en el ámbito de sus comunicaciones y vínculos.

### **Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Recoger información relevante sobre las prácticas y gestión de la comunicación que prevalece en la banca comercial peruana, profundizando en la visión que tienen de las Relaciones Públicas los decisores de comunicación.

#### **Objetivo específico 2**

Identificar las características y perfiles profesionales que predominan entre los responsables de las actividades comunicacionales relevantes así como por las funciones que desempeñan, la denominación de sus puestos y las tareas a su cargo en la banca peruana.

#### **Objetivo Específico 3**

Indagar por la preocupación e intervención de los ejecutivos de áreas de comunicación en la problemática de responsabilidad social corporativa, buen gobierno e imagen, reputación, manejo de crisis y responsabilidad medio ambiental entre otras que, constituyen el conglomerado de temas objeto de decisión de la alta dirección de los bancos.

#### **Objetivo Específico 4**

Investigar el impacto de los cambios en la tecnología, el volumen y la velocidad de circulación de la información, sobre las decisiones de los responsables de la comunicación al interior de los bancos y entre las entidades y su entorno, perfilando las principales tendencias y prácticas relacionales asociadas a la apropiación tecnológica por los bancos y sus públicos.

#### **Justificación**

Durante buena parte del siglo XX, las Relaciones Públicas fueron a su vez el área, como la actividad fundamental en la articulación de las comunicaciones de las empresas con sus públicos, concentrándose en las relaciones sobre todo interpersonales entre representantes de las firmas y de sus públicos. No obstante, esto ocurrió en un contexto cambiante en el que otros aspectos de la comunicación fueron cobrando importancia, así los eventos de Marketing de la empresa, sus actividades promocionales, la publicidad masiva de productos y firmas, ocuparon una creciente atención de la dirección de la firma. Igualmente, la empresa integró otras preocupaciones como por ejemplo el ejercicio de su responsabilidad social, así como su preocupación cada vez más relevante por temas medioambientales, entre otros.

Esta variedad de preocupaciones y temas a comunicar ha estado acompañada de una diversificación de los medios usados por las instituciones o empresas para vincularse con sus *stakeholders* y en general, públicos de interés.

Así, de las relaciones personales directas se fue pasando a aquellas mediadas por los impresos, la radio y la televisión, para finalmente recalar hoy día a partir de la generalización del uso del internet, en un creciente uso de formatos digitales de comunicación con nuevos soportes.

En este proceso, podemos observar que la responsabilidad de la elaboración de estrategias y contenidos, así como la administración de medios se fue segmentando bajo la forma de una creciente división del trabajo en el mundo de las comunicaciones de la firma, constituyéndose progresivamente en espacios particulares de gestión. No obstante, este proceso no ha implicado una desintegración de los esfuerzos comunicacionales, sino por el contrario, una exigencia de la propia realidad de ser más eficientes buscando sinergias. Además, la alta dirección de una forma u otra se ha orientado a propiciar los procesos de autonomización relativa de las unidades productoras de comunicación.

Podemos decir, que sobre este proceso real, se han construido nuevos modelos organizacionales que dependiendo del sector y las empresas y aún con denominaciones distintas, ya no parecerían estar bajo la sola dirección y articulación de las tradicionales Relaciones Públicas; hoy día por ejemplo se reclama la presencia de los DIRCOM, quienes a su vez demandan la colaboración de los *Community Managers*, de los gerentes de *Marketing*, de los responsables de las relaciones con la comunidad e incluso de los responsables logísticos para administrar la transición a una gestión medioambiental responsable de los recursos. Configurando una constelación de decisores, intervinientes en la gestión o gestores de las actividades comunicacionales de los bancos.

En este contexto de cambios, las Relaciones Públicas han transitado de una preocupación defensiva de la gestión institucional a una mucho más proactiva, de vocación bidireccional y simétrica que se vincula con los *stakeholders* de manera crecientemente interactiva y que tiene como preocupación central la comunicación interactiva con sus públicos de interés; así como el sostenimiento de una “atmósfera” adecuada para el desempeño de la entidad, asimismo, pone el cuidado de la transparencia y buen gobierno, la administración de situaciones de crisis y la administración de la comunicación de los contenidos de valor estratégico, entre los más importantes.

Hoy hay una extendida coincidencia en señalar que la empresa comunica en diferentes instancias, atendiendo diversas preocupaciones, pero que todo su quehacer confluye en una estratégica preocupación por su identidad, imagen, reputación y consiguientemente la contribución de estos elementos fundamentalmente intangibles al valor de la entidad en el mercado.

Estos aspectos intangibles son desarrollados como una función de la comunicación ligada a valores y símbolos que transmiten formas de ser, pensar, sentir y accionar, los cuales, sin embargo no son independientes de las acciones en las distintas áreas la empresa (Finanzas, Relaciones Públicas, Marketing, Recursos Humanos, Responsabilidad Social), las que a su vez derivan en una serie de resultados como son el desempeño financiero, atractivo emocional, visión y liderazgo, clima laboral, responsabilidad social y la calidad de sus productos y servicios.

No está demás, ahondar sobre la trascendencia que tiene la repercusión de diferentes eventos en la vida de la empresa sobre sus posibilidades de crecimiento e incluso de sobrevivencia. Hoy en día, en especial la velocidad y volumen de información que circula crece exponencialmente, por lo tanto los hechos de las firmas son de dominio público inmediatamente. No escapará a un criterio entendido sobre el tema, la especial sensibilidad del sector bancario y financiero frente a la trascendencia de los hechos que le ocurran y la información que aluden a las empresas del sector, los positivos obviamente, pero particularmente los negativos que pueden afectar la reputación de la entidad en plazos cada vez más cortos, aspectos que se desarrollan en extenso en las líneas que siguen en el acápite: Visión Panorámica de la Banca Peruana.

Por lo expuesto, deseamos describir las conceptualizaciones y las prácticas comunicacionales que los bancos que operan en Perú (nacionales y extranjeros) llevan a cabo para fortalecer su imagen y generar expectativas y preferencias hacia sus marcas (productos o servicios) y, en este contexto, evidenciar el papel que cumplen las Relaciones Públicas.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Las Relaciones Públicas, no son ajenas al desarrollo organizacional y productivo que ha ocurrido en especial a lo largo del siglo XX y que se acelera en lo que va del siglo XXI. Las entidades públicas y privadas, con o sin fines de lucro, orientadas a la elaboración de bienes o prestación de servicios, todas han visto incrementadas su necesidad de comunicarse con los públicos con los que se iban vinculando; siendo notorio que el desarrollo demográfico, el de las vías de comunicación, el extraordinario desarrollo de los medios de transporte y comercio y de manera muy importante el de las comunicaciones, han propiciado el desarrollo “exponencial” de la frecuencia de interacción de entidades con *stakeholders* (grupos de interés).

Subyace a ello expectativas de incrementar la deseabilidad y aceptación de las propuestas que se dirijan a los diferentes mercados –palabra que usamos en su acepción más amplia, entendiéndolo como adoptadores de bienes, ideas o servicios-, para lo cual es necesario un constante trabajo de difusión, persuasión, legitimidad y también la buena reputación que facilite la relación positiva entre quienes ofrecen y quienes adoptan.

Se ha evolucionado de una perspectiva esencialmente preocupada en la persuasión y que ponía el énfasis en la propaganda, a otra en la que los propios adoptadores resultan elementos muy activos en la configuración de las ideas, productos y servicios materia de sus decisiones de adopción, de compra o consumo. Esta perspectiva se asocia estrechamente a las posibilidades de

interactividad que permiten el desarrollo de la tecnología de la información, que no sólo incrementan la velocidad con que la información se transmite, sino el volumen y la calidad de la misma.

Las Relaciones Públicas de hoy, incorporan nuevas preocupaciones y temas, así como cuentan con nuevos recursos; desde las perspectivas de las partes resulta predominante simétrica y bidireccional. Entidades y públicos, interactúan alrededor de temas de responsabilidad medioambiental, responsabilidad social, buen gobierno corporativo, transparencia institucional, calidad e inocuidad de los productos, condiciones de trabajo y producción entre otros muchos sobre los cuales se intercambian continuamente aportes, puntos de vista, se “exige” conductas y/o respuestas orientadas al interés del bien común. Incluso en algunos casos los desencuentros entre las entidades y sus públicos generan muy rápidamente situaciones de crisis que deben ser resueltas con la mayor rapidez posible.



## 1.1. Revisión de tesis sobre temas afines y metodología

Con la finalidad de ajustar nuestra estrategia de investigación y conocer sobre el estado del conocimiento en temas afines a nuestra tesis, se procedió a identificar y revisar tesis de data reciente vinculadas a diferentes aspectos coherentes con el propósito de la tesis. De manera general se encontraron 33 tesis del 2012 en adelante, en su mayoría de universidades españolas. Algunas pocas fueron para doctorados de universidades peruanas.

La selección de tesis doctorales mediante búsqueda en repositorios y en internet de tesis internacionales y nacionales con criterios asociados a la problemática de interés como son:

- Las Relaciones Públicas
- Reputación corporativa
- Responsabilidad Social Corporativa
- Buen gobierno corporativo
- Identidad corporativa
- Metodología cualitativa
- Asociaciones con temas bancarios y financieros

Se usó para la búsqueda la asociación con palabras clave como: Reputación, Investigación cualitativa, Relaciones Públicas, Corporativo, Responsabilidad, *DirCom*, *Stakeholders*.

Del total de tesis revisadas hemos concentrado nuestra atención en 8 de ellas (Ver Anexo 1) que plantean distintas perspectivas sobre ejes temáticos y estrategia metodológica, principalmente en la búsqueda de la información. Ello ha permitido identificar una gran diversidad de posibilidades de abordaje a los problemas de interés, implicados en la tesis doctoral desarrollada.

El anexo 2 contiene la totalidad de las 33 tesis revisadas, 28 internacionales y 5 nacionales detallando el Título de la tesis, Año, Autor, Universidad y Lugar.

A continuación, detallamos comentarios de las 8 tesis:

#### Tesis vinculadas con identidad e imagen

Leca, Sylviane (2015) *El branding made in Spain: la marca en la internacionalización de las marcas de calzado y moda*. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull. España.

Esta tesis de doctorado aporta a nuestra tesis de doctorado tanto teórica como metodológicamente. El objetivo principal es el de explorar el papel que tiene la marca y concepto hecho en España en la proyección internacional de sus marcas de moda y calzado. Así, en la teoría se resalta el valor de la coherencia entre los intangibles más importantes de una organización: identidad e imagen, elementos indispensables para formar una reputación corporativa favorable a largo plazo en diversas empresas, y las bancas comerciales no son la excepción.

El método de investigación fue mixto por lo que consta de dos etapas: una cuantitativa de investigación por bloques geoestratégicos y análisis de retos de

posicionamientos, y otra cualitativa en la que los datos son analizados a través de entrevistas a profundidad a empresas de calzado y moda, considerando el enfoque exploratorio del estudio. Esto último busca identificar las posibles relaciones entre percepciones, valoración y posicionamiento en otro ámbito. Sin embargo, las herramientas utilizadas para la búsqueda de percepciones y valoraciones brindan un acercamiento al proyecto.

Bernabel Dicent, Amanda (2016). Deterioro de identidad de marca: Cambio de la imagen de marca: Pasos a una revolución corporativa. CASO: Calzados deportivos Kelme. Universidad Camilo José Cela. Madrid, España.

Valiosa contribución de Amanda Bernabel que vincula temas de marketing con aspectos asociados de la administración de la identidad e imagen de marca. Por otra parte, además de las temáticas desarrolladas en común con el trabajo propuesto, se considera relevante el aspecto metodológico del mismo.

Los cambios que ocurren en lo social exigen una definición estructural del contenido que tenga en cuenta las limitaciones de los flujos de informaciones, los canales, los procesos de comunicación y los efectos en la sociedad. Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología que se utiliza es puramente cualitativa ya que permite describir objetivamente y sistematizar los datos como, también, resaltar la relevancia de los procedimientos. La investigación se dividió en tres vertientes: análisis comparativo - denominado web en la investigación- que abarca la identidad, comunicación e imagen online de los calzados deportivos Kelme; entrevistas a

profundidad y *focus groups* a deportistas, herramientas que permitieron recoger información detallada y clara respecto a la proyección de la imagen de la marca.

### Tesis vinculadas a la reputación organizacional

Sotillo, Sandra (2017) La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones. Universitat Jaume I. Castellón de la Plana. España

La tesis doctoral plantea que el impacto de la reputación del CEO puede influenciar en la reputación de una empresa determinada, vinculado en el desempeño. Asimismo, se desarrolla la percepción que se tiene del mismo en las redes sociales, se destaca la importancia de la gestión de intangibles y desarrolla un enfoque de investigación basado en la experiencia y valoración de los directivos de las empresas.

La metodología utilizada se asemeja a nuestra tesis al contar con un desarrollo metodológico cualitativo orientado a la realización de cuestionarios -en este caso en particular- a una muestra de líderes destacados de grandes corporaciones. Por un lado, se revisa la teoría vinculada a la reputación corporativa y para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas en profundidad, usando dos guiones semiestructurados dirigidos tanto a los CEOs como a los directores de comunicación de empresas españolas. Así, concluye que el impacto y gestión de la reputación inciden de manera determinante y, más importante aún, en la actitud o en la toma de decisiones de los *stakeholders* hacia la misma, determinando como sobre las variables de negocio y financieras.

Ferruz Fernández, Sonia Aránzazu (2018). *Reputación Corporativa: Estudio del concepto y metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Esta tesis doctoral propone que la percepción es un componente relevante de la reputación corporativa. Si bien no se realizan entrevistas, el aporte se encuentra en el desarrollo de una profunda investigación teórica que revisa los métodos de valoración de la reputación corporativa, como también un estudio del concepto de reputación corporativa desde las características que lo componen, tomando en consideración los planteamientos teóricos de las últimas tres décadas.

#### Tesis vinculadas a reputación online

Falcón, Juan Pablo (2017) *La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: el caso de la ciudad de Buenos Aires*. Universidade da Coruña. España.

La investigación realizada por Juan Pablo Falcón está centrada en la imagen percibida por los visitantes sobre el destino turístico de la ciudad de Buenos Aires a través de la comunicación online, aspecto relevante en la actualidad. Se desarrollan temáticas en común como la identidad, la imagen, la reputación online, las tecnologías de información y la importancia de una comunicación bidireccional entre empresas y sus clientes.

Como en el caso de nuestra investigación, se aplicaron entrevistas en profundidad. La muestra está conformada por informantes que provienen de un listado corto o ejercen cargos de alto nivel de responsabilidad. Estas entrevistas se realizan, en buena parte de casos, con guiones semiestructurados y suponen un

marco teórico muy desarrollado. En otras investigaciones son complementadas con estudios de casos, a veces anteceden y en otras siguen a investigaciones cuantitativas por muestreo.

Piazzo, Virginia (2012). Crisis en la web 2.0.: Gestión de comunicación para preservar la imagen y reputación organizacional online. Universidad Autónoma de Barcelona. Madrid, España.

La tesis de la autora Piazzo es un importante aporte para nuestro trabajo ya que se encuentra relacionado a la importancia del manejo de crisis dentro de una organización. Sobre la metodología, se realizan estudios de casos de empresas reconocidas como D'Onofrio, Heineken, United Airlines, Dominos Pizza, entre otros, y se evalúa la gestión de la comunicación en cada uno de los casos correspondientes.

Sin duda, la web ha propiciado un cambio sustancial en la dinámica de las empresas con sus *stakeholders*, no sólo a través de páginas web, sino a través de blogs y redes sociales, donde el paradigma es de una comunicación bidireccional lo que brinda al público un poder y protagonismo fuertes. En nuestro trabajo se desarrolla este enfoque desde la temática de las relaciones públicas y la banca comercial peruana, lo que nos permite profundizar respecto a las variaciones en el proceso comunicacional de las empresas y cómo es que afectan en la reputación organizacional de las mismas.

### Tesis vinculadas a responsabilidad social empresarial

Hidalgo, Julinho (2018) Influencia de la responsabilidad social empresarial en la imagen institucional de las entidades financieras de Tacna, año 2017. Tesis doctoral. Tacna, Perú.

La investigación de Julinho Hidalgo abarca la temática de responsabilidad social empresarial, intangible que hoy en día es relevante como parte de las relaciones públicas en cualquier organización. En efecto, al desarrollarse en el contexto de la banca comercial peruana se consideró importante mencionarla por brindar información semejante, pero desde otra perspectiva al tratarse de entidades financieras de la provincia de Tacna. La metodología fue cuantitativa y se utilizó la encuesta como herramienta para recolectar mayor cantidad de información a un grupo de empleados de las cooperativas de ahorro y crédito de Tacna, las que constituyen un importante sector de actividad en la provincia, y luego poder proceder a analizar la imagen percibida por uno de sus principales *stakeholders*.

### Tesis vinculadas a áreas de comunicación: marketing y publicidad

Roman, David (2016) Un análisis de las promociones de ventas del consumidor: los cambios que supone la introducción de los *smartphones* en esta táctica de marketing. Tesis doctoral. Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya. España.

En la tesis doctoral de David Roman Coy se considera el uso del *smartphone* dentro de las actividades de marketing de la organización vinculadas a la promoción de ventas. El uso de tecnología en los procesos de marketing se ha vuelto relevante para una buena comunicación organizacional, una buena relación con los públicos y la formación de una reputación corporativa consistente.

En este caso la metodología cualitativa es similar a la de nuestra tesis pues David Roman aplica entrevistas en profundidad con un gui3n semiestructurado, conjuntamente con la utilizaci3n de informaci3n y m3tricas digitales.

Los resultados de la tesis de Roman Coy permiten profundizar y confirmar las tem3ticas desarrolladas y comprueban la capacidad de los Smartphones - dispositivos imprescindibles en la actualidad- de servir como canal para las empresas y consumidores, que aportan una serie de ventajas en determinadas etapas del proceso promocional.

La relaci3n de tesis mencionadas anteriormente involucra diferentes ejes relacionados a las relaciones p3blicas. As3, se puede constatar que existe una variedad de temas en los estudios respecto a cada una de estas 3reas mencionadas. Por otro lado, se puede identificar una tendencia a coincidir en la importancia de la reputaci3n digital a partir del surgimiento de las tecnolog3as de la informaci3n.

A ello subyace la importancia creciente del uso de la tecnolog3a de la informaci3n en la vida cotidiana de los sujetos y en las entidades.

En las tesis revisadas se ha podido recoger la importancia asignada a las metodolog3as cualitativas para la investigaci3n de las comunicaciones y de los temas de relaciones p3blicas en particular.



En sectores de actividad sobre los que se ha investigado poco y más aún en un contexto de transformación digital las investigaciones exploratorias usando *Focus Groups*, entrevistas en profundidad, recopilación de fuentes documentales, observación, análisis de caso, son todas vías metodológicas de utilidad que nos han ilustrado para la realización de nuestra tesis.

## 1.2. Visión Panorámica de la Banca en el Perú

Para entender al sector financiero y particularmente al bancario en el Perú, debemos remitirnos con especial atención a lo ocurrido a partir de finales de la década de los 80. La economía peruana fue en términos generales bastante estable entre 1950 y 1985, aunque en ese periodo se generaron algunos brotes inflacionarios, la magnitud de éstos no fue especialmente trascendente y lo que registramos fue más bien un paulatino crecimiento de la actividad financiera pública y privada, podemos destacar la conversión de la Caja de Depósitos y Consignaciones, empresa privada encargada de la recaudación impositiva, en el Banco de la Nación, banco público que fue alcanzando una importante cobertura nacional y que centraliza las operaciones de intermediación del Estado, así como atiende un sector importante de usuarios particulares de todo el Perú. Actualmente es un banco muy importante para realizar los pagos a los trabajadores del sector público, atender giros y transferencias e incluso ofrecer pequeños créditos personales en todo el país; cuenta con una infraestructura de gran cobertura, incluyendo además una capacidad operativa/tecnológica destacable.

En los inicios del periodo de referencia, la banca privada nacional estaba constituida fundamentalmente por el Banco Popular, Banco Comercial, Banco Internacional del Perú, Banco Continental, Banco Wiese, y también el Banco de Crédito que por desplazamientos en el control de grupos de accionistas se constituye en un banco peruano dejando de ser el Banco Italiano en el Perú. Estos bancos “nacionales”, los más importantes del sector privado, coexisten con bancos relativamente pequeños pero globales como por ejemplo el de Londres; el Credit

Lyonnais (banco francés) y algunos otros con una actividad limitada de segundo piso.

En el gobierno militar entre el 69 y el 75, se dieron desplazamientos en la propiedad de la banca, apuntando a su nacionalización, desplazando el Estado a algunos accionistas internacionales, como es el caso de Chase Manhattan Bank que deja el Continental o el Estado adquiere propiedad total de algunos otros, como el Popular, asociado a procesos de intervención de los intereses de la familia Prado. Con participación pública, se crea un sector de Banca Asociada, de funcionamiento privado.

Igualmente, a partir de los años 50, se desarrolla con fuerza un sector de Banca de Fomento, en agricultura (Banco Agrario), vivienda y construcción (Banco Hipotecario), industria (Banco Industrial), y minería (Banco Minero), estas entidades financieras cumplían un importante papel dinamizador en sus diferentes sectores, no obstante, eran considerados especialmente ineficientes con respecto a la banca privada o a la banca asociada.

Conjuntamente con los bancos de diferentes tipos, se desarrollaron las denominadas “financieras”, empresas cuya función era la intermediación de largo plazo; igualmente para impulsar el desarrollo de la vivienda propia en el país, se configuraron las llamadas mutuales de vivienda, empresas que podían captar fondos del público en general para ser aplicados al crédito para la adquisición inmobiliaria.

Finalmente, la población de menores recursos fue cobijada por las cooperativas de ahorro y crédito que hacia 1985 eran 500 a lo largo de todo el país. Estas entidades que constituían parte del sistema financiero los últimos años de la década de los 80, podían caracterizarse por descansar en plataformas tecnológicas relativamente “artesanales”, desarrollar prácticas de captación de recursos y colocaciones esencialmente respaldadas por las percepciones de confianza que generaban o que atribuían a quienes colocaban sus recursos, igualmente parecían ser instituciones sobrepobladas de personal y lo que nos parece fundamental, con recursos humanos que no estaban preparados para operar en un contexto que no fuera el de una economía estable, por lo que finalmente resultaron muy sensibles al proceso inflacionario que se experimenta a finales de los 80s en el país.

Estas instituciones financieras, en general carecían de una supervisión muy acuciosa en sus diferentes versiones; esta ausencia de supervisión se tradujo en problemas de control que se aunaron a la impericia en los manejos de recursos, afectando seriamente su buen funcionamiento y que culminará en la desaparición ya en los 90 de muchas de ellas.

En el momento más crítico del proceso inflacionario hacia 1990, la tasa acumulada anual alcanzó alrededor de 7,000 %, propiciando el funcionamiento de un sistema financiero con tasas reales negativas tanto activas como pasivas que terminaron generando la desaparición de muchas instituciones, de productos y en general una crisis de confianza que comienza a recuperarse recién a finales de los 90 y entrado ya el nuevo siglo.

Debemos recordar, que la Banca de Fomento conocida hasta entonces desapareció, consecuencia no sólo de políticas de Estado, sino que el *modus operandi* resultó finalmente inviable, de la misma manera las financieras como modalidad desaparecieron, al igual que las mutuales y más del 90 % de las cooperativas de ahorro y crédito existentes en la década de los 80.

Como es de suponer, el ahorro personal prácticamente desapareció del sistema financiero, nos referimos tanto a los recursos previamente depositados que fueron “licuados” por la hiperinflación y la devaluación; los decisores dejaron de encontrar confiables a la gran mayoría de intermediarios financieros sobrevivientes. Igualmente, el crédito para vivienda fue reducido a su mínima expresión, igual que el crédito vehicular, el uso de tarjetas entre otros.

A mediados de la década de los 90, comienza un lento proceso de reconversión y reconstrucción del sector financiero estabilizando la economía, los indicadores de tipo de cambio e inflación y la apertura brindada para nuevos desarrollos e inversiones en la actividad financiera.

Aparecieron nuevos bancos, básicamente como bancos de consumo, asimismo, se desarrolla el crédito directo del *retail*, se consolidan algunos de los bancos tradicionales, varios de los cuales se fusionan o son adquiridos por grupos internacionales. Análogamente, se propicia un proceso de consolidación de las compañías de seguros y de la actividad en general; el sector financiero se ve favorecido por las Administradoras Privadas de Pensiones que pasan a intermediar

grandes volúmenes de recursos, en unas pocas instituciones, cada una de las cuales vincula bancos, compañías de seguros con estas AFPs.

En 1995 había 22 bancos, entre 1997 y 1998 había 25 bancos. De 1998 al 2008, el número de bancos descendió a 15, a la fecha hay 16 bancos entre las entidades financieras autorizadas a captar depósitos cuidadosamente supervisados por una SBS Superintendencia de Banca y Seguros fortalecida.

A saber: Banco Azteca, BBVA Continental, Banco de Comercio, BCP Crédito, Banco de la Nación, Banco Falabella, Banco GNB, BANBIF, Interbank, Banco Pichincha antes Banco Financiero, Banco Ripley, Santander Perú, Citibank del Perú, ICBC Bank, MIBANCO y SCOTIABANK. De esta relación excluimos del estudio al Banco Azteca, Falabella, Ripley por ser instituciones de vínculo cerrado con los clientes comerciales de las cadenas de su propiedad. Se excluyó a MIBANCO por ser a la fecha del estudio una institución dedicada exclusivamente a operaciones con la micro empresa y también se excluyó a la ICBC Bank que se encontraba en una situación de indefinición sobre la continuidad de su operación y características de sus operaciones en el Perú

Por otro lado, en un contexto de creciente globalización, se producen varios fenómenos, que suponen cambios significativos como por ejemplo una acelerada tecnologización que se inserta en un proceso de transformaciones en el consumidor que lo han convertido en un usuario intenso de tecnología digital, disminuyendo sensiblemente el número de operaciones que se realizan en ventanilla. Entre el 2005 y 2016 el número de cajeros automáticos en Lima y Callao tuvo un aumento

de 302% y en el interior del país fue de 517% según Asbanc. Según la información emitida por gestión el 15/11/ 2016, en el estudio “Impacto en el uso de los cajeros automáticos en el Perú”, la penetración en el ATM en los últimos años ha crecido en 617% y hasta julio del 2016 existían en el país 7551. Con la salvedad ya hecha sobre el mayor crecimiento en el interior.

Entre otros aspectos referidos en el estudio de Asbanc, se menciona que el porcentaje de retiros efectuados de bancos a través de ATM, durante el 2015 representó el 72% del número total de operaciones de retiro del año; esto es 293.9 millones las que representaron en ese momento el 26 .48 % del monto que los clientes dispusieron en todos los canales de atención.

No podemos de dejar de mencionar que en un estudio más reciente de la misma Asbanc referido por el diario El Comercio del 10 de agosto del 2018 se señala las importantes modificaciones que viene ocurriendo en el *mix* de canales que utiliza el sistema bancario para sus transacciones. Mientras el cajero automático con el 33.6%, el POS alcanza el 28.4 % siendo destacable el 4.1% que en ese momento registra la banca móvil. Por otro lado, la banca por internet, el software corporativo, el internet del comercio más el cajero corresponsal suman en conjunto el 25.3% de las transacciones, en tanto no deja de ser llamativo que apenas el 5.1 % de retiros ocurran por ventanilla.

Es notable la modificación de las prácticas de relación entre los clientes y las instituciones bancarias, habiéndose diversificado los canales de atención gracias en buena medida a la tecnología disponible , con evidentes posibilidades de

ampliación de cobertura, velocidad de atención, aceleración en la circulación del dinero, crecimiento de la masa de clientes así como la posibilidad de reducción del costo por transacción, por disminución de personal per cápita dedicado a la atención directa en los bancos

Estos procesos han sido acompañados de una creciente preocupación por la calificación del personal del sistema financiero, fortaleciendo su capacidad de gestión de las actividades de intermediación. No sólo se trata del dominio pasivo de competencias o habilidades para la administración de tecnología sino de manera importante la innovación, desarrollo de aplicaciones y también la administración del riesgo, que ha pasado a ser una actividad funcionalmente diferenciada en las instituciones financieras.

Este proceso ha estado acompañado como es obvio de un cambio en las características y perfiles del personal, pero también de las funciones y valores que se esperan. En este sentido, los bancos comienzan a asumir y explicitar una mayor preocupación por sus usuarios y en general grupos de interés en las comunidades donde operan.

Las actividades de Responsabilidad Social, la preocupación por el medio ambiente, la transparencia de sus actividades y el buen gobierno corporativo, comienzan a formar parte de la cultura de sus organizaciones. Un aspecto especialmente importante, es el desarrollo responsable de productos financieros y la separación de su creación y desarrollo, de las operaciones mismas, consolidándose las áreas de Marketing. De manera análoga se refuerza la



comunicación con los diferentes stakeholders, propiciando la generación de entornos amigables y receptivos a la actividad de las instituciones financieras a través de prácticas de relaciones públicas que, en el momento de realización de esta tesis, tienden a ser predominantemente bidireccionales y menos asimétricas.

Destaca el valor creciente otorgado a la reputación y en consecuencia la relación de ésta con la comunicación entre las instituciones con sus públicos es un tema de creciente interés y atención, exacerbado por el incremento del uso de los medios digitales que tornan muy urgentes e inmediatas las preocupaciones de los stakeholders como la necesidad de respuestas de las entidades a sus públicos.

### 1.3. La Comunicación en las empresas

La comunicación en toda empresa es una actividad fundamental para el desarrollo integral de la entidad y para su competitividad. Dentro de una empresa, es esencial que se comuniquen tanto las acciones internas como aquellas que se orienten a sus públicos externos, en la perspectiva de articular su visión desde “adentro” con su entorno, haciendo su comunicación más integrada y eficiente. Podríamos afirmar que no hay empresa que en sentido estricto no comunique, pero en esta investigación nos interesa principalmente la comunicación sistemáticamente abordada.

#### 1.3.1 Importancia de la Comunicación

“La organización está inmersa en un sistema holístico, es decir, en un entorno en el que no puede plantearse actuar por sí sola al margen del sistema medio ambiental, social, económico en el que funciona. Para esa interacción necesita un flujo bidireccional de la comunicación, necesita *feedback* con sus públicos. Comunicar es más que informar” (Túñez, 2012, p.15).

Tanto dentro de la organización, del lado de los empleados, como en lo externo, es relevante saber qué piensa, qué opina la otra parte, de tal manera, que con esta información se pueda generar mensajes bien estructurados que sean comprensibles y reflejen realmente lo que la organización está buscando.

Desde esta perspectiva:

“Las organizaciones actuales saben que el reto es superar la fragmentación y sustituirlas por la especialización y la colaboración interdepartamental. Se mantiene la necesidad y la especificidad del marketing, de la publicidad, de las relaciones públicas, de la información, del protocolo, pero desde planteamientos abiertos a una única estrategia de creación de imagen, de valor, de reputación. Y más cuando la evolución de los públicos es hacia de actitudes proactivas como receptores y como emisores en tanto que consumidores y evaluadores de productos y servicios.

La sociedad de la información y del conocimiento no se limita a avances tecnológicos ni a nuevos escenarios comunicativos, sino que exige fórmulas renovadas de gestión de soportes y de contenidos. La comunicación está en ese proceso de transformación y cambio, de reformulación de funciones y modo de relacionarse” (Túñez, 2012, p.14).

### 1.3.2. Evolución de la Comunicación en las Organizaciones

Entre finales del siglo XIX y el siglo XX hemos asistido a un proceso de consolidación de las “organizaciones” como entidades que enmarcan las actividades productivas, la formalidad de las relaciones con la vida pública, los espacios normativos, la administración del orden social, los procesos de aprendizaje y educativos en general, las actividades financieras e incluso los tiempos y espacios dedicados al ocio y a la recreación. Desde una perspectiva sistémica, las diferentes organizaciones interactúan entre sí y por otro lado responden a sus públicos particulares.

Nada ocurre fuera del marco de unidades organizacionales, cada una de las cuales responde a las expectativas de diferentes públicos, unos que dirigen la oferta y otros que demandan. Esto exige que las partes sostienen vínculos armoniosos establecidos alrededor de objetivos que entiendan de mutuo interés.

Esta perspectiva ha ido configurándose y desarrollándose con el avance de la sociedad industrial contemporánea, exigiendo y facilitando los procesos de comunicación entre organizaciones y públicos. Ello, en la práctica, implicó el desarrollo de acciones de comunicación, persuasión, búsqueda de confianza, administración de influencias, manejo de crisis, entre las más importantes y que fueron formalizadas como prácticas de Relaciones Públicas, mientras al mismo tiempo, se construía una teoría al respecto.

No es de extrañar, por lo tanto, la importancia que tomaron las áreas y el personal asignado a Relaciones Públicas en la primera mitad del siglo XX, concentrando en buena medida la atención y actividad comunicacional en el marco de sus respectivas organizaciones.

Cabe; sin embargo, señalar que la intensa actividad productiva comercial de la post segunda guerra mundial propicia el desarrollo, la diversificación y uso extendido de medios de comunicación que corresponden a su vez a la multiplicación de flujos y contactos entre organizaciones y públicos. Se origina con ello la aparición de nuevas actividades al interior de organizaciones, que de alguna forma plantean inquietudes sobre el papel de las Relaciones Públicas, el alcance de su quehacer y su lugar en el marco institucional.

Nos referimos a la publicidad, a la multiplicación de eventos, al impulso a las publicaciones periódicas, el desarrollo de la exhibición y empaque, a la legitimación del lobby/cabildeo, a la previsión de conflictos potenciales, entre otros.

Este contexto se caracteriza por una aceleración del cambio tecnológico que permite la disposición de la información a mayor velocidad, que hacia finales de siglo tiende a ocurrir a tiempo real, visibilizando lo que unos hacen y lo que otros esperan, lo que, a su vez, nos exige realizar un esfuerzo de comprensión sobre un entorno crecientemente complejo:

“...Cada vez más los eventos globales provocan repercusiones locales y viceversa y los retos diarios que deben enfrentar las personas y las organizaciones resultan de las especificadas por los sistemas político, económico, social y cultural de las regiones y naciones. Según avanza la tecnología y aumenta la velocidad de la información, nos damos cuenta de que “(...) Internet fue dejando de ser un medio alternativo de comunicación y adquirió un lugar importante en la vida de las personas. Gracias a que las tecnologías se volvieron fáciles de acceder y las plataformas fueron más claras, los *peers* adquirieron las herramientas para volverse productores de contenidos y emisores en el proceso de comunicación. Si bien el servicio estaba disponible desde 1999, recién se cristalizó en la sociedad durante este período” (Alonso y Arébalos, 2010, p.55).

“...Por eso decimos que el grado de interacción es extremo. Desde la perspectiva del marketing, el consumidor es el nuevo gerente de la marca. El *peer* es quien decide cuál será el mensaje, cómo lo recibirá y cuándo lo hará...” (Alonso y Arébalos, 2010, p.60).

Aunque hayan aparecido múltiples quehaceres vinculados a la comunicación organizacional ello no implica una minimización de la actividad y responsabilidad de Relaciones Públicas, sino, por el contrario, la demanda de un papel de mayor trascendencia en su contribución a la eficacia de empresas o instituciones.

Siendo más visibles las demandas y expectativas de los públicos, así como las posibilidades de transparencia de las decisiones que los afectan y el contexto crecientemente competitivo, la fortaleza del vínculo necesita ser cuidada y reproducida, por ello la preocupación por una relación bidireccional y simétrica de organizaciones y públicos interesados (denominado en su versión anglosajona *stakeholders*).

“La misión de la empresa es darle al cliente sin falta lo que este todavía no sepa que necesita y que tú sólo puedes darle. Hoy se puede ofrecer lo que quiere el cliente, porque todas las empresas que están en un sector saben lo que quieren. Todas tienen sus propios sistemas de información para la toma de decisiones, todas realizan estudios de mercado y han dibujado a su comprador o consumidor con precisión inusitada” (Castro, Celeste y García, 2005, p.25).

Esto exige estar siempre un paso delante de la competencia, que se desarrolle un mecanismo capaz de destacar de entre todas. Y la comunicación es un medio que apoya lograr esta tarea.

Este desarrollo de las prácticas de comunicación que lo es también de su alcance y composición de medios y variedades de soportes, no sólo las complejiza funcional y organizativamente, sino también las segmentan y las valorizan aún más, ya que las incorporan decididamente a los procesos de generación de valor para las instituciones:

“(…) Es Comunicación la transmisión de normativa interna y no solo las revistas para empleados; es Comunicación, la publicidad y no solo la gestión de las relaciones con los medios; es Comunicación el *packaging* y no solo los dossiers corporativos; es Comunicación tanto los foros de participación como los de inversores o analistas de una empresa... y así sucesivamente, podemos desgranar múltiples tareas que son comunicación, porque en este término ha de radicar la confluencia de dos áreas tradicionalmente separadas, que son la “P” de *Promotion* y *Publicity* que estudia el Marketing y la labor de los clásicos gabinetes de Comunicación, tradicionalmente asociados a funciones staff del primer nivel ejecutivo”. (Castro, Celeste y García, 2005:25).

En esta perspectiva la comunicación de la empresa no sólo tiene que ver con la intermediación del flujo de información, sino sobre todo cómo ésta crea valor.

Cabe señalar que, aunque no es consensual su denominación y posición en la organización, las empresas e instituciones, reconocen el papel de un “conductor” de la actividad comunicacional que reporta al más alto nivel de dirección. Incluso

hoy en día, dada la importancia y magnitud de tareas implicadas y en correspondencia con la división del trabajo planteada en la actividad de comunicación de empresas o instituciones, se ha desarrollado la figura y puesto del gran integrador.

El papel integrador de las comunicaciones, que desarrolla el denominado DIRCOM, y sobre el cual el comunicador catalán Joan Costa ha construido una teoría de extendido reconocimiento, muchas veces no es exactamente diferenciado en el interior de las empresas, aunque sus funciones existen independientemente de la delimitación y la denominación del puesto. Esta perspectiva, pone sobre el tapete la complejidad que han tomado las comunicaciones al interior de las entidades y la concomitante necesidad de una articulación eficiente que genere sinergias de los distintos esfuerzos parciales que se realizan.

“(…) El Director de Comunicación, normalmente denominado genéricamente DirCom, es un profesional cuya misión es establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización”. (Cervera, 2006, p.39)

Aunque algunos autores, sobreestiman las capacidades que demandan y la amplitud de sus tareas, convirtiéndolo en un todopoderoso de la comunicación empresarial y que incluso a veces parecería situarse encima del más alto nivel de dirección, la referencia y alusión al DIRCOM, nos remite a la necesidad de una función integradora de la comunicación en las empresas e instituciones.

“El DIRCOM ha de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos” (Cervera, 2006: 40). “Por otra parte, el DirCom ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis; sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo, y las que tienen que ver con las accionistas e inversores” (Cervera, 2006:40).



### 1.3.3. El desarrollo de las TICS (Tecnologías de la Información y Comunicación)

Lo señalado no tendría los alcances, ni sería un aspecto de la relevancia que tiene, si no fuera por el extraordinario desarrollo de la tecnología digital que se experimenta y que sigue la forma de una curva exponencial: las comunicaciones de una manera especial se han visto impactadas por ello, lo que lleva a algunos a hablar de la transición de la Galaxia Gutenberg a la galaxia de internet como titula un libro Manuel Castells, presagiando entre otras cosas incluso, el fin del uso del papel.

Por último, la evolución de la comunicación en la empresa también se ve influenciada por la llegada de una nueva era que trae consigo novedades y cambios. El nacimiento de las TICS -tecnologías de la información y comunicaciones- son un avance que sin lugar a dudas ha impulsado el desarrollo de relaciones en distintos aspectos dentro de la sociedad. Lo que es indudable es que el progreso asociado a nuestra era está íntimamente unido al desarrollo de las infraestructuras de comunicaciones y transporte. Sin embargo, las TICS rompen las fronteras espacio-temporales y se convierten en nuestra forma de transporte, distribución y comunicación para la denominada “Nueva Economía” (Castro, Celeste y García, 2005:11). El desarrollo de las tecnologías de la información (Web2.0) ha posibilitado el desarrollo de amplias redes de información que transfieren información a tiempo real cambiando definitivamente los parámetros de la comunicación.

La interacción a través de las redes virtuales, supone otras formas de vincularse, de interactuar, transferir información, consumir, realizar intercambios de

toda índole, se replantea, la velocidad, el espacio, los soportes y también los contenidos.

“Los *peers* interactúan en un espacio integrado por plataformas que fomentan la interactividad, la libertad de expresión y la creación de comunidades. En este espacio integral, incorporan una experiencia que es, al mismo tiempo, horizontal y vertical, superficial y profunda. En consecuencia, se genera auténtica fidelidad, consumo y hasta sentido de pertenencia a una marca. Todo causado por la e-experiencia que vivieron a través de la información generada, a la que se expusieron proactiva y cotidianamente” (Alonso & Arébalos, 2010, p.73).

Hay que enfatizar cómo las TICS, proporcionan y permiten un nivel profundo, rápido y extendido de las exposiciones y las emociones que se generan en ellos. Citando a Alonso y Arébalos en referencia a la marca Nike en este contexto dicen:

“Nike” le otorga un contexto a la información que emite y se introduce en la vida personal de los usuarios. De esta forma, desarrolla una experiencia bidimensional. Es horizontal porque adquiere un plano narrativo y ocupa el mismo nivel que la familia, los amigos y los compañeros de trabajo. Y es vertical porque desciende hasta el significado de la marca, ya no como un concepto o un discurso, sino como una percepción que adquieren los usuarios, gracias a la diversidad de experiencias a la que han sido expuestos” (Alonso y Arébalos, 2010, pp. 75-76).

Por otro lado, la boca-oreja de vieja cotidianidad ha sido transformada por la tecnología y las redes sociales en el e. WOM forma contemporánea que potencia el valor ya experimentado con el rumor comentado y cotidiano.

“(...) el e. WOM, aunque inspirado en las actividades tradicionales de marketing lo controlan los consumidores y muchas veces goza de mayor autoridad y confianza que los medios de comunicación tradicionales” (Mayrual, 2011, en Mir, 2016, p.33).

Internet no es un medio más, constituye una modificación en las formas de comunicarse, relacionarse, influir e incluso producir y consumir:

“En resumen, puede afirmarse que Internet ha dotado a los consumidores con un nuevo poder que no tenían antes: el de compartir sus opiniones y experiencias en una comunidad global sin límites espacio-temporales. Esto implica una pérdida de control de las marcas sobre los mensajes que se divulgan sobre ellas, pues los consumidores confían más en la información proporcionada por otros consumidores que en la proporcionada por las

propias empresas, lo cual no ha de ser necesariamente malo, pues existe el e WOM positivo, aunque es el negativo el que más atención recibe tanto de los académicos como de las propias empresas, quizás por su potencial carácter destructivo de la reputación, con todo lo que ello implica” (Mir, 2016,p. 40).

Las TICS, e internet en particular, modifican las formas de apropiación de información, de la realidad misma, la interactividad supone otra percepción del tiempo, lo prácticamente instantáneo se impone a la respuesta diferida; no sólo todo “ocurre” más rápido, sino que el concepto de rápido pierde sentido en la medida que opera a tiempo real, y más aún en el cual, la anticipación es el valor que desplaza a la rapidez:

Si entendemos la red como un soporte y un punto de encuentro colectivo podemos intuir que las organizaciones buscan estar presentes en internet como paso básico para entablar contacto con sus usuarios, a los que ofertan sus productos, servicios o a sí misma como marca. El internauta es un individuo proactivo que busca, genera y participa en la red estableciendo contacto con otros individuos. Es la actitud que corresponde a las organizaciones: dejar de ser estáticas, abandonar las actitudes receptoras, transformar su actividad comunicativa en propuesta de diálogo, y actuar en la red como un individuo más: fomentando encuentros, buscando usuarios y generando propuestas que traigan a su web a otros internautas. Internet permite escuchar, conversar y relacionarse directamente con los públicos y esto supone una transformación de la cultura organizacional y una revolución en la forma de gestionar su comunicación. Las relaciones son directas o diferidas, pero también en la red se pueden mantener y fomentar relaciones mediadas a través de otras organizaciones como los medios de comunicación” (Túñez, 2012, p.147).

#### 1.4. Las Relaciones Públicas en las empresas

Dentro de las diferentes áreas comunicacionales que conforman una empresa, está la denominada Relaciones Públicas Empresariales. Se considera que la profesión se fundó en los Estados Unidos en 1923, y se ha convertido con los años en una parte predominante en la gestión de cualquier empresa que quiera desarrollarse de una manera adecuada tanto interna como externamente.

“Entre las diferencias que podríamos encontrar entre las acciones comunicativas de Relaciones Públicas frente a las de la Publicidad y el Marketing estaría la finalidad de la comunicación. En el caso de las Relaciones Públicas no es propiamente comercial, sino que busca crear un entorno favorable para la organización y establecer vínculos duraderos con sus públicos, más allá del alcance reducido de una campaña comercial en concreto” (Nicolás & Grandío, 2012, p.63).

Aunque sin lugar a dudas la creación de una atmósfera o entorno amigable y reputado para la gestión de las entidades tienen a su vez mucho que ver con la potencial aceptación de sus propuestas (bienes, servicios o ideas) y en consecuencia con sus transacciones.

#### 1.4.1. Rol de las Relaciones Públicas en la empresa contemporánea

Podemos afirmar que las Relaciones Públicas experimentan una transición fundamental que hoy día se asocia y se facilita más por la disposición de la tecnología digital, esto es, las Relaciones Públicas están pasando de ser esencialmente reactivas a ser fundamentalmente proactivas.

Siguiendo el razonamiento descrito, hoy más que nunca es pertinente recordar a Xifra (2010) que señala: “El propósito de las relaciones públicas es establecer y/o mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos o, al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes” (p.11).

Cabe decir, que todo aquello que tiene que ver sustantivamente con la consolidación de la confianza, deberá ser objeto de atención y preocupación de las organizaciones y en particular responsabilidad de áreas y personas de Relaciones Públicas; más aún, debemos enfatizar la importancia que esta responsabilidad toma en el sector financiero, en el cual los insumos y el producto tiene una alta participación de componentes intangibles. Al respecto se puede evocar en otros sectores, como por ejemplo en el también sensible sector alimenticio, los recientes casos de Pura Vida de Gloria y de las conservas de caballa Florida ocurridos ambos hacia la segunda mitad del 2017 en el Perú.

La trascendencia de ciertos eventos e información, puede erosionar con creciente rapidez la percepción positiva de las organizaciones y la confianza de sus públicos. Los públicos pueden anticipar, por la velocidad con que se informa, sucesos que se tornan irreversibles, por ejemplo, la caída de la bolsa de valores

hoy en día es un evento de mayor previsibilidad porque la información que la puede ocasionar está disponible –si cabe la expresión- con mayor anticipación; de igual manera un evento infeliz en la producción o comercialización difícilmente podrá ser mantenido en reserva y por el contrario la información al respecto circulará velozmente.

Una política cuidadosa de Relaciones Públicas deberá anticipar los problemas que puedan afectar la buena relación con sus públicos, privilegiando el fortalecimiento de las percepciones de mutuo interés. Al respecto resulta consensual que el depositar la administración del dinero a un tercero, es una decisión respecto a la cual los públicos resultan especialmente sensibles.

La intermediación financiera supone que las instituciones aporten señales muy claras e incuestionables de solidez, responsabilidad, expertise entre otras y que en consecuencia susciten un nivel de confianza, cuya continuidad deviene en reputación que crea condiciones para la reproducción del vínculo. Aquí nos enfrentamos al valor económico que toma el intangible de la confianza, es en este sentido que la reputación se convierte en un activo.

“La reputación es el activo más importante del que disponen las empresas. Una reputación favorable se ha demostrado que es una fuente de diferenciación de las compañías que se traduce en incremento de las ventas, de la fidelización de los clientes, de la productividad de los empleados, de la confianza de los proveedores o del atractivo para los inversores, entre otros aspectos”. (Carrió, 2013, p.55).

#### 1.4.2. Las Relaciones Públicas en la práctica

Las Relaciones Públicas dentro de la empresa se deben ver como un proceso es decir un conjunto de acciones, iniciativas o funciones que buscan un resultado. Dicho proceso se puede establecer bajo la realización de varios pasos que terminan con la retroalimentación o respuesta del público, lo cual genera que se vayan desarrollando mejoras en la relación de la empresa con su público. Una forma de autoevaluación podría hacerse realizando las siguientes preguntas:

“(...) ¿cuál es el problema o la situación?, Acción (planificación de un programa): ¿qué se va a hacer al respecto?, Comunicación (ejecución): ¿cómo se informará al público?” ..., “evaluación: ¿se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?” .... (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p.12).

Además, se puede mencionar la labor de asesoría de las Relaciones Públicas, en la cual se aconseja a los directivos respecto a las políticas, relaciones y acciones de comunicación que se desempeñan por la empresa. Podemos afirmar que la investigación, realiza una labor detallada de análisis para generar una comprensión de los procesos dentro de la institución. Asimismo, mediante las relaciones con los medios (gabinete de prensa) las Relaciones Públicas trabajan para poder generar una cobertura informativa a favor de los intereses de la empresa. Ligado al punto anterior está el Publicity, que en sí es la información que un medio de comunicación difunde de actividades o acontecimientos de una organización, proporcionados por ella y que puede generar un conocimiento más amplio entre el público de la empresa en sí.

Otra área de atención de las Relaciones Públicas, se refiere a las relaciones con los trabajadores que se asocia a necesidades de información y de motivación con los colaboradores de una entidad, aunque, ciertamente, las áreas de recursos humanos o las ahora llamadas áreas de gestión del talento, vienen encargándose de la comunicación con los empleados.

Otro elemento clave, son las relaciones institucionales, mediante las cuales se desarrolla una eficaz participación en la vida social que ayuda a la empresa a adaptarse a las expectativas públicas, estas funciones son derivadas, cada vez con mayor frecuencia, a unidades especiales o ad-hoc según los temas de interés, por ejemplo: medio ambiente, educación en la comunidad, campañas de interés social. Del mismo modo, los responsables de los asuntos gubernamentales, se encargan de la gestión directa con los poderes públicos y otras organizaciones de supervisión y control, el lobismo o cabildeo forma parte de esto.

Las Relaciones Públicas también se hacen visibles cuando están frente a conflictos potenciales, en este punto se debe tener en cuenta también, la posible anticipación de conflictos que podrían afectar diversos asuntos de la empresa. Para evitar una situación de crisis se debe intervenir antes.

“En nuestro trabajo hemos observado exhaustivamente el conjunto de los principales modelos que definen los componentes de las Relaciones Públicas, sus formas y relaciones y los objetos básicos de su actividad. De dicha observación deducimos fácilmente los tipos de acción social que le son propios, pero también podemos deducir el tipo de estructura interna que caracteriza las relaciones públicas: una estructura decisional. En efecto, todos los autores coinciden- en mayor o menor extensión- en el carácter decisional del proceso comunicativo que ha sido objeto de nuestro estudio. Su carácter estratégico se fundamenta en el hecho de que siempre se parte de una evaluación de la actitud pública frente a un hecho o una situación (sujeto receptor) y de una finalidad última que será el objeto de la acción institucional (sujeto promotor). El profesional de las relaciones públicas



deberá identificar una determinada política comunicativa referida a una determinada finalidad (sujeto ejecutor). La especialidad de su actividad profesional será la toma de ciertas decisiones que permitan resolver, mitigar o reducir la complejidad del problema planteado como finalidad de su acción mediante el entendimiento con el público receptor. Esta estructura decisional es característica de todos los grupos profesionales que actúan sobre la opinión pública mediante la determinación o condicionamiento de su interés temático”. (Noguero 1990, pp.274-275)

Podemos afirmar que el uso de la tecnología de la información asociado al de las redes, ha contribuido a “reconstituir” el valor estratégico de las Relaciones Públicas; por un lado la velocidad con que los *Stakeholders* reclaman información, se enteran o expresan sus puntos de vista, impone retos de respuesta, que escapa a los moldes clásicos de relaciones personales, directas, que eran muchas veces difíciles de concretar, hoy en día a la velocidad con que aparece la exigencia, se responde igualmente con semejante prontitud. Así, las redes soportan una forma radicalmente distinta de actuar y por supuesto incrementan los niveles de satisfacción de las partes al minimizar los potenciales conflictos, desencuentros o malentendidos que pudieran darse:

“Además, las redes no sólo son apropiadas para relacionarse directamente con los usuarios. Amanda Hassall, de Six Negrees, Reino Unido, aseguró que también pueden utilizarse para relacionarse con referentes e influenciadores clave. “Es esencial que las empresas integren sus estrategias de comunicación online y offline”. La empresa debe estar comprometida con este tipo de iniciativas, que no son solo para dedicarles treinta minutos de trabajo al día a cargo de la gerencia de Relaciones Públicas” (Alonso y Arébalos, 2010, p. 241).

“(…) La posibilidad de comunicarse directamente con las audiencias es una oportunidad que antes no se había presentado con tanta claridad y que permite –si bien no siempre- prescindir de los medios, o al menos complementarlos cuando sea posible. Muchas veces una historia recogida por un *blogger* influyente, o muy comentada en Twitter, termina siendo recogida por los medios convencionales o el video viral en *YouTube* salta a la pantalla del noticiero en horario central” (Gonzalo y Arébalos, 2010, p. 243).

No se debe soslayar que la tecnología de la información asociada al uso de redes, no sólo tiene que ver con la “velocidad” de la interacción, sino también con la calidad de la misma. Así por un lado la información que puede recibirse, analizarse, transferirse, es notablemente mayor –ello a pesar del lenguaje sintético o característico de los tiempos- y además es de una capacidad descriptiva también mucho mejor; la posibilidad de reproducir texto, imagen y sonido, de vincularlos a múltiples referencias en soportes de cada vez mejor resolución y con múltiples links, permiten que la relación de los *stakeholders* pueda ser calificada de mejor calidad. También cabe agregar que la disposición de la información ocurre en un contexto de fácil movilidad de los soportes donde puede ser apreciada, móviles, *tablets* y laptops constituyen un recurso “no fijo” (portable) que incrementa obviamente la accesibilidad y disposición de la información en ambos sentidos.

### 1.4.3. Algunos aspectos sobre la historia de las Relaciones Públicas

Los antecedentes de las relaciones públicas se remontan a los primeros años del siglo XX donde se inician en los Estados Unidos y muy pronto se desarrollan también en Europa; y comienza a tomar forma en las prácticas empresariales e institucionales en tanto se va construyendo una teoría al respecto.

El desarrollo de las actividades comerciales en el mundo se sofisticó y requiere de una comunicación activa de las entidades a su grupo de interés.

Ahora bien, según Pereyra y Flores (2010) hay que diferenciar dos vertientes en la perspectiva sobre las relaciones públicas: la Escuela Norteamericana de Relaciones Públicas y la Escuela Europea de Relaciones Públicas a la primera atribuyen una perspectiva más defensiva o de cuidar la imagen de las empresas como del sistema económico social del mercado en cambio a la escuela europea la vinculan con una mayor preocupación por los vínculos de confianza entre las entidades con quienes la forman o interactúan con ellas. Aunque los mismos autores señalan coincidiendo con otros tratadistas que las diferencias son apenas de matices.

“En verdad, entre estas dos diferentes vertientes doctrinales hay ciertos matices; algunos tratadistas norteamericanos contemporáneos manifiestan especial sensibilidad hacia los fines sociales y comunitarios de las Relaciones Públicas; y, en contrapartida, hay también relacionistas europeos –sobre todo los de la primera etapa- que no ocultan su admiración por la filosofía pragmática norteamericana; pero es incuestionable que los más ilustres representantes de ambas escuelas enfatizan su particular posición de una manera tan sostenible que no admite duda alguna”.

La Escuela Estadounidense, como sabemos, recibe su sello característico a comienzos del siglo XX, cuando su fundador Ivy Ledbetter Lee se impuso la tarea de defender los *big business* norteamericanos, enfrentando la creciente hostilidad de la opinión pública que surgía contra ellos.

Desde aquella época ha pasado mucho tiempo; sin embargo, si bien es verdad que en la actualidad los procedimientos se han refinado

notoriamente y se ha tomado conciencia de la importancia del factor humano, no podríamos decir que ha habido cambios sustanciales en la filosofía de las Relaciones Públicas norteamericanas. La importancia de la imagen y la defensa a ultranza del sistema socioeconómico-político vigente, siguen constituyendo los pilares básicos de su práctica profesional” (Pereira y Flores, 2010: 27-28).

Los mismos Pereira y Flores se refieren a tratadistas como el sociólogo Helmut Schoek, el pionero Edward Bernays, el estudioso John Emaston y al profesor Raymond W. Miller de Harvard como autoridades del pensamiento norteamericanos de las Relaciones Públicas, quienes comparten la perspectiva que la función es esencialmente la comunicación para informar, persuadir a los públicos, destacando con mayor o menor explicitación una función defensiva y propagandística de las entidades.

Esta perspectiva ha sido dominante hasta entrado el último tercio del siglo XX; por otro lado, la perspectiva europea que tan bien define Lucien Matrat, considerado padre la escuela europea, en su prólogo a la publicación de Pereira & Flores 2010, cuando dice:

“De aquí se desprende claramente que el concepto de “relaciones públicas” implica más que informar, más que comunicar o más que establecer contactos; implica una cierta actitud de espíritu, un cierto comportamiento generador de confianza. Y es por este sesgo de actitud y comportamiento que podemos salir del dominio de la información para entrar en el campo de la Psicología y de la Sociología. Es necesario remarcar, además-y esto me parece importante-que por el ejercicio de las Relaciones Públicas nosotros ingresamos en el dominio de la Ética”. (p. 18).

Igualmente, pertinente para la comprensión de la perspectiva europea, recogemos también a Matrat que nos dice:

“La confianza, contrariamente al poder, no se toma, sino que “se merece”, y se merece por una cierta manera de ser, por un cierto modo de hacer y de decir; este objetivo el fundamental: el establecimiento de una confianza recíproca fundada sobre el conocimiento y la comprensión

mutua, que diferencian claramente a las Relaciones Públicas de la publicidad y de la propaganda” (En Pereira y Flores, 2010, p. 18).

“No obstante, y llegados a este punto, es necesario analizar el papel plural que pueden asumir las actividades profesionales de las relaciones públicas de acuerdo con los cuatro modelos definidos por Grunig y Todd. Estos modelos son objeto de análisis, discusión e interpretación a partir de 1984.” (Noguero, 1990, p.258)

Cuando Grunig propone diferentes modelos para explicar el comportamiento de las organizaciones en su gestión de las Relaciones Públicas, realizó una relevante contribución a la comprensión del comportamiento organizacional y propició una importante reflexión sobre las relaciones entre las entidades y sus públicos. Esta reflexión, puso sobre el tapete las diferentes perspectivas que podían manejarse en estas relaciones de partes; de alguna u otra forma ello conducía a decisiones de política institucional sobre la conveniencia de los diferentes modelos que se podían seguir.

No obstante, hoy día con la distancia que el tiempo nos permite, podemos afirmar que la dinámica social y tecnológica implicada en el desarrollo de la sociedad contemporánea, ha propiciado el desarrollo de prácticas de comunicaciones con los *stakeholders* que resultan imperativamente en una relación simétrica bidireccional, los modelos anteriores son dejados atrás por la propia dinámica que emerge de la realidad. Se consolida así, un modelo de relación que va más allá del aspecto volitivo que implicaría la selección de uno u otro.

Recordamos que James E. Grunig en 1975, se abocó a explicar las conductas de las organizaciones desarrollando 4 modelos de Relaciones públicas

que son clásicos y paradigmáticos. Esto lo hizo en base al análisis de su larga experiencia profesional.

Los cuatro modelos a los que se refiere son: Primero el conocido como de agente de prensa o también modelo asimétrico unidireccional. Segundo el de información pública, Tercero el modelo asimétrico bidireccional y Cuarto el modelo directo Simétrico bidireccional que corresponde a los tiempos actuales marcados por el desarrollo de las Tics y la masificación del uso de internet en particular.

“El modelo de agente de prensa, las Relaciones Públicas realizan una función persuasiva, propagandística y desinformativa. Los profesionales difunden información, a menudo incompleta y deformado, de sus clientes. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional, de la organización hacia los públicos... Los objetivos de los profesionales que practican este modelo son: 1) convencer a la prensa para que publique las informaciones de su cliente; 2) difundir el nombre del cliente en los *mass media*; 3) evitar el tratamiento negativo de la prensa; y 4) ofrecer el mayor número de noticias sobre el acontecimiento, independientemente de su interés informativo.” (Xifra, 2005, p.p.73-74).

Podemos afirmar, siempre usando como referencia los conceptos propuestos por Grunig, que las formas convencionales de hacer Relaciones Públicas fueron dejadas atrás por la incorporación creciente de la tecnología de información a las comunicaciones. Ello obsoletizó muchas de las prácticas que caracterizaban a las disciplinas de las Relaciones Públicas y a sus actores, se modificaron las preocupaciones, los temas y los medios. Aparece como preocupación central, la satisfacción del *stakeholder* con respecto a la entidad o firma y, por lo tanto, éste es el punto de partida de la construcción comunicacional que articule el vínculo, cambian los conceptos planteándose una mayor exigencia

de los públicos de una información razonada y/o suficiente sobre los eventos de su preocupación con la mayor velocidad que la tecnología permite.

Es por lo tanto de la mayor importancia, sostener la bidireccionalidad y simetría en la transferencia de información entre las partes de tal manera que la satisfacción, predomine en el vínculo entre las entidades y los públicos. En el contexto actual, los temas que hoy día preocupan a las Relaciones Públicas tienen que ver con el cuidado sobre todo de la reputación empresarial en un contexto social de mucha mayor transparencia y exigencia de responsabilidad.

Creemos que las transformaciones experimentadas, en las dos últimas décadas en especial, homogenizan el contexto cultural en el cual se desarrollan las prácticas de Relaciones Públicas. Si de alguna forma, antes podíamos referirnos a un contexto norteamericano y a uno europeo, los avances en la globalización tanto de la actividad económica de las propias empresas como del conocimiento y del *management*, parecen tornar cada vez menos válidas o pertinente estas diferencias de perspectiva que se refiriera en la literatura sobre las Relaciones Públicas, antes de los 80.

En esta rápida revisión de la construcción de Grunig debemos referirnos al modelo de información pública el que debe ser entendido como un avance en las Relaciones Públicas que no busca necesariamente persuadir sino informar, este modelo también es unidireccional pero no con la simetría del anterior busca ofrecer información de mayor objetividad y eludir cualquier característica que derive en una atribución de manipulación. En esta fase los profesionales recurrieron para el

propósito al uso de investigaciones sobre sus públicos de tal forma de optimizar la comunicación y calidad informativa de su esfuerzo.

La transición a modelos bidireccionales, en la relación de las firmas con sus públicos, constituye un paso trascendente, que reconoce el valor de las apreciaciones, opiniones, actitudes y las conductas mismas de los *stakeholders*. La bidireccionalidad implica que se reconoce la perspectiva del otro, y se le atribuye importancia para la elaboración de la comunicación y en general de las políticas de firmas y entidades.

Esta nueva perspectiva supuso un salto hacia adelante, coherente con las mayores posibilidades de recoger información de los públicos, aspecto que también se reflejó en una nueva perspectiva del marketing en las empresas que parte desde las expectativas de los consumidores para diseñar productos y servicios. La bidireccionalidad propicia relaciones más eficientes, más cordiales, menos conflictivas entre las partes. Si bien, inicialmente estas han sido fundamentalmente asimétricas, de hecho, implicaba un relevante avance y consecuentes ganancias para entidades y *stakeholders*:

“El modelo asimétrico bidireccional tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que lo practican utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que secunden sus decisiones. La comunicación es, obviamente, bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (*feedback*). La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las Relaciones Públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento de resultas de las relaciones públicas, sino que procura modificar las actitudes y las conductas del público. Si bien se generó a partir de 1920, el auge de su praxis ha sido continuo desde entonces, hasta el punto de ser el modelo más practicado actualmente.

La investigación tiene un papel esencial en los modelos bidireccionales. Como estiman Grunig y Hunt (1984), es la verdadera razón de su bidireccionalidad. Ahora bien, a diferencia del modelo simétrico, en el



asimétrico la investigación formativa (aquella que ayuda para detectar qué es lo que el público aceptará y tolerará, para luego identificar las políticas y procedimientos de la organización que se ajusten al interés del público. En cuanto a la investigación evaluativa (aquella que evidencia si se han alcanzado los objetivos), a través del feedback se miden las actitudes y conductas antes y después de la campaña para observar cuáles han sido sus efectos.” (Xifra, 2005, p.p. 74-75).

Cuando Grunig propone que se está ingresando en una cuarta etapa de las Relaciones Públicas, caracterizada por un modelo simétrico bidireccional, se refiere tanto a un momento histórico en la práctica de la disciplina, como a un estadio en el desarrollo de la teoría de la misma.

Por un lado, se asume el agotamiento de los viejos modelos, los cuales sucesivamente se fueron superando en el tiempo, una historia sincrónica con el desarrollo de la economía internacional, las corporaciones y las burocracias. A finales de los 60 están marcados por un crecimiento del protagonismo de los públicos: consumidores, electores, ciudadanos, inversores, grupos de influencia, entre otros además de las firmas y las organizaciones públicas.

Ello es posible, en muy buena medida por el continuo y acelerado crecimiento en el alcance y calidad de los medios, el que como se ha señalado en esta tesis se encuentra en una situación en la que las partes interactúan a tiempo real en el contexto ya denominado de la “galaxia internet”.

En esta línea de desarrollo, podemos afirmar que la visión de Grunig resultó no sólo certera, sino que también fue premonitoria de un desarrollo irreversiblemente simétrico y bidireccional. Aunque debe admitirse que las partes

seguirán tratando de influirse mutuamente, que intentarán persuadir y convencer a fin de hacer prevalecer sus puntos de vista particulares, esto se da en un contexto en el que no existe en sentido estricto sustantivamente más poder de unos sobre otros; es evidente la mayor transparencia de intereses, de expectativas y de intenciones, lo que justamente limita las posibilidades de influencias equívocas o inconvenientes.

La siguiente cita de Xifra (2005), aunque larga, da cuenta muy bien de esta evolución de la perspectiva sobre las Relaciones Públicas en el periodo reciente:

“Los profesionales de las Relaciones Públicas que lo practican actúan como mediadores entre la organización y los públicos de su entorno. El fin es el entendimiento mutuo entre ambas partes. La teoría y los métodos empleados son los de la comunicación más que los persuasivos. La comunicación simétrica bidireccional se traduce en un diálogo que debería llevar, en palabras de Grunig y Hunt (1984), a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos después de la ejecución del programa de Relaciones Públicas.

En el modelo simétrico bidireccional los profesionales tienen como función principal crear un clima de confianza mutua. Para ello deben ser capaces de desarrollar un doble proceso de influencia entre una organización y sus diversos públicos; es decir, deben actuar como vínculo de información, siendo a la vez el desencadenante, el animador y el catalizador de la comunicación entre la organización y sus públicos, permitiendo a cada emisor ser igualmente un receptor activo.

Estamos, pues, lejos del papel del propagandista que recurre a las Relaciones Públicas, para persuadir a la población de aceptar ideas, productos, servicios o notoriedad de una empresa o corporación. Al contrario, el proceso de influencia debe considerarse en los dos sentidos: permitir a la organización influenciar, pero también ser retroactivamente influenciada.” (Xifra, 2005, pg. 76-78).

Este modelo se construye a partir de los cambios que se van generando en el mundo. Se tiene una mejor atención hacia las necesidades del público, con el fin de no sólo crear vínculos a corto plazo con la empresa, sino construir buenas

relaciones a largo plazo que propicien que la empresa tenga aliados. Se está buscando de manera ambiciosa que se genere confianza entre la empresa y el público. Debemos reconocer la anticipación de Grunig al prever y destacar este cuarto modelo, que hoy es totalmente compatible en el curso de la tecnología aplicada en la comunicación.

Entre las ideas relevantes que esta tesis asume para definir su propósito, resulta muy importante el reconocimiento de los cambios que han ocurrido en los contenidos y medios que la organización propone en la comunicación con sus públicos.

Ello supone, como se ha señalado, que ha ocurrido un desplazamiento del eje predominante hacia el comienzo de la segunda mitad del siglo XX, a algo que podríamos llamar “COAXIAL” o un esquema de múltiples ejes sobre los que se organiza la diversa comunicación de la entidad que entrelaza de diversos propósitos, medios y responsabilidades.

Así, por ejemplo, si durante muchos años la operación comercial consistía en vender lo que las empresas decidían producir, el concepto fue evolucionando hasta entender que la venta es en verdad una “adopción” de un satisfactor particular, concepto que soporta la actividad de marketing y que es extensiva a una amplia gama de organizaciones, muchas sin fines de lucro.

En esta perspectiva, el Marketing supone fundamentalmente identificar una expectativa u objeto de deseo y propiciar la adopción de una propuesta particular de beneficios, lo que obviamente implica una comunicación diferente a la convencional de ventas y promociones, pero más aún, el proveedor deberá ser socialmente responsable, cuidadoso del interés general y deberá saber comunicarlo.

Este enfoque nos conduce a reconocer que los responsables del Marketing tienen sus particulares espacios de comunicaciones diferentes de las Relaciones Públicas: y la Publicidad, la que incluso fuera originalmente masiva, y que ahora se ha segmentado en espacios especializados, a los cuales también se ha asignado una propuesta particular en medios y contenidos (la diferencia entre ATL y BTL).

Ahora bien, tratándose de la empresa, es obvio que estas áreas y esfuerzos no pueden operar como comportamientos estancos, por el contrario, debe existir “vasos comunicantes” que articulan su esfuerzo y desarrollan sinergias.

#### 1.4.4. Evolución de las Relaciones Públicas

Más allá de la visión casi idílica de las Relaciones Públicas que remiten sus orígenes a la antigüedad, citando como referencias al imperio romano de César o los primeros momentos de la cristiandad, lo cierto es que su desarrollo como una disciplina particular ocurre a lo largo del siglo XX, estrechamente asociada al desarrollo de la actividad empresarial privada en la economía norteamericana, al desarrollo y sistematización de propósitos políticos especialmente de la propaganda. Así como también a la necesidad de construir una contraofensiva ideológica durante la intervención de los Estados Unidos en la segunda guerra mundial, tanto en Norte América como en Europa.

Estas diferentes circunstancias históricas propician la aparición de especializaciones y especialistas que se plantean los problemas de comunicarse o relacionarse con públicos más o menos amplios, con un usual afán especialmente persuasivo, buscando apoyar sobre todo sus acciones de ventas, los procesos de innovación, la solución de conflictos, particularmente con sus trabajadores y buscando una buena valoración de sus actividades. Es en este contexto en el cual comienza a extenderse el uso de la expresión Relaciones Públicas y la sistematización de su objeto y actividad.

Son momentos en los cuales los grandes empresarios como Ford o las empresas como AT & T empiezan con actividades de Publicity y Promoción recurriendo incluso a algunos personajes emblemáticos como Phineas Taylor Barnum que combinan su preocupación por la comunicación empresarial con

algunas actividades espectaculares orientadas a llamar la atención. Con posterioridad, al fin de la segunda guerra mundial, se convoca diferentes apoyos en comunicación y propaganda, admitiendo la necesidad de recurrir a comunicadores especializados.

Es por ello que alrededor de la mitad del siglo XX, las Relaciones Públicas alcanzan la condición de una actividad imprescindible para las empresas, instituciones y el propio estado, dando lugar a actividad formal de estudios en el ámbito académico y ocupando un lugar relevante en las prácticas de las organizaciones.

Para muchos el aporte fundador viene de Edward B. Bernays el padre de las Relaciones Públicas modernas quien siendo sobrino de Freud trabajó los temas de cambios actitudinales, e influencia de la opinión pública en un modelo asimétrico bidireccional. Lo que ha venido después durante las décadas de los 70's y 90's ha sido una definición de su quehacer y lugar en las organizaciones.

En todo caso, esta etapa ha estado marcada por una concepción que llevaba a considerar a las Relaciones Públicas como el articulador de todas las relaciones de las empresas con sus públicos; sin embargo, esta perspectiva se ha ido de alguna forma cuestionando por una realidad asignada por el desarrollo comercial de las organizaciones empresariales, el cambio ocurrido con el mix de medios disponible y también los saltos tecnológicos implicados. Todo ello propicia un crecimiento muy importante de la Publicidad, el *merchandising*, las actividades promocionales específicas, la segmentación entre publicidad *ATL (Above The Line)*

–publicidad tradicional: vallas, radio, televisión, periódicos y revistas- /*BTL (Below The Line)* –eventos y activaciones- , el Marketing Directo, los programas de fidelización, el desarrollo de las redes sociales, el Marketing On-line, las políticas de Responsabilidad Social, la preocupación medio ambiental, la valoración de la Imagen e Identidad y Reputación Corporativa y los intangibles en la generación de valor.

Todo lo anterior implica una “presión” en las organizaciones por definir y precisar la intervención de los diferentes responsables de actividades comunicacionales. Surgen nuevas perspectivas sobre lo que son las relaciones de las empresas con su entorno y comienzan a construirse nuevos paradigmas. Como por ejemplo la aparición de DirCom a quien se le propone como el gran concentrador de la dirección institucional, incluso se habla también del MarCom, figuras ambas que reciben no pocas críticas desde la perspectiva de los relacionistas públicos quienes ven estas tendencias como una fragmentación de la relación de las organizaciones con sus públicos, forzada muchas veces por el pragmatismo y/o búsqueda de protagonismo de quienes desplazan y confinan el tema de la comunicación organizacional al mundo del Marketing careciendo de paradigmas teóricos e incluso de un soporte deontológico relevante.

Estos cambios han propiciado que los Relacionistas Públicos se aboquen a elaborar definiciones más consistentes de su objeto y actividad incluso reconociendo que se ha producido una suerte de “crisis de relevancia” hoy se precisa mejor el alcance de su objeto y práctica.

Por ello, “con el nacimiento de cada nueva tecnología, las prácticas de una sociedad cambian, así como se modifican la manera de mirar el mundo y el entendimiento de qué se puede hacer en él. Para introducirnos en las transformaciones que se van gestando en el ámbito de la comunicación, es útil analizar el modo en que cambian los modelos con los que comprendemos las realidades” (Alonso y Arébalos, 2010, p.85).



## 1.5. El Marketing en las empresas

El Marketing se considera una pieza importante dentro de la empresa. En sí las tareas del Marketing han existido desde hace muchos años atrás, sin embargo, la creación de la disciplina de Marketing como parte del *management* se puede decir que es relativamente reciente. Esta se ha conformado debido a las transformaciones de las organizaciones, asociadas sobre todo a las nuevas necesidades y la competitividad de la empresa, destacando lo que podríamos denominar la gestación de un sistema de comunicación empresarial que junte los esfuerzos de Relaciones Públicas con Marketing.

### 1.5.1. Rol del Marketing en las empresas

El Marketing se vincula sobre todo con la posibilidad que tiene la empresa de identificar expectativas de los mercados sobre posibles objetos de deseo o, dicho de otra forma, anticipar aquellos que los consumidores (o adaptadores en una acepción amplia) serán capaces de desear.

“El Marketing está presente en la mayor parte de nuestras actividades cotidianas. Las empresas, los médicos, los abogados, los comercios, etc., compran y venden bienes y servicios. Como consumidores, estamos expuestos a miles de estímulos externos y procedentes de la Publicidad y de los comentarios de los vendedores que nos aportan información sobre una gran variedad de productos y marcas” (Rodríguez, Ammatler y López 2006, p. 19).

Si se enfoca el Marketing desde el lado de la empresa, se puede decir que existen dos dimensiones básicas. Por un lado, está el Marketing Estratégico.

Dicha dimensión se inclina a la creación de un plan de Marketing tomando en cuenta las tendencias del mercado que la empresa debe prever. Por otro lado,

se encuentra el Marketing operativo definido como una serie de instrumentos que ayudan a culminar la transacción misma.

Por ello, “definimos Marketing como un proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler y Armstrong, 2008: 5).

En consecuencia, la dirección de Marketing debe enfocar su tarea en diseñar una estrategia de Marketing impulsada por el cliente. En esta etapa también se establece la estrategia de comunicación para dar a conocer lo que la empresa ofrece. Es vital recordar que la clave de las comunicaciones integradas efectivas es la solución de los problemas del consumidor, un beneficio que esté presentando en cada disciplina de un modo que sea exclusivo de nuestra marca. La publicidad de atributos –“qué bueno que soy”- es tediosa. Al consumidor no le importa la bondad del producto si no supone una ventaja para él.

Si hemos encontrado un beneficio para el consumidor, algo que el consumidor quiere y necesita debemos darle razones para creer que nuestra marca brindará ese beneficio.

Este es el punto donde la mera comunicación es insuficiente. Se requiere una comunicación persuasiva integrada plenamente con el Marketing, una comunicación valiosa que sutil pero creíblemente convenza al consumidor de que nuestro producto es superior a los demás. Ello requiere entablar una relación con el consumidor, lo cual es resultado de una profunda comprensión y de una comunicación que la refleja. En otras palabras, debemos convencer al consumidor

de que nuestro producto le brindará el beneficio por el cual paga. Ya que no se trata solo de vender, sino que el consumidor considere que existe una razón válida por la cual debe decidir consumir el producto o servicio que se le está ofreciendo.

Y por último lo que se considera un punto clave, es el tema de la promoción. Con todo el conocimiento que se ha adquirido sobre las expectativas y preferencias de los clientes, se debe generar una manera de que estos conozcan las ventajas de su oferta y se manifiesten dispuestos a adoptarla, ésta es también una forma de comunicación, de hecho, el Packaging (empaque/empacado/ envase), la exhibición, la política de ofertas y descuentos hablan y dicen de productos y marcas contribuyendo a la percepción de valor.

En este contexto, la alta dirección articula Relaciones Públicas y comunicación de Marketing con la gestión del mercadeo para reforzar sistemáticamente su positiva reputación, retroalimentando la relación con sus públicos, apalancando sostenidamente una buena reputación que la respalda.

## 1.6. La Comunicación como punto de encuentro

Siguiendo con la lógica de la revisión de literatura vinculada al problema elegido, se ha llegado a un apartado importante dentro del desarrollo de este marco teórico, las Relaciones Públicas, el Marketing en sus diferentes facetas, se encuentran con otras preocupaciones de la empresa como: la responsabilidad social corporativa, el cuidado del medio ambiente, la promoción de prácticas del buen gobierno corporativo entre otras, en sus comunes prácticas de comunicación ya que todas ellas suponen o se asocian a actividades de comunicación.

En consecuencia, dentro de una organización, la comunicación es un quehacer esencial para que la entidad se desarrolle de manera adecuada. Usando diferentes formas de la comunicación dentro de una variedad de posibilidades de selección de medios y contenidos, la empresa se vincula tanto con su público externo como interno; aquí cabe enfatizar que si bien Relaciones Públicas y Comunicación de Marketing cubren el mayor espacio comunicacional de la entidad, éstas coexisten o contienen a otras de creciente relevancia y en proceso de creciente autonomización operativa aunque no estratégica; concurre a ello también que hoy en día, en muchos espacios empresariales, organizativos y académicos se habla del Marketing Social como una actividad y preocupación de las entidades de vincular sus objetivos y prácticas institucionales con el interés público .

Se han establecido a continuación, una serie de puntos en los cuales se considera que tanto las Relaciones Públicas como el Marketing (dos áreas trascendentes de comunicación de firma pero que no la agotan) se encuentran ligados bajo los criterios de búsqueda de una comunicación eficaz. Puntos de

encuentro en los cuales se establece que una conjugación de sus capacidades puede contribuir a desarrollar un mejor desempeño de la empresa. Se debe explicar previamente que, dentro de las organizaciones, estas disciplinas muchas veces son tomadas como opuestas. Viendo a las Relaciones Públicas meramente como las encargadas de generar una buena imagen de la empresa a todos los actores vinculados a la misma. Y al Marketing, enfocado a los consumidores y a las ventas; esta perspectiva es obvio que está afectada por una visión anquilosada de temas de comunicación y gestión.

Hoy en día, en que la relación de partes ocurre a velocidades extraordinarias, cuando no a tiempo real, la buena voluntad hacia la empresa se vincula con lo que la empresa sabe y recoge de su entorno en un proceso dinámico y continuo, porque la empresa se convierte en una suerte de cuerpo tridimensional poliédrico que siempre está mostrando y modificando sus facetas. Así, los productos deben ser concebidos responsablemente, negociados a precio justo, cuidando el medio ambiente, desarrollado en un contexto de gobernanza honesto y veraz, atentos a los reclamos del consumidor, pensando en él, en los procesos de gestión y mercadotecnia, solidarios cuando las circunstancias lo demandan, ejerciendo influencias responsables y transparentes, sancionando las transgresiones e intentos distorsionadores que pueden provenir del entorno en que opera.

Todo ello, hoy en día trasciende en cuanto ocurre, desde esa perspectiva no hay espacio para los tres primeros modelos de Grunig y la realidad impone el cuarto; entonces toda la empresa comunica y recoge información al mismo tiempo.

### 1.6.1. Identidad de la organización: posicionamiento de la marca

La identidad de una empresa se va creando tanto en el interior como en el exterior de la misma, asociada a la emisión de varias señales. Se puede decir que se empieza con la emisión de rasgos de imagen de signo e intensidad diferentes, las imágenes se difunden en el entorno, sin embargo, se debe resaltar que las imágenes de signo negativo se difunden con mayor velocidad que las positivas. De una u otra manera, la imagen es importante para el posicionamiento de la empresa en la sociedad.

La empresa propone una imagen que es, en principio, una imagen emocional, constituida por intangibles y, por ello, muy difícil de medir y cuantificar. Por su carácter subjetivo esta imagen responde unas veces a experiencias personales directas y, otras veces a prejuicios, la desinformación, a referencias de terceros y la acción de los medios de comunicación social. En buena cuenta, la imagen objetiva es la que la empresa tiene y proyecta a partir de datos, hechos, objetivos notorios, y la imagen subjetiva es la imagen que la gente “se forma en la cabeza”, de acuerdo a sus experiencias y esquemas de interpretación. Finalmente, tenemos la imagen global que viene a ser una síntesis de las dos anteriores, a esta imagen Roberto Coronado López Palma le llama: “La Imagen Pública”. Cada público tiene su propia percepción de la empresa.

Es respecto a la imagen, que se puede ver la trascendencia de las actividades de las Relaciones Públicas y el Marketing, como una manera de impulsarla. Por un lado, se puede establecer que las Relaciones Públicas, constituyen una serie de actividades desde las cuales se apunta a optimizar los

flujos de comunicación de valor estratégico, entre la organización y sus públicos externos e internos.

Sin embargo, se presta atención a un punto especial, en el cual lo planteado anteriormente se relaciona con el Marketing.

Se puede decir que “los valores son la base sobre la cual se parte para concretar la propuesta de valor de una marca. Es a partir de allí que se van construyendo los futuros atributos que satisfarán las necesidades y deseos del público” (Ávalos, 2010, p.42).

Una buena imagen es mejor que un conjunto disperso de imágenes difusas. Se debe crear una imagen coherente que sobrepase las emociones del consumidor.

Entonces y de acuerdo a la revisión de literatura efectuada sobre este punto, se puede decir que las comunicaciones entrelazan las funciones para derivar en la creación de la imagen e identidad de la empresa. Un trabajo integrado en este ámbito propiciaría que la empresa sea reconocida dentro de sus diferentes públicos, cree vínculos con estos y que, a su vez, los consumidores no solo adquieran el producto o servicio, sino que reconozcan a la empresa a través de su marca y así fortalezca su imagen dentro de la sociedad. La empresa gana así prestigio, buenas relaciones y reconocimiento, lo cual genera una mejor competitividad dentro del mercado.

Por lo tanto, “(...) cuando la alta dirección de una organización ha definido y aprobado su posicionamiento estratégico empieza realmente el trabajo, ya que hay que conseguir que una visión, una

misión y unos valores escritos en el papel comiencen a convertirse en realidad” (Villafañe, 2014-A: 23).

En consecuencia, existe una obvia importancia del tratamiento sistemático de la identidad que la firma proponga con la imagen que de esta se formen los públicos con los que se vincula. La identidad tiene que ver con la esencia de la firma, que se propone y compromete diferentes aspectos como son el posicionamiento estratégico de marcas de firma y productos, la cultura de calidad, la apropiación de atributos específicos, vinculados a la categoría donde operan, la cultura de servicio, capacitación y participación de los trabajadores, igualmente temas vinculados con su responsabilidad social y medioambiental, además de aspectos vinculados al reconocimiento como son los colores y/o el logo.

Los rasgos de identidad que se propongan, los medios a través de los cuales se haga y los formatos que se utilicen, devienen en la construcción de una imagen que hará más o menos propicia, la confianza, la credibilidad y el vínculo mismo. También es claro, que una firma, con una imagen positiva facilita o soporta a una buena reputación.

Indudablemente, la tarea es colectiva, una adecuada comunicación de identidad, la conquista de una buena imagen y el sostenimiento de una buena reputación, resultan consecuencia de la intervención de todo el mundo interno de la entidad, de tal forma que sus esfuerzos personales se sintetizan.

“Para ello, lo primero es comunicarlos a todas las personas que componen la organización, para que los hagan suyos y se sumen al cambio. Una vez se haya informado al público interno la visión y los valores deben trasladarse al resto de *stakeholders* “(Villafañe, 2014-A: 23-24). “En el caso de



MAPFRE, la comunicación fue primero dirigida a empleados y consejeros; mediadores y accionistas. Después se trasladó a clientes, proveedores y ciudadanos, representando estos a la sociedad en general.” (Villafañe, 2014-A: 24).

## 1.6.2. Comunicaciones Integradas

A lo largo de la revisión de literatura planteada, se ha visto que, desde los años noventa, se han generado muchos cambios dentro de la sociedad, la economía y la política. La sociedad ha ido adquiriendo mayor poder adquisitivo y la globalización ha propiciado que las relaciones entre países se estrechen y se compartan nuevas culturas. En política, la democracia ha sido acompañada por una liberalización de mercado que ha extendido las capacidades de inversión de muchas empresas en distintos rubros de la economía. Dichos cambios como ya se mencionó, han provocado que muchas disciplinas giren hacia nuevas tendencias. Pero lo cierto es que las empresas también han tenido que girar con estas disciplinas hacia la mirada de una integración que soporte su supervivencia.

La idea de una Comunicación Integral, luego de revisar muchos aspectos que relacionan a las Relaciones Públicas y el Marketing específicamente dentro de una empresa, se debe entender como cambios que ambas disciplinas han experimentado. Desde el Marketing, se ha generado una mirada más global que no se centra solo en preocuparse por los cambios del entorno y en establecer una estrategia masiva. Sino ser capaz de pensar a partir de los consumidores, a una mirada más respetuosa hacia ellos y a poder generar cambios en el entorno que rodea a la misma empresa y no teniendo que sólo adaptarse a cambios de origen exógeno, esta perspectiva es la que llaman Marketing Integral. A través de una estrategia de comunicaciones que abarque una serie de pasos para lograr conocer a profundidad a sus clientes internos y externos.

De otro lado, las Relaciones Públicas, las cuales dejaron atrás la idea de que la empresa era simplemente una sonrisa, y se concentraron en generar a través de estrategias de comunicación una imagen y presencia que cruzara de manera transversal a sus diferentes públicos. Y que tenga como fin último cuidar una percepción positiva, que se convierta en una manera de fidelizar a los públicos externos e internos con las empresas y sus objetivos.

### 1.6.3. La gerencia y la Responsabilidad Social

La idea de que la empresa adopte la responsabilidad social como política en su estrategia, genera muchos beneficios, como, por ejemplo, la posiciona mejor en el mercado, porque los consumidores perciben que se está preocupando por algo más que vender sus productos y servicios. Pero la idea de colocarlo como un punto dentro de este capítulo del marco teórico, se soporta en el hecho que la Responsabilidad Social Empresarial, puede llegar a ser una labor que se integra con las Relaciones Públicas y el Marketing bajo una lógica comunicativa. Se está promoviendo en el ejercicio a la Responsabilidad Social Empresarial, la preocupación por los diferentes actores que se relacionan con la empresa, tanto los internos como externos. Si bien en esta área de la empresa se busca dar beneficios, también se busca que la imagen de la empresa sea beneficiada. Tarea y preocupación que como ya se señaló en los párrafos anteriores, comparten tanto las Relaciones Públicas como el Marketing.

“Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial suponen beneficios directos para los grupos o sectores favorecidos por proyectos específicos, pero sería absurdo negar que aportan también beneficios para la imagen corporativa de las empresas, al punto de transformarse hoy en un componente indispensable de cualquier posicionamiento estratégico que aspira a resistir los embates de los cambios y las crisis” (Tironi y Cavallo, 2007, p.266).

## 1.7. Reputación

Perspectivas como las referidas nos permiten visualizar un encuentro entre la preocupación por las relaciones entre organizaciones y públicos, la especial búsqueda de confianza como hilo conductor que las atraviese y consecuencias específicas de la administración de este proceso como lo es la gestión de las relaciones que afecten a la reputación, todo ello en un marco de valores que la sociedad contemporánea no debe obviar, no sólo para el crecimiento sino para la sobrevivencia de empresas e instituciones.

### 1.7.1. Evolución de la Reputación

Según la Real Academia Española, reputación significa “opinión o consideración que se tiene a alguien o algo o prestigio o estima en que son tenidos algo o alguien”. La idea de la reputación quizá se pueda relacionar en principio con una persona, sin embargo, existe dentro del mundo corporativo la conciencia de la importancia de tomar en cuenta la idea de la reputación como un concepto fundamental que se adscribe a las organizaciones, debemos sin embargo enfatizar que el concepto de reputación constituye una evolución que se puede remontar a afirmaciones previas sobre la imagen corporativas, de la que hay que distinguirla.

“En realidad, no podemos decir que la imagen de una compañía sea un concepto reciente en el ámbito de la gestión empresarial. Al contrario, sus orígenes se remontan a los años cincuenta, concretamente al artículo de Pierre Martineau (1958), quien avisa sobre los beneficios de extender el concepto de “imagen de marca” al de “imagen corporativa”. Se trata de un concepto más amplio que integra las perspectivas de todos los colectivos relevantes para la supervivencia de una compañía, como son los accionistas, los consumidores, los clientes potenciales y los empleados” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p.39).

Asistimos a una producción, difusión notable en los últimos años del tratamiento y la elaboración de reflexión teórica sobre la importancia de la reputación corporativa, hasta llegar a hacer un objeto de cuidado sustantivo en la entidad. La preocupación por la reputación aparece indesligable de la imagen.

“Veamos, pues cuáles son las analogías –que también las hay- y las diferencias entre Imagen y Reputación Corporativa. La Imagen y la Reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre lo que proyecta la figura” (Villafañe, 2008, p.27).

Estas consideraciones llevan a establecer ciertas cualidades y características que se deben tener en cuenta para poder calificar a una empresa. Dentro de las características se puede considerar el servicio que se les brinda, la responsabilidad social que genera.

A continuación, se muestran los conceptos y alcances de las nociones: Imagen, Identidad y Reputación Corporativa según Sánchez, J. y Pintado, T. (2009):

Imagen Corporativa: “Representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía, los atributos pueden variar, coincidir o no”.

Identidad Corporativa “Hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Es el “ser” de la empresa, su esencia.

Reputación Corporativa: “Es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable”.

Con mayor énfasis, en el mundo hispanohablante, desde el comienzo de este siglo, se ha otorgado creciente importancia al cuidado de la buena reputación de instituciones y firmas; ello se correlaciona con la oferta creciente y sofisticada de técnicas o métodos de medición de la reputación y las posiciones relativas que las instituciones evaluadas ocupan; resultados que permiten orientarse a los públicos en decisiones de consumo, inversión, vínculos en general.

“La reputación corporativa debe abordarse como una realidad polioocular porque incorpora tantas imágenes como posiciones relativas de los actores implicados, en este sentido ya no se hablará de reputación sino de reputaciones asociadas a un grupo de interés. Además, cada reputación muestra una apariencia multidimensional que no puede ser subsumida en una única cuestión global. Cuando los actores enjuician la reputación se despiertan al menos dos planos de experiencia que el propio Marineau identificó como el plano funcional de la empresa, la forma en que se comporta, las decisiones, los empleados y productos; junto con el plano más emotivo que el autor denominó “el tono afectivo” experimentado por el actor y asociado a dichas percepciones” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p.p. 39-40).

Resulta consensual, que una buena reputación propicie vínculos estables, relaciones de confianza que se reproducirá cómodamente y se convertirán en actos de compra, consumo y pertenencia. Ello lleva a afirmar que la buena reputación es un activo que, aunque de naturaleza intangible, aporta valor económico a la firma y de ahí la importancia que cobran las Relaciones Públicas coadyuvantes a la generación de relaciones de confianza.

Hoy como nunca, la reputación contribuye a la generación de valor dado el grado de información que tienen los *stakeholders* sobre las entidades con las que se pueden relacionar, por ello el cuidado especial que debe tenerse sobre ésta. Esta reflexión está vinculada justamente a la velocidad creciente con que la información circula. Coincidentemente con la elaboración de esta tesis, ocurrieron a nivel global hechos cuya trascendencia impactó en la reputación de las empresas, afectando dramáticamente su valor patrimonial, tal es el caso de United Airlines, la cual vio afectado su valor bursátil en apenas 24 horas, las que transcurrieron desde el maltrato a un pasajero hasta su siguiente cotización en bolsa. También es el caso de una firma local como Graña y Montero, que vio afectado su valor bursátil en Lima y Nueva York, al verse seriamente cuestionada la idoneidad de sus directivos a los cuales se les involucraba en el escándalo Odebrecht. La



trascendencia de estas adjudicaciones, afectaron negativamente su reputación con consecuencias económicas que ponen en cuestión la propia existencia de la empresa.

“La divulgación de los rankings por empresa, la vulnerabilidad del mercado de valores y la demanda institucional de índices de opinión explican el auge espectacular de investigaciones que aparecen en este campo a partir de los años noventa. La reputación corporativa se vuelve un estereotipo de uso común en los ámbitos académicos o empresariales y pronto se hace evidente la necesidad de disponer de una tecnología capaz de medir, diagnosticar y gestionar estos activos intangibles” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 44).

Las diferentes corporaciones tuvieron que idear una manera de no perder legitimidad ante la sociedad, se desarrolló algo más interactivo que ayudará a la creación de vínculos duraderos con los *stakeholders*.

“En efecto, uno de los factores responsables del interés por la reputación corporativa está en los rankings de las empresas más admiradas de Norteamérica que divulga la prestigiosa revista *Fortune*. Se trata de un sistema muy práctico. Se realiza una encuesta entre altos ejecutivos y analistas financieros para evaluar las 500 empresas más importantes en ocho criterios asociados a la reputación. El resultado es una clasificación de las empresas más admiradas (Bernaseck, 2010)” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p.42).

En el mundo hispanohablante, se ha desarrollado hoy en día un formato de investigación que mide la reputación, surgida en un trabajo universitario en el seno de la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid. Esta se materializó por el acuerdo de dicha institución, la consultora Villafañe & Asociados y el instituto de estudios de mercado y opinión Análisis e Investigación, en España. Este enfoque postula que la gestión empresarial debe generar referencias comparativas e indicadores que permitan medir, en base a métodos propios y exclusivos, la evolución y los resultados de la praxis para crear reputación.

En este ejercicio, las instituciones deben medirlos con el desarrollo de sus pares o competidores. Asimismo, en esta práctica, los monitores de reputación corporativa cobran relevancia debido a la importancia de la información recolectada que permite tener una mejor orientación y seguridad para desarrollar sus propias auditorías.

En cuanto a dichos monitores de reputación, su instrumento de trabajo es la encuesta, herramienta fundamental para evaluar a los públicos expertos en la labor empresarial. Sin embargo, cabe resaltar, en base a esta información, los monitores logran ordenar de forma coherente el panorama sobre la función de la reputación en las empresas, entre los públicos con los que interactúan dentro de un mismo marco económico y social.

El instrumento de medición para evaluar la reputación, anteriormente señalado, se denomina MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Actualmente, se utiliza en España y países latinoamericanos como Colombia, Argentina, Chile y Perú. Su inserción en estos territorios se basa en que: “la Metodología es, probablemente, la más compleja de cuantos monitores de reputación corporativa existen en la actualidad en el mundo (...)” (Villafañe, 2008, p.128).

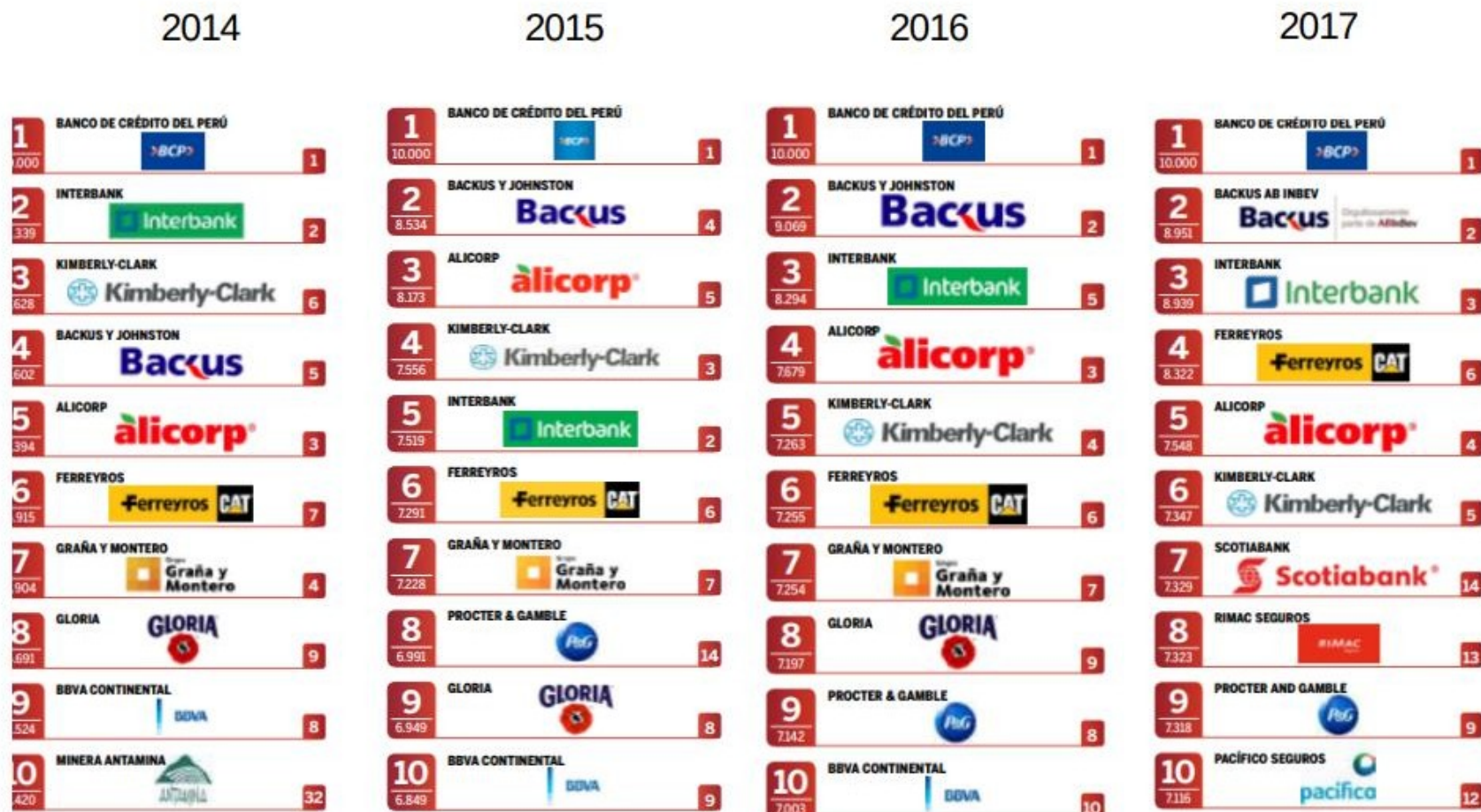
Debido a su comprobada eficiencia, actualmente MERCO elabora seis rankings que miden la reputación: MERCO Empresas (reputación empresarial), MERCO Líderes, MERCO Marcas (marcas financieras), MERCO Personas (mejores ambientes laborales). Además, se han desarrollado mediciones específicas para ciertas categorías como energía, empresas aseguradoras y

distribución en general. También, debido a la importancia de la valoración territorial, MERCO ha desarrollado análisis sobre la gestión del territorio, por lo cual, desde el 2008 se realiza una publicación anual de MERCO; en el Perú, ya son varios años que también MERCO ha evaluado la reputación corporativa, presentando informes anuales sobre ello.

Se ha tomado las 10 primeras posiciones correspondientes a los estudios realizados entre el 2014 y 2017, en las cuales se registra la importante presencia de instituciones bancarias entre ellas; en esos 4 periodos el BCP lideró la relación, en todos los casos. INTERBANK se encontró durante los cuatro años; también tuvieron presencia el BBVA y el Scotiabank, este registro resulta importante en tanto evidencia la excepcional valoración que tiene la banca en nuestro país a pesar de lo conflictivo o incómodo que pudiera preverse su vínculo con múltiples *stakeholders*. Al mismo tiempo ello habla de la preocupación institucional del sector por cuidar en estos últimos tiempos su reputación, atendiendo, la calidad de sus productos, sus resultados, seriedad, como también las muestras de responsabilidad que han evidenciado.

A continuación presentamos un gráfico elaborado con el ranking de las 10 mejores empresas de los años 2014 a 2017 según MERCO Monitor empresarial de reputación corporativa.

## Ranking de las 10 mejores Empresas de Merco Perú 2014 al 2017



<https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas?edicion=2017>

### 1.7.2. Definiciones de Reputación

“Aunque la reputación empresarial es un vocablo que se utiliza ampliamente en la práctica para hacer referencia a la imagen que una empresa pueda tener ante la sociedad, cuando se intenta profundizar en su delimitación conceptual, las dificultades que encuentra el analista son importantes” (De Castro, 2008, p.25).

Una vez que dicha reputación es adquirida por la empresa, no significa que no deba preocuparse por mantenerla. Al contrario, para poder estar un paso más adelante que la competencia, se debe orientar siempre a fortalecer la reputación, es lo que de cierta manera hace que esta sea algo dinámico.

Por otro lado, se debe mencionar que hablar de reputación también merece referirse a un personaje muy importante en este ámbito es el profesor Charles Fombrun, quien es el creador del *Reputation Institute* (RI “Fombrun y Van Riel” (1997). Esto sugiere que la reputación constituye una valoración subjetiva y colectiva de la fiabilidad y seguridad de las empresas. Teniendo en cuenta estas características, definen la reputación como: “una representación colectiva de acciones y resultados valiosos para múltiples grupos de poder” (Fombrun y Van Riel, 1997:10)” (De Castro, 2008, p.28).

Entonces los elementos que acompañarían a dicha actuación serían: la percepción, las expectativas a futuro, la actuación histórica de la empresa, la comparación con los rivales y la admiración que despierta.

“Charles Fombrun relaciona la reputación con los *stakeholders* al definirla como “la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”. En esta misma línea, Fombrun afirma que la reputación es la unión racional que los *stakeholders* tienen con una compañía” y, en la misma obra citada, más adelante, afirma que la reputación es “la imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*” (Villafañe, 2008, p.25).

Además, señala que la Reputación: “(...) es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas, y diferentes entre sí, que encierran un volumen finito. Cada una de esas caras, que puede tener mayor o menor superficie, se corresponde con un *stakeholder* de la compañía. El volumen encerrado por el poliedro es el total de la reputación corporativa. (...) Ambos factores –el grado de reconocimiento y la importancia de *stakeholder*- van a determinar el tamaño de la superficie de cada cara en ese poliedro que es la reputación. (...) Otro determinante de la dimensión de las caras del poliedro reputacional depende del grado de satisfacción de las expectativas de cada *stakeholder* por parte de la compañía (...)” (Villafañe, 2013, p.21).

La reputación es una atribución compleja, en tanto es el resultado de un conjunto de percepciones que los públicos adquieren respecto a las entidades, ellas tienen que ver con la calidad misma de lo que es el objeto principal de “producción” de la entidad, tiene que ver con la competitividad que se le asocia, con su capacidad de innovación, con las sensaciones de estabilidad que emana, con las señales de participación y crecimiento que transmiten, con la calidad de recursos humanos con que cuenta y a quién interesa, con la seriedad conocida sobre el cumplimiento de sus compromisos, con la honestidad atribuida a sus directivos y ejecutivos, con el conocimiento de acciones de responsabilidad social y hoy día crecientemente las actividades de cuidado y protección medioambientales. Estos elementos en conjunto interactúan para configurar una calidad y juicio de la reputación.

Aunque parezcan muchos, sin embargo, su apropiación a través del tiempo, va derivando en esta atribución de una condición de reputación que hoy día además es medida y publicada para orientar a diferentes *stakeholders*. No obstante, se debe señalar, así como demora mucho en construirse, se puede desmoronar a una velocidad extraordinaria.

En las entidades se está aplicando cada vez mayores esfuerzos a cuidar la reputación y si bien esta constituye una responsabilidad de la alta dirección, parecería existir una tendencia a delegarla en los ejecutivos de Relaciones Públicas de nuevo cuño, aquellos que justamente se sitúan en una perspectiva más moderna sobre el rol de las Relaciones Públicas y que entienden la importancia de las comunicaciones en línea y en consecuencia también son capaces de procesar respuestas muy rápida en situaciones de crisis:

“La función de las Relaciones Públicas ayuda a la organización a interactuar con los *stakeholders* (públicos) en su propio entorno, tanto para cumplir con su misión como para comportarse de una manera socialmente responsable. Un excelente equipo de Relaciones Públicas no podrá cumplir este papel, a menos que la investigación y la cuantificación sean una parte integral de su función. La investigación formativa es necesaria para identificar a los públicos estratégicos con los cuales una organización necesita relacionarse y determinar cómo desarrollar y mantener esas relaciones con esos públicos. La investigación evaluativa es necesaria para establecer la efectividad de los programas de Relaciones Públicas y su contribución con la efectividad organizacional. Las funciones de Relaciones Públicas, como un todo, pueden ser auditadas comparándolas con la evaluación comparativa teórica y por su contribución a la conducta ética y socialmente responsable de la organización.” (Serra, Grunig, Noguero y Solórzano, 2010, p.99)

A pesar de las diferentes opiniones, la reputación si es real e importante en el desempeño institucional. La reputación se puede ver como un recurso.

El hecho de que se cree cierta percepción de la empresa en los diferentes grupos con los cuales tiene vínculos y relación, sin lugar a dudas se convierte en un elemento que tiene un valor único. Y que ofrecen ventajas, un tanto más si es crecientemente positiva.

Entre ellas se encuentra que en cuanto al capital humano de la misma, los mejores profesionales siempre van a tender a preferir empresas con mejor reputación y prestigio.

“En base a estas líneas comunes, entendemos que la reputación empresarial constituye el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y la obtención de rentas” (De Castro, 2008, p.31).



### 1.7.3. Reputación como función de comunicación en las Relaciones Públicas y el Marketing

La Reputación resulta a todas luces un valor que se reproduce para generar más valor; su reproducción tiene una dimensión comercial, que es fundamental y que ocurre tanto en la esfera de la comunicación de *Marketing*, como aquella que opera en la relación más directa y/o personal con todos los *stakeholders*.

Ahora bien,

“resulta coherente pensar que caracterizar la reputación como una capacidad que otorga cohesión a la organización y además la integra y adapta a su propio entorno, posee, en consecuencia, los máximos niveles de complejidad y complementariedad, convirtiéndola en uno de los factores empresariales con un potencial estratégico mayor (...)” (De Castro, 2008, p.38).

“Todas las formas de comunicación incluyen a su vez, a todos los canales de comunicación y a todos los puntos de contacto que tienen cada uno de los *stakeholders* con la compañía. Podemos utilizar el concepto de experiencias con la compañía o con la marca a todo lo que siente y piensa a cada uno de los *stakeholders* cuando entra en contacto con la marca a través de esos múltiples soportes y canales de comunicación. La comunicación así entendida, es una de las bases para la construcción de experiencias que una compañía entrega, en cada canal y punto de contacto a todos y cada uno de sus *stakeholders*” (Alloza: 7).

Dichas realidades deben estar bien alineadas con las percepciones previas que los diferentes públicos ya tenían de la compañía.

“Cualquier organización, independientemente de su tamaño, debe esforzarse en lo posible para estar por encima de un “umbral de la conciencia”. Hay que pensar que a pesar que una compañía tenga una reputación favorable entre la mayoría de sus *stakeholders*, corre el riesgo de erosionar su reputación si su cobertura en los medios está por debajo del “umbral de la conciencia” cuando se presenta una crisis” (Carrió, 2013, p.114).

En este sentido, hay situaciones en que la reputación se ve afectada por impensadas ocurrencias, sin que se alcance a procesar con la rapidez del caso, respuestas que neutralicen el daño. Podemos referirnos al reciente caso coincidente también con la elaboración de la tesis, que experimentará la marca “Pura Vida” de la firma Gloria S.A. y que se extendiera a la propia marca madre empresarial, cuestionando la honestidad y transparencia de su gestión y por extensión la calidad de los productos a pesar de sus 70 años de experiencia en un área tan sensible como la alimentación de familias y especialmente niños.

Este evento de dominio público, puso en una incomodísima situación a la firma, afectando su reputación y por extensión la credibilidad y confianza en la calidad y salubridad de la variedad de productos que ofrece; fue notoria la ausencia inicial de voceros, la carencia de una propuesta de comunicación que insinúe una contra campaña, que desmienta atribuciones controversiales, y que apunte a cuidar la percepción tradicionalmente positiva de la firma. Se puede especular que muy probablemente no estaba en agenda la administración de una situación de crisis como la planteada y que permitiera la capitalización emocional del vínculo constituido durante largo tiempo entre la marca y sus consumidores.

Las condiciones actuales de desarrollo de la tecnología de información, hacen posible un notable incremento de la velocidad de circulación de las perspectivas y expectativas de los públicos con respecto a sus entidades; ello nos lleva a un estado de situación, en la cual los procesos

de construcción, pero sobre todo de erosión de la reputación, pueden ocurrir en tiempos insospechadamente rápidos.

La trascendencia de los eventos que afectan la reputación, puede dañarla seriamente y suscitar pérdidas de valor en gran magnitud. Esto es lo que denominan el crecimiento de los riesgos reputacionales en el contexto de la comunicación en red, sobre el que se ha ejemplificado en párrafos anteriores.

“Los riesgos reputacionales aumentan exponencialmente con la capacidad de la gente de poder acceder, generar y distribuir información, y está claro que la mejor crisis es la que logramos evitar. O, dicho en otras palabras, el mejor problema de reputación es el que no llegamos a tener” (Arébalos, 2015, p.146).

Es obvio que el tema de la reputación no es nuevo, pero sí que su administración ha cobrado una mayor importancia relativa, hoy en día, los eventos, particularmente los de índole negativa, trascienden muy rápidamente y exigen de respuestas muy ágiles y urgentes. Una crisis de reputación, puede afectar las relaciones de las firmas con sus consumidores o compradores, los que pueden sencillamente migrar a competidores antes impensados, eventos que podrían haber sido considerados intrascendentes, adquieren inusual importancia y trascienden a ámbitos de mucho mayor dimensión relativa, en definitiva, las marcas y las firmas, están estructuralmente más expuestas y se tornan más sensibles a las intervenciones, puntos de vista y demandas de sus *stakeholders*.

Nos encontramos en un escenario en el cual las firmas e instituciones, están mucho más expuestas a la “desaprobación” de sus públicos. Paradójicamente en una era en la cual los intangibles adquieren mucho mayor valor, están a su vez más amenazados o afectados por una potencial precariedad. Resulta cada vez más difícil de afirmar, que una reputación previa, contrarrestar los efectos de una crisis de reputación; en todo caso lo cierto es que sí permitirá una mejor defensa y administración del impacto, como es por ejemplo el caso de Volkswagen y la acusación de haber alterado información respecto a sus niveles de emisión contaminante. La buena reputación construida históricamente por la firma, ha permitido atenuar los efectos negativos asociados a la trascendencia de estas incorrecciones.

“(…) estamos frente a tres fenómenos que se relacionan y potencian entre sí: el hecho de que la tecnología actual pone de relieve acontecimientos que en otros tiempos hubieran quedado en el anonimato; la exposición y la fragilidad de las marcas en este contexto; y la responsabilidad crucial de los CEO de convertirse en el oído de la compañía para lograr un eficaz manejo de reputación” (Arébalos, 2015, p.162).

Si bien la comunicación, no construye en sí misma la reputación, contribuye de manera importante, ya que la soporta a través del uso de un conjunto de medios y recurriendo a la propuesta de contenidos que dan cuenta de los valores de trascendencia reputacional. Es impensable la construcción y sostenimiento de una buena reputación sin una comunicación coherente.

Debemos sin embargo enfatizar, que el sentido de la comunicación que usamos al respecto, lo es en una dimensión amplia, que asume que los productos, el trato dispensado a un público interno y externo, la difusión, el

ejercicio de responsabilidades con trabajadores y sus públicos, la misma trascendencia de su transparencia son aspectos que comunican alimentando su buena reputación.

“(…) Conviene precisar la relación entre reputación y comunicación porque (…) la comunicación no genera reputación a una empresa; lo que hará reputada a esa compañía será su realidad corporativa: sus resultados económicos, la calidad de sus productos, un comportamiento ético y responsable, la innovación en cualquier ámbito de la actividad corporativa –desde la gestión a la investigación y el desarrollo de nuevos productos- su dimensión internacional y, además, el orgullo de sus empleados por trabajar en ella. El conjunto de estos factores es lo que crea reputación” (Villafañe, 2013, p. 48).

Entonces para que una empresa pueda generar una buena reputación, es necesario que se realice una gestión integral teniendo como herramienta relevante a la comunicación. Y es así como se considera a las Relaciones Públicas y el Marketing como áreas dentro de la empresa, que contribuyen a que la buena reputación se pueda alcanzar.

“Uno de los análisis de casos diferenciales más citados en la bibliografía sobre reputación es la diferencia de impacto en las crisis de Exxon y Tylenol. La reputación de Exxon cayó en picada cuando en 1989 el petrolero Exxon Valdez vertió doscientos cincuenta mil barriles de crudo en Alaska. La compañía pasó, en un año, del sexto puesto en el ranking de Fortune al ciento diez. Es cierto que un accidente puede ocurrir, pero en esas circunstancias lo que la opinión pública valora es ante todo la capacidad de reacción. En la primera clasificación de Fortune, Johnson & Johnson ocupaba el tercer lugar. Entre la primera y segunda encuesta la empresa sufrió un serio acontecimiento: la muerte de siete personas por la ingestión de cápsulas de Tylenol. Sin embargo, en la segunda encuesta ocupó la quinta posición, con una puntuación global muy parecida: había pasado de 8,14 a 8,15 puntos. ¿Dónde estuvo la diferencia entre lo ocurrido a Exxon y a Johnson & Johnson? El accidente de Alaska se vio agravado por una capacidad de reacción muy lenta e insuficiente. A las dudas de medios disponibles para controlar los daños, los trámites burocráticos ineficientes, el envío de ejecutivos de rango inferior para hacerse cargo de la situación. Un cúmulo de circunstancias que fueron interpretadas como falta de interés y

capacidad de reacción por parte de la opinión pública. Johnson & Johnson, sin embargo, destruyó rápidamente más de veinte millones de frascos de Tylenol y estableció un gabinete de gestión de crisis visiblemente encabezado por su presidente: James Burke dio la cara asegurando que estaban haciendo todo lo posible para evitar nuevos accidentes y el Tylenol no tardó en recuperar su cuota de mercado” (Manucci, 2008:73-74).

## 1.8. Relaciones Públicas, Reputación, Responsabilidad Social Corporativa, Articulaciones

Al igual que las Relaciones Públicas, el Marketing cumple un papel relevante dentro de la gestión de reputación. Si se habla de la coherencia externa, la imagen corporativa que las Relaciones Públicas trabajan, se acompaña de la creación de una marca corporativa generada y cuidada por el Marketing. Una marca se puede definir de muchas maneras, pero en sí ésta es considerada como una manera en la cual se puede crear una diferencia entre una entidad y otra, así como facilitar la relación con el público objetivo a que se elige. Y también se considera como un proceso psicológico en el cual se involucran las percepciones, actitudes y creencias. Lo que se busca a través de la marca es poder crear un valor más allá del producto en sí mismo.

“La reputación de una marca será proporcional al grado de cumplimiento de la promesa que una compañía hace a sus clientes, y al resto de sus *stakeholders*, a través de la propia marca y oscilará en función de la importancia que cada uno de estos grupos de interés tenga para la empresa y del nivel en el que dicho cumplimiento satisfaga las expectativas de estos” (Villafañe, 2013, p.68).

En el mundo contemporáneo la marca ha ido constituyéndose en símbolo y señal del valor relativo que tienen entidades, empresas y productos en sus actividades.

La marca sintetiza un conjunto de adjudicaciones o señales de valor que la vinculan con un signo positivo o negativo con sus efectivos potenciales públicos. En esa perspectiva la marca encierra una promesa con distintos

grados de atracción y sobre todo en un mercado “hipercompetitivo”, la marca ayuda a diferenciar la seguridad sobre el cumplimiento de su promesa. Lo cual es especialmente importante dado que la reputación se vincula de manera muy estrecha a esa seguridad que la marca ofrece. Como se puede desprender de lo dicho la marca termina sintetizando un conjunto de atributos que se asocian a la reputación de la firma, entidad o los productos que ofrece bajo esa denominación.

Diferentes conceptos se articulan en la perspectiva de la construcción de una buena reputación. La precisión acerca de la estrategia del posicionamiento de marca de productos y marca corporativa se vincula a una definición cuidadosa y acertada de la identidad corporativa y su asociación en una imagen positiva.

Estos aspectos a su vez tienen que ver con prácticas eficientes de comunicación, con una gestión de marketing exitosa, con una gestión comercial competitiva y con una relación con el entorno social en el que se actúa, responsable y transparente, interviniendo todos ellos en el proceso del cuidado de la reputación.

“Esta es la perspectiva reputacional de la marca, que tiene su origen en la identidad corporativa, en “el ser” de la organización. La noción de identidad es el origen conceptual de las principales nociones involucradas en la gestión de los intangibles empresariales y, por supuesto, también de la de reputación; de la reputación de marca y de la corporativa” (Villafañe, 2013, p. 69).



El puente entre reputación y valor de la marca es el potencial para generar beneficios futuros. El poder crear diferenciación, experiencias coherentes y consistencia. Entonces se puede entender que la comunicación publicitaria lo que hace es que se visibilice la marca y por consiguiente ayuda a la construcción de la reputación.

“Se debe agregar que todos los actos realizados por ambas disciplinas para conseguir buena reputación tienen como principal herramienta a la comunicación, trabajan transversalmente para poder conseguir una sólida reputación.” (Villafañe, 2011, p.4).

La comunicación es fundamental en tanto da cuenta de lo que la empresa es y quiere ser; en la realidad coexiste con lo que la entidad hace, se integra o amalgama para proporcionar imágenes, juicios y valoraciones que derivan en una atribución de valor que es su reputación; en la empresa moderna, la integración de los diferentes aspectos de la comunicación es más sistemática y menos aleatoria, más estratégica que coyuntural y/o causal.

“(…) La dinámica de la comunicación es integrada, y lo primero e importante es tomar en cuenta las dimensiones de reputación, básicamente los atributos de reputación organizacional, de liderazgo y visión, responsabilidad social, atractivo emocional, productos y servicios, ambiente de trabajo y resultados financieros” (IPRA, 2011, p. 111).

La Reputación se ha perfilado como una variable compleja y con múltiples atributos a considerar para muchos públicos a quienes atender.

“(…) Como comunicadores y relacionistas profesionales tenemos que captar esos atributos y comunicarlos a diferentes *stakeholders*, a veces se dará mayor y menor énfasis en algunos, todo depende de la atención de los grupos de interés por algún aspecto en particular. Eso también va relacionado a productividad, innovación,

gerencia del cambio y relación con los empleados, los cuales serían aspectos internos” (IPRA, 2011, p.112).

La gestión institucional incorpora muchos temas a ser abordados, cuidadosa y sistemáticamente para, valga la redundancia, cuidar la reputación; así como, por ejemplo, como no lo era antes, las señales de responsabilidad social que tienen crecientes influencias en la imagen y reputación asociadas.

“¿A qué nos referimos con responsabilidad social? (...) Las personas y las organizaciones deberían tomar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad, conjuntamente con nuestros intereses” (IPRA, 2011, p. 211)

“En junio de 2006, el boletín mundial de comunicaciones mostró el caso de Hong-Kong and *Shanghái Banking Corporation Limited*, banco HSBC, en el cual involucraban a los trabajadores en las actividades de responsabilidad social. Es un ejemplo muy interesante y no es etnocéntrico” (IPRA, 2011, p. 213).

“Hace 2,500 años, Confucio hablaba sobre la responsabilidad social. Recientemente Hu Jintao dijo: “Las empresas deberían establecer el concepto de responsabilidad global, que incluye la responsabilidad social dentro de su estrategia empresarial por sí misma, acatando las leyes del país donde operan las empresas, así como las prácticas de comercio comunes a nivel internacional; deben mejorar sus modelos de gestión y buscar la unidad de los resultados económicos y sociales” (IPRA, 2011, p. 213).

Está claro que esta reflexión es igualmente pertinente a las entidades con fines de lucro o no, a la producción de servicios, como a la prestación de servicios públicos; cualquiera sea el caso “generan” una reputación, ello incidirá en la atribución de valor y una buena o mala relación con sus públicos.

## 1.9. Relaciones Públicas, Reputación y manejo de crisis

El manejo de crisis tiene una importancia del más alto nivel, como hemos sostenido, la velocidad a la que puede presentarse y el consiguiente daño han aumentado en buena medida dado el contexto tecnológico actual.

Como dice: Newman & Mejía (2009)

“Las primeras horas de una crisis son definitivas porque el escrutinio público es más intenso y se establece el tipo de relación que la institución y sus públicos mantendrán. Esta puede cambiar después, pero será más difícil ajustar la maquinaria sobre la marcha” (p.117).

Ahora bien, para enfrentarla rápidamente, se debe estar preparado, esto es desarrollando la capacidad de anticipación que permite la respuesta en el tiempo más corto, al respecto, constituye una práctica cada vez más útil la elaboración del mapa de riesgos.

“Entre mayor preparación previa se tenga, mejor sea la comunicación y más sólido sea el comité de crisis, más posibilidades de éxito se tienen desde el principio. Así sabremos a quién le toca hacer cada cosa, tendremos los suplentes para trabajar en los puestos de quienes no están presentes y elementos suficientes para definir prioridades. La preparación nos puede ayudar a mantener una primera reacción oportuna y efectiva, y establecer desde el principio una relación adecuada con los públicos objetivo” (Newman & Mejía, 2009, p.118).

La cita que a continuación se presenta dice mucho sobre una nueva perspectiva de las Relaciones Públicas frente a situaciones de crisis:

“¿Cuáles son los nuevos retos para las Relaciones Públicas? Aparte de capacitarnos en comunicaciones también debemos ser expertos en gobernabilidad pública, convertirnos en peritos en manejo de riesgos, dominar el tema de manejo de crisis y problemas porque si estos últimos no son sostenidos se convierten en crisis potenciales. Hay que dedicarle más atención a las Relaciones Públicas preventivas en lugar de las defensivas o curativas y adelantarse a las situaciones de alto riesgo” (IPRA, 2011, p.85).

“La promesa de marca “Vuela los cielos amistosos de United”, por ejemplo, funcionó muy bien en los años setenta y los ochenta, cuando la seguridad se había personificado en el concepto “cielos amistosos” que tenía mucho valor para los pasajeros aéreos. Pero hacia los años noventa, cuando los viajeros comenzaron a hacer prevalecer sus exigencias respecto a los servicios, las comodidades, las salas de espera, mejores comidas, y más espacio en el avión, esta promesa comienza a perder competitividad. La marca *United* se debilita debido a que su promesa exitosa en otro contexto histórico, ya no tenía valor frente a los nuevos hábitos, preferencias y percepciones de los pasajeros respecto del uso del servicio de transporte aéreo. Esta situación se refleja claramente en la rentabilidad de la empresa, mientras la industria había experimentado en total un 18% de crecimiento anual entre 1990 a 1998, *United* apenas creció un 3%. A partir de esta situación, la empresa comenzó a reinvertir en su marca acorde con los nuevos intereses de los consumidores y los movimientos de la industria. Su estrategia se plasmó en una nueva campaña “*United Rising*” (United Elevándose), la campaña que reemplazó a “Cielos Amistosos” duraría dos años y comenzó con una nueva promesa “*United for a better journey*” (United para un mejor viaje). La inversión para sostener esta promesa le implicó a *United* entrenamiento, logística, equipos necesarios para darle solidez y coherencia a este concepto. Luego del atentado a las Torres Gemelas, la industria en general sufre una fuerte caída que, en el caso particular de *United*, terminó colapsando una situación financiera difícil, llevándola a la quiebra. Por lo tanto y frente a varios problemas operativos se encuentra con dificultades para cumplir su promesa para la cual había pasado dos años trabajando. La marca se queda en una encrucijada para cumplir con las expectativas de sus clientes y su promesa pierde valor. Una noticia del *New York Times* anuncia que la empresa, luego de varios problemas operativos, decide retirarse por un tiempo de los anuncios convencionales y concentrarse en otro tipo de comunicación alternativa. En la Argentina, *United* lanzó su nueva campaña publicitaria creada por la agencia Del Campo Nazca S & S, para reforzar su apuesta al mercado local. Al igual que en otras regiones del mundo, la nueva campaña destaca el compromiso de la compañía aérea con sus clientes, a través de la comprensión de sus necesidades. “El tema principal de la nueva campaña representa la razón por la que nuestros clientes creen en *United*”, dijo Carlos Bragado, Gerente General de *United Airlines* en Argentina. Utilizando el concepto “*We are United*” (“estamos unidos”) y resaltando las ventajas diferenciales de sus productos y de sus servicios al cliente, *United* destaca en esta nueva campaña las distintas razones que hacen que sus clientes la elijan como su línea aérea de preferencia” (Manucci, 2008, p.p 66-68).

“Toda propuesta corporativa se sintetiza en una unidad cognitiva. Sea cual fuese el ofrecimiento que la institución propone, tenga anclajes físicos (si es la conformación de un producto o servicio) o bien sea absolutamente simbólico (en el caso de ideas), lo que sintetiza en el proceso de interacción siempre es un concepto que constituye la base de los vínculos entre la organización y sus públicos” (Manucci, 2008, p. 68).

Esta visión de Mannucci viene como se refiere del 2008; posteriormente en el 2017, la firma United Airlines experimentó una nueva situación de crisis por problemas de servicios. La crisis se inició con una serie de tweets y publicaciones en Facebook de pasajeros del vuelo 341 mostrando notas y videos a un pasajero que era violentamente sacado del avión, la velocidad con la que circuló la información tuvo un crecimiento exponencial, afectando en \$ 1000 millones su valor bursátil en 48 horas.

Caso análogo de problemas en el manejo de crisis esta vez en el Perú fue el de la firma de Graña y Montero en el Perú, ocurrida inicialmente en el primer trimestre de 2017 y luego en noviembre del mismo año; en ambos casos (una tras otra) es evidente la carencia de una visible capacidad de anticipación.

Graña y Montero muy probablemente constituían la empresa nacional considerada líder en la construcción, y que emanaba rasgos positivos en cuanto a responsabilidad social, gobierno corporativo, solvencia, *expertise*. Sin embargo, fue involucrada como parte de un consorcio de empresas que, junto con Odebrecht, cuestionada constructora brasileña, habían compartido la formación de un fondo para pagar coimas por la adjudicación de obras públicas de gran envergadura.

Muy rápidamente se vieron comprometidos en un proceso legal, que se asoció a la prisión preventiva de sus principales ejecutivos, implicó exigencias de deshacerse de activos para cubrir obligaciones de corto plazo,

efectuar reducción significativa de personal, incumplir pagos a proveedores y en general disminuir su nivel de actividad.

En muy poco tiempo Graña y Montero pasó de héroe a villano, sin que la pendiente declinante pudiera estabilizarse, se ha producido un severo deterioro de su reputación, construida por muchos años de actividad.

Poco sirvieron las apelaciones de sus ejecutivos por mostrarse también víctimas de la confabulación o de una situación que los limitaba estrictamente a la ejecución de obras derivando las decisiones sobre aspectos financieros o legales a la firma Odebrecht con la se habían visto obligados a asociarse para poder participar de la actividad. La imprevisión obviamente cataliza la crisis; sin embargo, es la expresión lamentable en este caso de una carencia de un sistema de respuestas articuladas que cuiden el impacto y daños potenciales y respecto al cual los argumentos especialmente emocionales, con que se reconoce haber sido engañado, no constituyen una forma de defensa eficaz.

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de Investigación

Dada la naturaleza de los objetivos planteados, y en el contexto del marco teórico general, en esta tesis se optó por una investigación exploratoria, cualitativa y descriptiva.

La perspectiva exploratoria de la tesis, se vincula con la novedad del tema escogido, asociado a la ausencia de información previa sistemáticamente recogida. Esta investigación inicia un proceso de búsqueda con respecto a las particularidades que toman en el Perú las prácticas de Relaciones Públicas en la Banca y cómo se articula con otros procesos de comunicación con sus públicos. Este tipo de estudios exploratorios, se plantean cuando el nivel de información previa es escaso y se busca un mayor conocimiento y desarrollo del problema.

Dado que, no encontramos información de que ésta problemática haya sido abordada previamente, esto limita las posibilidades de contar con hipótesis o conjeturas que constituyan un término de referencia respecto al cual leer la evolución o modificaciones que pudiera haber ocurrido en un periodo de tiempo; en cambio confiamos en que esta tesis ofrezca términos de referencia para próximas investigaciones.

Por otro lado, al tratarse de un universo tan pequeño de empresas a considerar, constituido por la Banca Comercial Privada de atención abierta y masiva, se optó por aplicar un cuestionario en profundidad. Coherente con el propósito exploratorio, se ha optado por una metodología cualitativa, definida por oposición, por la ausencia del propósito de cuantificar con respecto a las variables a investigar, así como obviamente descartando la intención de establecer las relaciones de asociación o dependencia que se buscan en las investigaciones cuantitativas. Una investigación cualitativa se distingue por su flexibilidad, exhaustividad en la búsqueda de prácticas, motivos y razones, y con un instrumento ad hoc, que en este caso ha sido la entrevista en profundidad, es así que se ha profundizado en el ¿por qué? Y ¿cómo?, antes que en el ¿cuánto? de la experiencia de interés.

El carácter descriptivo de la investigación, tiene mucho que ver con las características justamente exploratorias y cualitativas que se ha señalado. En esta fase de desarrollo del tema, el propósito de la tesis culmina en una presentación de los problemas relevantes, tomando como referencia las versiones de los propios actores (Indagación cualitativa, entrevista en profundidad), el registro del estado de la cuestión, con aspectos vinculados al desarrollo de la práctica en los bancos y su evolución reciente. Y resulta descriptiva, en tanto no establece sistemáticas relaciones entre variables, sino que elabora la base para el establecimiento de hipótesis y conjeturas que en otros estudios y bajo otro marco metodológico, podrán ser corroboradas con estadísticos a propósito para establecer relaciones de asociación o causales.



Siguiendo el razonamiento propuesto por Valdez (2014) en su investigación “Función relacional, comunicacional y sinérgica de las Relaciones Públicas en las organizaciones públicas y privadas del Perú” y publicada en la Revista Correspondencia y Análisis del Instituto de Investigación de la Escuela de Ciencias de Comunicación de la Universidad San Martín de Porres, en su número cinco del año 2015, “Por ser exploratoria la presente investigación no tiene hipótesis, toda vez que ha tenido que construir instrumentos previos para la medición de las variables correspondientes, como se sabe las investigaciones con hipótesis están fundamentadas en sólidas bases teóricas y antecedentes de la investigación, lo cual permite al investigador hacer conjeturas sobre futuros hallazgos”.

Y, como quiera que respecto al tema de investigación, no contamos con antecedentes Adhoc, objeto de una construcción previa, estadísticamente suficiente, ya que se trata de un tema nuevo con respecto a la práctica sectorial de Relaciones Públicas en el Perú, la elaboración del instrumento y el desarrollo mismo de la investigación han partido de exploraciones asistemáticas, previamente realizadas por el investigador y vinculadas a su experiencia en el mundo de la empresa, organizada en este caso con los elementos de la teoría general recibidos en su curso de doctorado.

## 2.2. Diseño de la investigación

En el acápite anterior hemos aludido a la metodología utilizada señalando, que se configuró una relación de instituciones Bancarias Comerciales de atención abierta, que constituye en la práctica una relación exhaustiva de los establecimientos bancarios dedicados a la actividad comercial en el Perú. En cada uno de los bancos escogidos, se seleccionó un ejecutivo vinculado directamente con diferentes actividades de comunicación; los ejecutivos pertenecían al staff del más alto nivel, dedicados a la gestión de la comunicación del Banco con algún grupo de sus públicos.

En todos los casos se trató de ejecutivos que reportaban a la presidencia o gerencia general o gerente responsable de las comunicaciones institucionales. Dependiendo de la organización particular del Banco, estos recibían diferentes títulos y sus encargos tienen diferentes alcances. De manera general, se pudo observar que se compartían las responsabilidades de comunicación con varios otros ejecutivos, generalmente alrededor de tres. Entre las denominaciones que cobijaban sus funciones, estaban: División de asuntos corporativos, Gerente principal de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social, Gerente Corporativo de Marketing Institucional e Inteligencia Comercial, Gerente de Imagen y Comunicación, entre otros.

Ahora bien, en sentido estricto no se plantea un problema de selección, ya que no se trata de una investigación cuantitativa, en cada Banco había más de un informante posible para el tema de la investigación, habiéndose optado por conveniencia, por alguno de ellos; factores como la disposición de tiempo, la accesibilidad, propiciaron la entrevista con alguno en particular, esto es, no se realizó un riguroso proceso de selección del informante final, aunque estos fueron en todos los casos pertinentes para la entrevista y parte del pequeño grupo de alta dirección que se vincula con el tema.

La confección del listado de entrevistados, se realizó buscando aquel ejecutivo de alto nivel que se aproxima en mayor medida a tener la responsabilidad de relación de comunicación con la mayor cantidad de públicos de interés para su entidad, independientemente de la denominación particular de su puesto. Las entrevistas, fueron todas personales con una duración aproximada no menor a 1 hora; los entrevistados fueron informados del propósito académico de la entrevista, habiéndose encontrado una extendida receptividad, percibiendo una gran expectativa sobre los resultados, producto de la coincidencia de inquietudes sobre el papel y la preocupación por la reputación institucional de las instituciones financieras.

Sin embargo, es obvio que las fechas de entrevista se tornaban difíciles de concretar dado el alto costo de oportunidad del tiempo de los entrevistados por los puestos desempeñados.

El cuestionario anexo contiene preguntas descriptivas sobre las características de los informantes, información sobre sus tareas, preocupaciones prioritarias, opiniones sobre las prácticas y preocupación de las Relaciones Públicas y el lugar que tiene la inquietud por el cuidado de la reputación al interior de sus respectivas organizaciones. Asimismo, se incluyeron preguntas respecto a la manera cómo se articulaban con el resto de la organización y sus aproximaciones a las tendencias relevantes de las comunicaciones de su empresa con el entorno.

No dejó de llamarnos la atención, lo poco que se usaba la expresión “Relaciones Públicas” para la denominación de los puestos a su cargo o la falta del uso de la expresión para referirse a las funciones desempeñadas, aunque –de hecho, fueran Relaciones Públicas-.

En esa perspectiva, varios de ellos, si asumimos la definición del Dr. Valdez cumplían la función de Relaciones Públicas, que propone “entiéndase por área de Relaciones Públicas a las oficinas de comunicaciones, comunicación corporativa, comunicación institucional, imagen institucional, imagen corporativa, prensa y afines”. Citada en la pág. 61 del artículo: Función relacional, comunicacional y sinérgica en las organizaciones, de la investigación del mismo autor publicada en la Revista del Instituto de Investigación Escuela de Ciencias de la Comunicación a la que hemos aludido.

Para la identificación de los Bancos, se revisó el listado de ASBANC (Asociación de bancos del Perú) sobre sus socios y las características generales de sus operaciones. Se listó aquellos de operación abierta, en el entendido que esto permite pensar en públicos similares y hacer posibles generalizaciones como comparaciones respecto a ellos y por lo tanto establecer conclusiones y tendencias. No se incluyó deliberadamente Bancos de segundo piso, esencialmente *Business to Business*, ni tampoco al Banco de la Nación, cuyas operaciones se dan esencialmente con un mercado cautivo; no desarrollando actividades con un propósito comercial propiamente dicho. Ello culminó en la configuración de un listado de 9 bancos como la fuente de nuestros respectivos informantes: Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Scotiabank, Interbank, Banco Financiero, Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco de Comercio, GNB (Gilinski National Bank Sudameris) y Banco Santander.

Una vez configurado el listado, se procedió a identificar los cargos y titulares con responsabilidad en diferentes áreas de Relaciones Públicas; se enfatizó aquellos con responsabilidad en decisiones de la alta dirección.

Definida la línea de búsqueda de los informantes, se procedió a establecer los contactos que corresponden, se explicita como propósito general de la Entrevista: saber cuál es el estado de la práctica de Relaciones Públicas en la entidad y su relación con otras actividades comunicacionales

que se consideren relevantes, particularmente las que inciden en la reputación de la firma.

### 2.3. Aspectos relevantes del proceso realizado

Se logró que funcionarios de todos los bancos previstos accedieron a las entrevistas y que la concedieran en 7 de los 9 casos los funcionarios específicamente preseleccionados.

Las entrevistas fueron personales, cara a cara, y bordearon una duración promedio de 1 hora y 15 minutos. Dado el propósito cualitativo, las entrevistas fueron administradas por la tesista, proponiendo las preguntas con flexibilidad respecto al orden previsto, igualmente se interrogó en la secuencia y fraseo que los interlocutores propiciarán o que surgiera de las propias respuestas previas.

La configuración finalmente optada, derivó en una relación de entrevistados en la que cuatro Bancos pueden ser considerados los grandes Bancos Comerciales del sistema, cuatro Bancos de medianos a pequeños y un Banco relativamente atípico como el Santander, que además de operaciones de segundo piso, interviene en el mercado Comercial con financiamiento a particulares.

La configuración descrita resulta con posterioridad al análisis del listado de Bancos y la selección respectiva. Los bancos escogidos

intermedian aproximadamente el 80% de los recursos en el sistema financiero privado del Perú.

#### 2.4. Instrumento

Siguiendo los objetivos de investigación previstos, se elaboró un borrador de cuestionario, que fue probado inicialmente con exfuncionarios del sistema financiero, con experiencia en un nivel de decisión y responsabilidad similar a los entrevistados deseados, la aplicación de la prueba tenía como propósito, evaluar el instrumento y perfeccionarlo; se indaga por la comprensión de las preguntas (y escalas), su pertinencia con respecto a los objetivos, su capacidad de propiciar la conversación y reflexión con el entrevistado y eventuales repreguntas, así como su fluidez. Igualmente se buscó evaluar, el efecto de la duración del instrumento y su capacidad de “sostener” el flujo de preguntas y respuestas que proponía.

Recordando la naturaleza cualitativa de la investigación y el propósito exploratorio, se repreguntó en numerosas ocasiones, generalmente asociadas a las características particulares de la entidad y función específica del entrevistado o actividades de desempeño más frecuentes en su entidad, asociadas a su estrategia de negocios.

Como se ha señalado, el instrumento utilizado está constituido por un cuestionario o guía semiestructurada conteniendo preguntas abiertas y

cerradas, que por la naturaleza de la investigación denominamos guía de Entrevista en Profundidad.

La técnica de Entrevista en Profundidad, como su nombre lo indica se refiere a una entrevista personal y directa en la que se recoge información acerca de un tema específico, siguiendo una guía de pautas semiestructurada, conformada predominantemente por preguntas abiertas y algunas preguntas cerradas, en la cual se registran las respuestas del informante.

“Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (...) el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas” (Bogdan y Taylor; 1986, p.101).

Esta técnica ofrece como principal ventaja el permitir profundizar en aquellos aspectos que así lo ameriten a la vez que da la posibilidad de una mejor observación de las actitudes particulares del informante frente al tema investigado. Asimismo, esta técnica resulta pertinente para acceder a aquellos grupos de informantes en aquellos casos en los que por su ocupación o jerarquía (generalmente con un alto costo de oportunidad de su tiempo) no es posible abordar mediante otras modalidades más convencionales, sino en las condiciones de hora y espacio que ellos pueden determinar.



La estructura del cuestionario contiene preguntas iniciales vinculadas a la identidad, formación y área de desempeño del entrevistado. A ello le siguen preguntas sobre la intensidad y las tendencias de las actividades desempeñadas en su área, particularmente con respecto al crecimiento previsto.

Las preguntas que se plantearon en el cuestionario, se vinculan a las principales tareas y decisiones en las que interviene el entrevistado y la frecuencia y públicos a los cuales se dirige, a preguntas de esta índole, le siguen inquietudes con respecto a la intervención de otros ejecutivos en las tareas y la interrelación que nuestros entrevistados tienen con otras áreas de comunicación dentro de la firma como responsabilidad social, manejo de la reputación, actividades de marketing, merchandising y administración de publicidad entre otras.

Las preguntas que siguen, tienen que ver con su intervención particular en temas respecto a la reputación corporativa, ética, valores, seguridad, identidad y buen gobierno. El cuestionario culmina con preguntas respecto a su lugar dentro de la organización y la distribución de la responsabilidad dentro de las comunicaciones del Banco.

Las preguntas fueron según el caso, objeto de profundización, demandas de mayor extensión o precisiones pertinentes.

## 2.5. Tratamiento de la Información

Las respuestas del cuestionario que se aplicó en las entrevistas, se fueron anotando directamente sobre el impreso; para minimizar el efecto de prueba y a fin de atender la demanda de discreción, las entrevistas no se grabaron. Esto se les informó a nuestros entrevistados, apreciando que fue un componente facilitador para la recolección de información.

Además de rellenar espacios Ad Hoc del cuestionario, la entrevistadora elaboró una síntesis al terminar cada una de las entrevistas; incluyendo notas con apreciaciones del estado de ánimo, interés y disposición de la parte.

La información fue volcada en un cuadro de resultados esencialmente descriptivos donde aparece la perspectiva de cada uno de los gerentes y bancos de los que eran ejecutivos (datos de los Informantes en el anexo 4 (ver páginas 233)).

Se procedió a una lectura pormenorizada, así como comparativa de la información recogida que permitió un listado de los hallazgos relevantes, para pasar finalmente a su integración en coherencia en el marco teórico, objetivos y temas de la investigación.

Con estos insumos se pudo concluir respecto a los temas de interés de la investigación.

### CAPÍTULO III RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la Investigación correspondiente a la Tesis de Doctorado en Relaciones Públicas: “Gestión de las Relaciones Públicas en la Banca Comercial Peruana Contemporánea”, elaborada a partir de la investigación realizada entre decisores de Comunicaciones, Mercadeo, Gestión de Responsabilidad Social y Relaciones Públicas de 9 de los más importantes bancos que operan en el mercado peruano.

Cabe señalar de manera general que se pudo registrar una marcada diversidad de denominaciones de los puestos de los entrevistados, así como que estos cobijan un conjunto de tareas que derivan de relaciones con diferentes públicos (*stakeholders*) con una gran variedad de matices en intensidad y propósitos.

La denominación del puesto de cada decisor, tiene que ver con las correspondientes funciones y cómo estas se distribuyen de una manera diferente en cada una de las entidades donde laboran. De ahí que nos hayamos referido a todas o algunas de estas actividades que según sus respectivas divisiones de trabajo son asumidas por uno o varios puestos de manera extensa y desarrollada o en otros de manera tenue, parcial o tangencial.

### 3.1. Hallazgos sobre el perfil de los informantes

Nuestros entrevistados provienen de diferentes formaciones profesionales que incluían Administración de Negocios, Ciencias de la Comunicación, Economía, Derecho y Periodismo; cómo se puede apreciar, una diversidad de formaciones profesionales, casi todas complementadas con estudios de postgrado, también diversos como MBA, Comunicaciones – en diversas variantes- Marketing y diplomados en temas de Responsabilidad Social y afines como Administración Pública, Responsabilidad Medioambiental, Gestión del Talento, Imagen Institucional, entre otros.

La edad promedio se encontraba sobre los 51 años en un rango entre 45 y 59. Del conjunto de informantes 2 fueron mujeres y 7 varones, por cierto, los varones ocupaban posiciones más cercanas a las gerencias generales mientras que las mujeres ocupaban gerencias intermedias que reportaban al primer nivel de gerencia (o formaban la 3ra línea de gerentes).

La formación universitaria de origen fue adquirida en parte en universidades peruanas y privadas como: Universidad del Pacífico, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Católica de Santa María en Arequipa, entre las más frecuentes. Cerca de la mitad de entrevistados lo habían hecho en universidades extranjeras, en especial de Estados Unidos. Igualmente, los postgrados y diplomados fueron realizados tanto en universidades nacionales como ESAN, Centrum Católica, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, así como en universidades internacionales como Kellogg, Yale, Harvard. En algunos casos, maestrías y en otros

diplomados diversos. Ninguno de los informantes estudió carrera de diplomado o maestría en Relaciones Públicas, propiamente dicha.

Los gerentes entrevistados fueron de 9 bancos que, en conjunto, representan más del 80% de la actividad financiera del sistema privado comercial. En ese sentido solamente el Banco de la Nación, que es banco público y que no realiza muchas actividades de financiamiento e intermediación en el sector privado, no fue incluido.

Cuatro de los bancos en los que se entrevistó a los informantes son los más importantes del sistema comercial peruano, otros cuatro fueron bancos que hemos calificado como bancos medianos y pequeños y finalmente uno calificable como banco global, cuyo informante fue el gerente general local y country head.

La consideración para buscar a los informantes se relaciona con su intervención en la multiplicidad de prácticas y demandas de comunicación de su respectiva entidad, asociada a los requerimientos de vínculo con múltiples públicos. Se tomó en consideración una explícita denominación y/o encargo de administración de Relaciones Públicas del banco, debiendo señalarse; sin embargo, que esta explícita denominación se dio apenas en uno de los puestos identificados.

Las denominaciones utilizadas para los puestos de los informantes contactados fueron muy diversas y distintas, Gerente de Imagen y

Comunicación, Gerente de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social, Gerente de Asuntos Corporativos entre otros (ver cuadro pág. 233). En este mismo cuadro se puede observar las funciones del cargo y el área o actividad que desempeñan. Como se desprende de las funciones del cargo, en algunos casos la información sugiere funciones de impulso a la Gestión Comercial, que incluyen a su vez, actividades de inteligencia comercial, servicios de Marketing, apoyo a la generación de negocios en un primer gran grupo de funciones. Por otro lado, tenemos referencia a la promoción y cuidado de la reputación e imagen del banco, señalada con bastante frecuencia asociada al cuidado de la cultura corporativa, y comunicaciones institucionales no publicitarias.

En un tercer grupo de funciones relevantes y frecuentes, aparecen las que aluden a la estrategia de Marketing y alineamiento de esta con el plan estratégico de negocio. Un cuarto grupo de tareas, se vincula a programas de cuidado de la relación de los bancos con diferentes *stakeholders*. En este contexto es donde aparecen algunas referencias a las Relaciones Públicas y a actividades específicas de prensa, ejecución de eventos, atención a quejas y reclamos entre otros.

Finalmente, un quinto bloque temático asociado a las funciones que se atienden, tiene que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Medio Ambiental y apoyo a la comunicación con Recursos Humanos.

Se pudo observar que, por lo general, la mayoría de actividades suelen desempeñarse al interior de las propias instituciones con recursos de planta y una relativa poca tercerización, por lo general limitada a la sistematización de información periodística, algunas actividades de prensa y difusión incluyendo también parcialmente algunas digitales.

Debemos señalar que los 4 bancos considerados grandes, explicitan su mayor preocupación por el tema de la reputación y el desarrollo de actividades orientadas a su cuidado y gestión, más aún, esto constituye un marco en el cual se contextúa otras actividades como aquellas directamente vinculadas a la comunicación institucional, el manejo de reclamos y quejas, el cuidado de las Relaciones Públicas con sus *stakeholders* y la atención brindada a sus actividades de Responsabilidad Social. Un entrevistado mencionó que tercerizan la gestión de la reputación.

Es interesante señalar que cuando se pregunta específicamente por el área o actividad que desempeña, la gran mayoría de nuestros informantes mencionó en primer lugar: Imagen, función que manifestaron alternar con Marketing y Comunicaciones, sólo 2 de nuestros informantes refirieron Relaciones Públicas en primer lugar y 3 más las mencionaron en posición de mención de menor relevancia.

No es difícil vincular el tema del énfasis en imagen a su vez con la mayor preocupación relativa por el tema de la Reputación, el que fue referido en el transcurso de las entrevistas como uno de creciente preocupación e

interés de la alta dirección y que tiende articular a un conjunto más vasto de preocupaciones institucionales.

Por el contrario, se aprecia un uso limitado o incluso escaso de la expresión de Relaciones Públicas para aludir tanto a la denominación de sus puestos como a las funciones del cargo y al área y actividad que desempeñan, más aún el gerente de asuntos corporativos de un “banco grande” se refería a ellas como superadas prevaleciendo la idea de una actividad preocupada en reuniones, *lobbies*, almuerzos y regalos.



## 3.2. Hallazgos generales con respecto a los temas marco

### 3.2.1 Crisis del viejo modelo de Relaciones Públicas

La concepción predominante de las Relaciones Públicas que transmitían nuestros informantes, mostraba una visión de alguna manera peyorativa de las prácticas de la disciplina; de una forma u otra se dejaba entrever la visión de una práctica empresarial limitada a esencialmente relaciones “excesivamente personalizadas” signadas por atenciones personales, regalos, establecimiento de relaciones amicales de los responsables de Relaciones Públicas con personas consideradas relevantes entre clientes, interlocutores o influyentes en las decisiones.

Estos eventos solían referirse a ciertas fechas específicas como fiestas de navidad, aniversario patrio, día del padre o de la madre y se asocia esencialmente a una perspectiva gratificadora ya sea a clientes o proveedores relevantes, o alternativamente como consecuencia en la búsqueda de mejorar una performance de “*lobby*” según el caso. Estas actividades estaban fuertemente orientadas a la consolidación de relaciones personales que podrían impactar en las decisiones que afecten a las entidades.

No podemos dejar de señalar que, en la banca, este tipo de vínculos fueron de alguna manera erosionados por el cambio de modelo de gestión en el cual las decisiones de negocios pasaron a ser intermediadas por unidades de riesgo caracterizadas por su independencia de los vínculos personales,

distanciamiento del trato directo con el cliente y evaluaciones fuertemente profesionalizadas.

Otra perspectiva sobre el quehacer de Relaciones Públicas y que coexistió con la anterior, aunque fuera en buena medida lo contrario por ser bastante despersonalizada estaba abocada a las tareas de producción de informes y memoria; en este tipo de actividades no se distinguía el usuario final de la información, el grupo del público de interés.

Podría afirmarse a partir de la información recogida, que la gran mayoría de los ejecutivos a los que se aplicó la entrevista, obviaba una explícita referencia al hecho de que en sus áreas de responsabilidad se ejercieran explícitamente actividades de Relaciones Públicas. La propia denominación de las áreas bajo su cargo, eludía una explícita alusión a esa función.

Se deja entrever una suerte de percepción de anacronismo de las prácticas de las Relaciones Públicas, en todo caso tal como fueron definidas y/o conocidas en el siglo XX. Coadyuva a esta perspectiva la creciente incorporación a las funciones de sus respectivos puestos de las actividades de responsabilidad social corporativa, responsabilidad medioambiental, responsabilidades sobre buen gobierno corporativo, gestión de la reputación, comunicación corporativa, identificación y administración en situaciones de crisis, además de la articulación que se ven obligados a realizar de las actividades a su cargo con las de marketing y comunicación publicitaria.

Hacerse cargo de esta multiplicidad de funciones, en muchos casos, es leído y comunicado como “hacemos mucho más que las clásicas Relaciones Públicas”. Esta perspectiva da cuenta justamente de la limitada visión de las Relaciones Públicas. Al respecto cabe señalar que se niega una referencia explícita y de hecho una contribución de las Relaciones Públicas a la gestión, en buena medida, consecuencia de la construcción de un severo prejuicio al confinarlas perceptual y conceptualmente a un ámbito limitado de actividades.

Por otro lado; sin embargo, las áreas de actividad cuyos funcionarios entrevistamos, se hacen cargo de un conjunto de tareas que no son otra cosa que diferentes procesos de administración de la relación de la entidad con sus públicos, algunas de ellas más novedosas y facilitadas por la incorporación de la tecnología de la información a la gestión. Así surgen especializaciones como los *Community managers*, los especialistas en reputación, o los gestores de proyectos de responsabilidad social y ahora también medioambiental, tareas que requieren responsabilidad especializada en comunicación, en última instancia con diferentes stakeholders y para cuyo propósito, el profesional con especialidad en Relaciones Públicas debería ser en principio quien se haga cargo, más aún en la medida que las modernas tendencias de la comunicación propician visiones holísticas más integrales de los temas y de los públicos con los que interactúan.

La fática inserción en un mundo global, facilitado por la cobertura de una cultura digital y que posibilita una comunicación a tiempo real entre las diferentes partes que intervienen como emisores/receptores en el proceso de la comunicación, han posibilitado de hecho un desplazamiento que no tiene marcha atrás entre viejos modelos asimétricos unidireccionales, a otro simétrico y bidireccional, trazándolo en la terminología propuesta por Grunig sobre los estadios seguidos por las Relaciones Públicas y sobre lo que fuera objeto de una reflexión en el marco teórico en coincidencia con la experiencia y perspectivas de nuestros informantes.

En párrafos anteriores, nos referimos a la incorporación de funciones a las áreas de comunicaciones bajo la responsabilidad de nuestros informantes; sobre ello cabe agregar que no solamente se trata de nuevas funciones que se adicionan, sino que a través del tiempo algunas muestran mayor relevancia relativa como por ejemplo la Responsabilidad Social Corporativa, temas medio ambientales o la gestión de reputación. Por otro lado, aparece una mayor complejidad en la gestión de sus áreas de comunicación consecuencia de la mayor velocidad de circulación de información y con ello el aumento del volumen de la información que se dispone y se procesa; es decir no sólo recibimos la información más rápido, sino que accedemos a mucha más información. Las redes hoy en día cobijan una mayor cantidad y variedad de información de interés de los diferentes stakeholders con los que se vinculan los bancos. En esta perspectiva, por tanto, la trascendencia de información sobre la honestidad de la gestión, se va a encontrar con aquella respecto a la gestión de innovación que se alude

al desarrollo de nuevos productos, a su relación más o menos respetuosa con el medio ambiente, como con las prácticas de solidaridad con poblaciones vulnerables y todo ello nutrir la reputación de la firma. Estos aspectos pueden tener signos positivos o negativos y contribuir o no a la gestión de la reputación de la firma.

### 3.2.2. La comunicación se hace multimediática

Los cambios en la gestión institucional y/o empresarial de las comunicaciones que vienen ocurriendo están fuertemente atravesados por la diversificación en la disposición, uso y consumo de medios a través de los cuales vincularse con los públicos. Los ejecutivos que nos atendieron han transitado en la mayoría de los casos, de un uso predominante de la televisión y los medios planos a una experiencia de comunicación en la que el uso de internet y las aplicaciones de comunicación que pueden hacerse a través de ella o apelando a su uso, han desplazado la convencional utilización de papel en revistas y periódicos o la televisión analógica por el uso de la comunicación virtual, a tiempo real, usando dispositivos y redes que combinan imagen y sonido y que pueden transportar y almacenar gran volumen de información y acceder a ella a gran velocidad.

Lo que, es más, hoy en día la personalización que puede tomar la comunicación se constituye en una característica relevante y que le otorga singular eficiencia. Aquello que algunos analistas denominan el tránsito de la galaxia de Gutenberg a la galaxia internet es especialmente vivido por esta

generación de ejecutivos quienes se ven obligados a redefinirse en sus prácticas y condiciones de comunicación con sus públicos, claro está que son los propios públicos que están cambiando en sus prácticas respectivas de consumo y producción de información.

“Es útil preguntarse por qué la gente comparte un contenido. En ocasiones, es porque lo encuentran interesante o porque creen que puede ser útil para sus amigos. Los mejores contenidos divulgan información, ayudan a solucionar problemas, informan y conciencian a la gente y la enriquecen interiormente. La gente también comparte contenidos para mostrar un rasgo de su identidad o revelar una parte de sí misma de la que se siente orgullosa (...)” (Giansante, 2014, p.199).

Este contexto que, de hecho incluye nuevos soportes digitales crecientemente miniaturizados con mayor capacidad de almacenamiento y velocidades que se duplican cada 18 meses –según la ley de Moore- exige desarrollar una atención particular, en las áreas a cargo de nuestros entrevistados en las que la responsabilidad de la comunicación digital constituye ya una especialidad particular; aunque todavía –en una gran mayoría de casos- con *community managers* improvisados y/o limitados en sus capacidades estratégicas, pero que adquieren sin embargo una importancia creciente y se integran protagónicamente en la vida de sus unidades.

Los cambios ocurren no sólo en los soportes sino que también se experimenta una modificación en la “manera de decir”, el lenguaje se hace más corto, simple, se abrevia, se modifican modismos, formatos, formalismos, es muy probable que no volvemos a leer: “De nuestra especial

consideración” o “Quedo de usted su atento y seguro servidor” en una carta que hoy día se cursa entre sujetos que probablemente nunca se verán las caras, no reconocerán las edades y probablemente tampoco harán distinción de género, para simplemente tutearse.

Además, ver videos online se ha vuelto tan popular como verlos en televisión (Nielsen, 2012) y “gusta” además, a los buscadores: desde hace tiempo, cuando se escribe una palabra, en los resultados se visualizan no sólo en las páginas webs normales, sino también vídeos, imágenes y noticias, según el enfoque de la *blended search* (búsqueda “combinada”). Los contenidos de video, en particular, tienen muchas más probabilidades de aparecer en la primera página de los resultados que los contenidos de texto normales (Taverniti, 2013 en Giansante, 2014:237)”.

Si bien se experimenta un creciente uso de medios “virtuales” que permiten la comunicación casi instantánea y personalizada, no podemos perder de vista que lo que suele denominarse estrategias digitales son enmarcadas en estrategias comunicacionales que combinan modalidades online y offline. Estas serán usadas alternada o simultáneamente, dependiendo de los públicos y problemas que se presenten, aspecto del cual los ejecutivos informantes dieron cuenta como parte de las tareas de las áreas bajo su responsabilidad.

Señalaban que hoy en día, por un lado, recurrían a las agencias de publicidad más convencionales para sus grandes campañas en televisión y/o

periódicos, radio y revistas y con las cuales usualmente sostenían un trato directo; por otro lado, la mayoría de nuestros informantes contaban con los servicios de un responsable de comunicaciones digitales, ya sea como un servicio tercerizado o en casa. Asimismo, coordinaban con las áreas de marketing, las decisiones de emisión y producción de campañas, folletería ad hoc, incluso *merchandising* y políticas promocionales. En muchos casos, nuestros propios informantes eran los responsables de comunicaciones directas con medios o páginas especializadas.

Pudimos apreciar que la administración de las situaciones de crisis en varios casos era más bien tercerizada en agencias de Relaciones Públicas o Imagen, muy calificadas a las que se recurre ocasionalmente para problemas cuya trascendencia podría afectar seriamente la reputación de la entidad. Para problemas de menor trascendencia como quejas y reclamos operativos, las empresas bancarias suelen tener oficinas ad hoc que coordinan con las responsables de imagen, pero también por lo general con el área legal del banco.

Lo señalado confirma la tendencia referida en la tesis respecto a una mayor complejización e integración de las comunicaciones de los bancos con sus públicos, proceso que se vincula con una creciente alusión o reconocimiento a una instancia que cumpla este papel integrador y que Joan Costa conceptualiza como DIRCOM, como una instancia de muy alto nivel que reporta a la alta dirección sobre los diversos aspectos comprometidos en las comunicaciones de la entidad. Si bien esta posición no es referida



como existente en las estructuras organizativas de las entidades cuyos responsables fueron entrevistados, sí podríamos decir que “flota” en el ambiente una predisposición a dar forma y lugar a una función como la descrita.

Conviene agregar que no se trata en sentido estricto de una función de Relaciones Públicas, tampoco de comunicaciones institucionales o de imagen corporativa sino de una función integradora de múltiples prácticas comunicacionales.

### 3.2.3. Relevancia de la gestión de la reputación

La preocupación por la reputación corporativa es creciente según se pudo notar entre los entrevistados quienes, en su gran mayoría, consideraron que el cuidado de esta era parte de sus funciones. Hay un explícito reconocimiento sobre la importancia y la sensibilidad al estado de la reputación de la entidad para propósitos de una mejor performance. Se considera a la reputación como un activo intangible que, cuando es considerada como buena, contribuye a incrementar los resultados, por el contrario, una mala reputación puede arrastrar a la firma a la zona de pérdidas. Se percibe algo así como ganancias y pérdidas por el signo de la reputación.

“(...) Adquirir una buena reputación no debe ser visto como un fin en sí mismo (Balmer, 1998). Al contrario, una buena reputación es un medio para lograr que los consumidores prefieran una marca de producto sobre otra, aun cuando los productos o servicios ofertados en el mercado sean todos similares en cuanto a precio y calidad. (...)” (Mir, 2016, p.20).

Tratándose del sector financiero, la sensibilidad a la temática de la reputación es aún mayor ya que está estrechamente asociada a la confianza que la entidad, que intermedia dinero, pueda suscitar y que es condición para reproducir y hacer crecer los vínculos con sus públicos; esta confianza es asimismo también un intangible que se conquista a lo largo del tiempo y que alimenta la buena reputación. Los ejecutivos responsables de áreas de comunicación e imagen recuerdan las grandes crisis del sector bancario y financiero de los 80 y 90 pero también saben de la hoy día más bien fortaleza relativa del sector que hay que cuidar.

La transparencia de cifras y operaciones, los resultados positivos de la gestión, los indicadores de “salud” institucional, la innovación y desarrollo tecnológico, la cobertura de operaciones y servicios, la diversificación y masificación de productos, su articulación a la economía global, la bancarización experimentada a nivel local, son entre otros, aspectos sobre lo que se ha cimentado, en lo que va del siglo, una reputación corporativa que están explícitamente preocupados por sostener.

Por ello, no es rara la preocupación por los indicadores que tanto a nivel local como global se elaboran con respecto al tema de la reputación. Podríamos afirmar que incluso esta pasa a ser una preocupación de creciente relevancia y materia de atención conjunta y frecuente de las áreas de comunicación con la alta dirección de las entidades.

Aunque pudiera parecer paradójico pero explicable por la historia, las entidades del sector bancario ocupan los primeros lugares en los rankings de reputación institucional que se elaboran para el mercado local. Los bancos como el BCP, BBVA, Interbank, han ocupado las primeras posiciones en los estudios Ad Hoc de reputación en los últimos años y nos permitimos señalar que curiosamente ello ocurre así a pesar que las exigencias que plantea la gestión bancaria exponen a estas entidades a una relación muchas veces “áspera” y a un juicio muchas veces duro de sus diferentes públicos. Las prácticas bancarias no son fáciles de compatibilizar con consideraciones amigables, juicios benévolos y comprensión amplia de los usuarios con respecto a las entidades.

Más aún que en el mundo a partir de la crisis financiera del 2008 se generó una caída de la reputación de las entidades financieras.

Creemos que esta carencia de conflicto o ausencia de controversia y, finalmente, buena consideración de las entidades bancarias, se vincula a una buena comunicación de los atributos que dan forma a la reputación en los últimos años que incluyen transparencia, buenas prácticas de gobierno y desde otra perspectiva ejercicios de responsabilidad social corporativa, qué bien comunicado, como también, de manera creciente la responsabilidad medio ambiental, coadyuvan todos a una buena reputación.

El reconocimiento entre los ejecutivos entrevistados respecto al valor de la reputación, deriva en el cuidado por las prácticas que pudieran afectarla y comienza a ocupar un lugar protagónico en el quehacer de las áreas a su cargo. El tema se ha venido incorporando en este siglo, atribuyéndole una creciente importancia en un proceso de aprendizaje que parece correr más bien fuera del ámbito académico formal y resultar de una incorporación algo errática de experiencias, material bibliográfico, eventos, interacciones, todos ellos que están contribuyendo a hacer de la reputación un campo particular de actividad, aunque los teóricos de la misma resulten pocos, de limitada trascendencia local y la problemáticas de la reputación no se encuentre explícitamente asociada al quehacer de las Relaciones Públicas en la mirada más convencional.

Debemos señalar que en el ámbito de estas instituciones bancarias cuando existen situaciones de crisis, suele recurrirse en algunos casos a iniciativas internas –especialmente a cargo de los responsables de la comunicación digital- y alternativamente, en los casos más complejos o difíciles, se recurre a la contribución externa de agencias de Relaciones Públicas, con probada experiencia y actividad generalmente global, o en todo caso, también con una experiencia reconocida de lobby; entre las que se mencionan a Llorente y Cuenca y Apoyo Comunicaciones. La primera es una empresa consultora española que desarrolla acciones globales especializada en comunicaciones, gestión de la reputación y asuntos públicos, opera desde 1995 y tiene oficinas en la mayoría de países americanos; ha sido reconocida con muchos premios en Relaciones Públicas, consultoría de comunicaciones y finanzas.

Apoyo y Comunicaciones es parte de un conglomerado de empresas de mercadeo, finanzas, comunicaciones, investigación de mercado, capacitación para la alta dirección entre otras, si bien su origen es local, desarrolla sus actividades en buena parte de latino américa, sola o asociada con otras empresas. Ambas empresas no solo brindan consultoría, sino que también tercerizan actividades vinculadas a las relaciones públicas, como a la gestión de la reputación.

Desde una perspectiva coherente con una preocupación por el tema y esencialmente positiva, podemos afirmar que se registra un conjunto de

temas y preocupaciones vinculadas que son materia de su atención frecuente y que se consideran relevantes para cuidar la buena reputación.

No obstante, si bien no podemos concluir que la mayoría de bancos maneje un modelo de reputación, entendido este como la formalización de un conjunto de prácticas al respecto, sí podemos afirmar que el tema está presente en las preocupaciones y quehacer de los ejecutivos entrevistados asociada a la preocupación de sus directores y accionistas.

Un elemento sobre el que existe extendido cuidado, se refiere a la veracidad de la comunicación, valor que está íntimamente asociado con la transparencia ofrecida a los *stakeholders* respecto a la gestión de sus entidades.

Otro aspecto sobre el cual se aprecia coincidencias son la mesura, sobriedad o prudencia con que deberán realizar sus intervenciones en actividades de bienestar e interés público. Una empresa que cuida su reputación es en general discreta en sus actividades de responsabilidad social.

También se refirieron a la importancia que se le asigna a la innovación especialmente en tanto facilitadora de la calidad de sus actividades, productos y servicios; este es un rasgo de imagen sobre el cual se suele generar más ruido, de creciente valor, por sus consecuencias prácticas para los mercados masivos.

No obstante, también se señala que dadas las facilidades a las que se puede acceder por el uso creciente de un entorno digital y tecnológico de la información, hoy en día se puede privilegiar la comunicación directa, personalizada y en línea; esta perspectiva se correlaciona con recientes lanzamientos de opciones de banca digital que integran operativamente la tecnología de los smartphones.

Se explicita la importancia que tienen los procesos de selección de ejecutivos y directivos, asociados a sus antecedentes éticos y morales; hay en eso una sensible preocupación que se vincula con los valores que deben caracterizar el talento humano de los bancos. Este aspecto no es ajeno a la preocupación más general de entender el cuidado de la reputación como la minimización de los potenciales conflictos con sus stakeholders en diferentes circunstancias y/o por motivos de vínculo.

Si bien la reputación no lo es todo para las entidades bancarias, y más aún no ocupa necesariamente un particular espacio en la estructura administrativa u organizativa de las entidades, sí subyace como una preocupación de valor estratégico para quienes son responsables de las áreas de Comunicación e Imagen, como los entrevistados. En este contexto no se ha otorgado suficiente importancia o reconocido el papel de los relacionistas públicos en la coordinación de las estrategias de cuidado de la reputación, por un lado, en la medida en que no parece que la academia de Relaciones Públicas comunique este papel ni tampoco que empodere a sus egresados con respecto a estas tareas, ni que finalmente se les otorgue la

legitimidad para ello en las entidades bancarias, cuando parecería lógico que así fuera.

#### 3.2.4. La preocupación de la comunicación empresarial es cada vez más de orden estratégico

La dinámica generada por el cambio tecnológico incorporado a las actividades de comunicación de las firmas, en un contexto de exacerbación de la competencia, lleva en la práctica no sólo a integrar la gestión misma de la comunicación sino también a darle unidad de dirección.

La aceleración de la velocidad de circulación de la información que fluye de y hacia la empresa, resulta incrementando el valor estratégico de los aspectos parciales que conforman o alimentan esta actividad comunicativa.

Lo que se transmite en un spot de televisión como parte de las prácticas de marketing comercial es tan relevante para la formación de imagen de la firma y de su reputación, como lo pueden ser las respuestas a través de redes sociales a inquietudes puntuales o particulares sobre algún aspecto de productos, procedimientos, actividades o funcionarios.

Un aspecto que viene tomando creciente importancia es el de la preocupación o intervención por la trascendencia, de los temas del gobierno corporativo, particularmente de ética y transparencia. Los sucesos que coincidieron con el desarrollo de la tesis durante el año 2017 (caso



Odebrecht) y que han puesto sobre el tapete una fuerte preocupación por los temas de corrupción en el Estado y en las empresas que contratan con él, han coincidido ya con una mayor preocupación en el sector financiero, no sólo por ser correctos sino también parecerlo, la que se ha ido afirmando en los tres últimos años.

De hecho nuestros informantes coincidieron en manifestar que aquellas labores que de manera más evidente o explícita se vinculan con los temas reputacionales, son conversados, coordinados o articulados con la más alta dirección de la entidad; en ese contexto es que muchas veces se establecen tareas de supervisión y/o coordinación sobre las otras actividades comunicacionales compartidas, como por ejemplo comunicaciones para marketing, promociones o cuando no están bajo su directa responsabilidad, se coordinan las actividades de responsabilidad social y responsabilidad medio ambiental.

Cabe reconocer que dada la incorporación relativamente reciente e, incluso, todavía débil institucionalización de la función del cuidado de la reputación, las acciones vinculadas con ella, forman parte de planes de directa responsabilidad de la gerencia general o comités de directores. Incluso la intervención y la ejecución de un plan director de la reputación corporativa fue en la mayoría de los casos parcial según los ejecutivos entrevistados. En todo caso, más intensa entre los funcionarios de los bancos más grandes del sistema.

### 3.2.5. Manejo de Crisis

La literatura sobre Relaciones Públicas ha acostumbrado ofrecer tratados o desarrollos respecto a la administración de crisis o manejo de crisis. No obstante, es en este siglo que se aprecia una mayor preocupación para enfrentar contextos adversos y sorprendidos que pudieran afectar en especial la reputación de la firma o entidad, por la rapidez con que pueden adquirir trascendencia.

El entorno ya referido al incremento del uso de internet y de comunicación digital, ha mostrado a los decisores los peligros de la velocidad con que circulan las demandas de los públicos, sus eventuales críticas y expectativas y por lo tanto la peligrosa precipitación de situaciones de crisis que puedan afectar el valor mismo de la firma o entidad, no sólo entendido en sus dimensiones simbólicas o emocionales sino el propio valor económico del negocio.

Por ello se asume con especial cuidado la previsión y manejo de riesgos reputacionales. Nuestros entrevistados se manifestaron consensualmente conscientes de la peligrosa volatilidad a la que podrían estar expuestos sus recursos, el monto y valor de activos y pasivos, así como el propio valor bursátil de las empresas; en todo caso, si bien no se percibiría la preocupación por la desaparición de las propias entidades como la experimentada en los finales de los 80 y los 90, sí se manifiesta inquietud

sobre las consecuencias de situaciones que afecten la reputación de sus entidades.

Hay dos elementos que destacaron en sus manifestaciones respecto al manejo de crisis. Uno de ellos se refiere al cuidado mismo de su reputación que implica preocupaciones por su buen gobierno, transparencia, atención de calidad, innovación, modernidad entre otros componentes de su reputación, todo ello comprendido en un contexto que evite y/o anticipe la aparición de crisis. No obstante, como las crisis pueden eventualmente aparecer por factores exógenos y/o ser relativamente imprevisibles, el otro elemento relevante lo constituye la velocidad con que se emite una respuesta adecuada que neutralice o minimice el daño que pueda ocurrir.

Institucionalmente se viene alternando la actividad de comités de crisis con la intervención de asesores externos; generalmente algunas pocas oficinas de comunicaciones o asesores a título personal, debiendo destacar la creciente participación de los especialistas en comunicaciones a través de redes digitales en los equipos para manejo de crisis.

En la fecha en la cual se recogió inicialmente la información, en el 2015, se experimentaban sensaciones de bastante estabilidad en el comportamiento de instituciones y entidades económicas, políticas y sociales en el país; sin embargo, los eventos ocurridos con posterioridad, durante buena parte del 2016, 2017 e incluso comienzos del 2018, confirman la mayor preocupación por una buena administración de

situaciones de crisis entre los entrevistados, tanto la anticipación como la velocidad de respuesta.

3.3. Hallazgos referidos al quehacer de los informantes en sus puestos.

#### 3.3.1. Perspectivas generales de las entrevistas

En la sección del cuestionario correspondiente a expectativas y tendencias, la gran mayoría de nuestros informantes (7 de 9) señaló que el presupuesto de las áreas bajo su responsabilidad se había incrementado en tanto los otros señalaron que se mantenía estable. Manifestaron que consideraban que esta sería la tendencia a lo largo de ese y el siguiente año.

El incremento presupuestal se vinculaba a una preocupación relevante por potenciar sus áreas, en ello comprendían cubrir un mayor número de actividades de Responsabilidad Social, Responsabilidad Medio Ambiental, así como actividades coherentes con su preocupación por la Reputación Corporativa. Asimismo, en cuanto a las actividades sobre Responsabilidad Social, existe registro de un crecimiento de expectativas externas, que no pueden dejar de atender.

En muchos casos, su preocupación tenía que ver con la inserción plena en un mundo digital, al respecto, reconocían los cambios que venían ocurriendo en el entorno. No sólo los que tienen que ver con la capacidad de registro e información, sino especialmente en las formas de apropiación de

la información que suponen desplazamientos de los diferentes públicos esencialmente hacia el uso de medios digitales. De ahí la importancia de las redes, por un lado, que registran un uso más frecuente y legítimo para informarse y construir juicios sobre la actividad de aquellos con quienes interrelacionan en el mercado.

Por otro lado, se nota una preocupación coherente con la mayor atención a su Responsabilidad Medio Ambiental, de abandonar el “papel” y desplazarse en consecuencia del impreso a formatos digitales. Como ya es el caso de algunas entidades que han desplazado su memoria anual a una vía digital, además de que varias más están preocupadas por eliminar archivos o registros derivados del uso de papel.

En ese sentido, la era digital atraviesa la vida de los bancos como una opción de registro, archivo, pero también de comunicación entre la entidad y sus públicos. Esta fue una preocupación más o menos explícita en las intervenciones de nuestros informantes.

En este marco de perspectivas cabe señalar también, que existe una preocupación creciente y extendida respecto a la gestión de la Reputación e Imagen, compartida por los gerentes que entrevistamos. Ello se da porque la velocidad de circulación de la información y la trascendencia que podía tomar ésta hoy en día, hace que las quejas y reclamos de sus públicos hagan más sensible a sus instituciones bancarias, pero más aún los tornaba más expuestos a situaciones de crisis.

### 3.3.2. Niveles de la intervención en la relación propuesta de actividades

Con el propósito de identificar las tareas de intervención más frecuentes entre los informantes interrogados y, en consecuencia, encontrar si existe un patrón de actividad más allá de las denominaciones de los puestos y/o de las particularidades institucionales, se preguntó respecto a cuáles eran las actividades que realizaban frecuentemente.

Todos coincidieron en señalar que intervienen en la elaboración y/o edición de la memoria anual. Aunque se notó en primer lugar, la tendencia a reemplazar el formato impreso por uno digital y, por otro lado, a minimizar la importancia de este “producto” tradicional, reduciéndose en extensión, y en privilegio de boletines periódicos, links a referencias de instituciones de control y supervisión o a las auditorías o informes sobre la reputación de las empresas. Igualmente suelen intervenir en las decisiones de publicación de notas de prensa, artículos sobre la entidad o el sector de actividad; generalmente estas ocurren en medios impresos y de comunicación periódica.

Además, intervienen con frecuencia, asesorando a los directivos sobre decisiones en Comunicación, particularmente aquellas que afectan de manera directa a la imagen de la firma, así como, las que se producen en situaciones de Administración de Crisis. Los gerentes informantes del nivel que se consultó, suelen participar en la recomendación y ejecución de decisiones de lobbies, usualmente muy reservadas y cuidadosamente ejecutadas. Esto, que no hace sino confirmar lo identificado y señalado en

esta tesis sobre la naturaleza de confianza de las funciones que cobijan estos puestos.

### 3.3.3. Práctica y visión de las Relaciones Públicas

Como se ha señalado en párrafos anteriores, no se registra una explícita preocupación por las Relaciones Públicas entre nuestros informantes, no forma parte de la denominación de sus puestos ni tampoco un componente relevante en la descripción de sus funciones.

Algunos incluso se refirieron a la disciplina y sus prácticas como una cosa del pasado, obsoleta frente a perspectivas que consideraban más integradoras de múltiples funciones de Comunicación que tenían que ver hoy día con los encargos que atendían desde sus respectivos puestos. De hecho, ninguno de los informantes tenía una formación específica en Relaciones Públicas y, en todo caso, resultaba una actividad incluida de manera marginal entre las que tenían que atender y que se vinculaba con ciertas relaciones con públicos, básicamente orientadas a estrechar lazos con sujetos influenciadores de alto nivel en el mundo público y privado, funciones que en muchos casos eran más bien cubiertas por los directores y/o responsables directos de las actividades bancarias propiamente dichas, como gerentes generales, gerentes financieros, gerentes de negocios, entre otros.

Pareciese que la modernización del sistema financiero que siguió a su crisis particular en el Perú entre los 80 y los 90, derivó en cambios de la gestión hacia una más profesionalizada con perspectiva más tecnocrática, de profesionales provenientes de la Administración de Negocios, Economía, Ingenierías y en materia de áreas de Comunicación, incorporando algunos de disciplinas afines y en cambio con muy poca frecuencia gente de Periodismo y/o Relaciones Públicas.

Desde esta perspectiva, las relaciones con los públicos tienden a establecerse sobre nuevos ejes, que trascienden las relaciones interpersonales con fuerte base amical o de afinidades extra laborales, para desplazarse a aquellas que tienen que ver con preocupaciones relativamente nuevas y que se admite, inciden en la relación de los bancos con su entorno de una manera cada vez más importante.

Así las áreas de riesgos de los bancos, adquieren un peso notable en las decisiones de negocios, igualmente las actividades de Responsabilidad Social hacia comunidades tradicionalmente no atendidas por los bancos, adquieren una creciente importancia; se incorpora a la preocupación institucional, responsabilidades también medio ambientales, una administración más cuidadosa en su relación con las comunidades, una mayor transparencia en actividad y resultados. Igualmente se manifiesta, una mayor preocupación por la calidad del servicio y la creciente tecnologización de las operaciones. Finalmente, también cabe señalar que la relación con los reguladores es cada vez más cuidadosas, formal, como



también las que se sostienen en las áreas de quejas y reclamos, objeto de atención de especialistas del área legal.

En este contexto, nos encontramos con profesionales que miran casi con desdén o, en todo caso, consideran muy limitado el objeto y/o aporte de las Relaciones Públicas. En algunos casos, existe un desconocimiento de las competencias que estas involucran, de la importancia que tienen e incluso no se articula perceptualmente con comodidad las prácticas de Relaciones Públicas con el desarrollo creciente de la Era digital.

Las propias características de la muestra en términos de la formación profesional de pre y posgrados, la denominación de sus puestos y las funciones que manifiestan atender desde su cargo, de alguna forma confirman este aparente desencuentro con el mundo de las Relaciones Públicas. No obstante, las actividades referidas nos remiten a una variedad de relaciones con sus públicos, que, aunque nominalmente no se las consideran Relaciones Públicas propiamente dichas, en términos efectivos con mayor o menor intensidad constituyen tales en un nuevo contexto que podremos definir post 90.

Un tema especialmente interesante para propósitos del análisis, lo constituye el de la Reputación Corporativa, cuya atención es creciente, observándose una mayor preocupación por su cuidado y administración, en un contexto en el que muchos funcionarios coinciden también con expertos

en la importancia de los intangibles para la creación de valor, aludiendo de manera especial justamente a la Reputación.

A la gestión de la Reputación, se le dedica una creciente atención y atribución de relevancia entre tratadistas y teóricos de las Relaciones Públicas como de los temas de Identidad e Imagen, lo que su a vez parece ser un punto de intersección de la preocupación de relacionistas públicos y comunicadores.

En consecuencia, asistiremos a un escenario en el cual predomina más bien un desencuentro entre la Academia de Relaciones Pública (entendida como aquellos que se dedican al desarrollo de la teoría de la disciplina ya sea como docentes y/o tratadistas del tema) y los prácticos quienes desarrollan funciones gerenciales generales que implican prácticas de Relaciones Públicas muchas veces no explicitadas como tales.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

### 4.1. Cambios en la perspectiva de la comunicación de los bancos con sus públicos: nuevas responsabilidades y tareas

Se puede concluir que, a mayor envergadura de la institución bancaria, se registra una mayor división del trabajo la que generalmente está asociada a una diversificación de funciones vinculadas a la comunicación de la firma con diversos públicos, pero también a una comprensión más vasta de las variables que pueden intervenir en la formación y sostenimiento de su reputación.

Los ejecutivos entrevistados tienen a su cargo una diversidad de responsabilidades y actividades que se han ido incorporando a sus puestos especialmente en los últimos años en los que el desarrollo de las comunicaciones, particularmente la incorporación de las tecnologías digitales ha perfilado un escenario de múltiples plataformas de comunicación y vínculo.

Ello coincide con que las empresas han incorporado nuevas preocupaciones que reflejan contenidos relevantes para sus públicos y que dan lugar a una diversidad de actividades organizadas por particularidades temáticas y que atraviesa las redes de segmentación y medios tramadas

simultáneamente. Así, el desarrollo de preocupaciones de Responsabilidad Social, Responsabilidad Medio Ambiental, Buen Gobierno Corporativo, las prácticas de comunicación en redes, el desarrollo de actividades de patrocinio, y en esta etapa la preocupación cada vez más extendida por el cuidado de la reputación corporativa, son algunas de las que generan decisiones que entran dentro de la responsabilidad de las áreas que lideran estos ejecutivos.

Si bien, algunas actividades de soporte, se tercerizan, como es la propia publicidad masiva, la gestión de comunicaciones digitales, la organización de eventos, actividades de producción de información para medios, acciones de relaciones públicas incluyendo eventualmente las de manejo de crisis, las actividades de agencia de prensa y muchas de diseño, cabe señalar que muchas veces suelen ser materia de las responsabilidades confiadas a los profesionales de las diferentes áreas vinculadas.

Las prácticas a su cargo, en la medida en que se realizan sistemáticamente, y en volumen creciente de gasto/inversión, suelen devenir en áreas formalmente organizadas al interior de la empresa. En algunos casos, se separan del área original y sostienen el desarrollo de nuevas gerencias, tal es el caso de Publicidad y Marketing, de Asuntos Corporativos o de Imagen y Reputación.

Los entrevistados reportaron en todos los casos, respecto al futuro de las áreas a su cargo, que había la intención de potenciarlas, dotándolas de mayores recursos humanos y económicos para atender el crecimiento de estas actividades.

Es especialmente interesante hacer notar que el monitor de Reputación Corporativa que produce MERCO bajo la dirección de Justo Villafañe viene ofreciendo resultados para el mercado peruano que colocan justamente a los bancos en una situación de liderazgo en lo que al tema se refiere. Ello constituye un dato relevante para la actividad empresarial, sobre todo si para el análisis, nos remitimos a un par de décadas atrás en las que la situación del sector bancario estuvo fuertemente afectada por la hiperinflación, devaluaciones y crisis de confianza de finales de los 80; por otro lado, los bancos no suelen ser exactamente “bien amados”, y su administración por su propia naturaleza puede ser objeto de suspicacias.

Se deja entrever, una menor preocupación relativa por problemas de legitimidad; al respecto, después de la crisis tan seria de finales de los 80 y comienzos de los 90, el sistema financiero peruano ha experimentado una etapa de estabilidad que, asociada a la continuidad de políticas fiscales y macroeconómicas, ha propiciado que no se planteen problemas relevantes sobre la legitimidad de sus actividades no se observan.

Se registra una creciente preocupación por la gestión de la Reputación y asumiendo como una tarea institucional, relevante particularmente en el sector bancario; sin embargo, la responsabilidad de la gestión de la misma se encuentra bastante dispersa en lo que a la formación profesional de los responsables como las áreas a su cargo se refiere. Así, está a cargo de profesionales de negocios en áreas de Marketing o Finanzas, profesionales con formación en Comunicaciones, ejecutivos con formación de postgrado en temas de gobernanza, abogados entre otros. Observándose una escasa presencia de profesionales en Relaciones Públicas o de Comunicadores con énfasis en Relaciones Públicas. Parecería que, en la lógica de las empresas incorporadas a la muestra, la visión de los relacionistas públicos corresponderá exclusivamente a quienes practican una relación unidireccional y asimétrica, siguiendo el esquema de Grunig.

Los resultados de las entrevistas realizadas, muestran el creciente lugar e importancia que toma la tecnología de información en la actividad de los responsables de diferentes procesos de comunicación en el interior de las empresas, no sólo por el cambio de soportes sino por la velocidad y bidireccionalidad que se verifican a través de ellos. Esto se refleja en la presencia e importancia creciente de responsables de comunicación digital en las entidades, ya sea “in house” o como servicios tercerizados y sobre quienes podríamos decir que en tanto decisores de contenidos y medios se convierten en nuevos productores de Relaciones Públicas.

#### 4.2. Balance y Perspectivas sobre las Relaciones Públicas en el contexto del siglo XXI

No obstante, lo referido a una visión empresarial que parece excluir a los relacionistas públicos de los puestos de dirección de las áreas de comunicación de los bancos, se avizora una revitalización de las prácticas modernas de las relaciones públicas, refiriéndonos a estas como aquellas que sostienen como paradigma la comunicación bidireccional y simétrica.

Sustentamos esta perspectiva en el análisis de la complejidad que toma hoy, la experiencia de comunicación de las entidades, firmas e instituciones. Aludimos con ello, a varios aspectos, uno muy importante y exógeno está asociado al cambio tecnológico que deriva en el notable incremento en la velocidad, volumen y cobertura de la información que gira en torno a la masificación del uso de internet.

Otros aspectos, tienen que ver con la aparición de nuevas preocupaciones temáticas asociadas a la responsabilidad de la comunicación; así la administración de redes suscita el desarrollo de un puesto de responsabilidad como es el *community manager*; también la previsión y manejo de crisis cuya explosión puede ser muy rápida y eventualmente lapidaria, y que se vincula con la preocupación por la reputación y la previsión de riesgos, derivando también en un encargo Ad-hoc. Estos temas se agregan a algunos cuya preocupación tiene mayor trayectoria y de gran importancia, como los que tienen que ver con la

Responsabilidad Social Corporativa o la Administración de la Responsabilidad Medioambiental.

En un eje análogo de preocupaciones relativamente recientes, están el Buen Gobierno Corporativo, el cuidado de una cultura éticamente responsable, entre otros que se agregan a los más convencionales asociados al cuidado en general de la comunicación con los *stakeholders*.

Este nuevo orden demanda de profesionales que además de particulares conocimientos, en cada una de estas áreas temáticas, resulten todos buenos comunicadores y si bien es cierto, pueden profesionalmente provenir del periodismo, la comunicación social incluso la sociología, todos encuentran un eje formativo, en principio más idóneo, para el desarrollo de estos quehaceres, en el campo de las Relaciones Públicas.

Estamos refiriéndonos indudablemente a unas Relaciones Públicas que tomen en cuenta en principio el contexto social de las actividades de sus entidades y que se distancien más bien de un modelo unidireccional del cual emanan rasgos de imagen, algunos más bien inconvenientes o negativos, y que sustentan una visión de la profesión esencialmente frívola, propagandística, lobista y esencialmente apologética de la firma.



Rescatar una profesión mucho mejor articulada con el mundo social en el cual las empresas se desarrollan con el reconocimiento y la escucha a los públicos a los que se dirige como eje fundamental de sus prácticas de comunicación, unas Relaciones Públicas que expliquen con oportunidad, verazmente, con información de calidad y atentas a las dimensiones éticas del quehacer de empresas e instituciones.

Esta perspectiva deberá tener su contrapartida en los esfuerzos de la academia por mostrarse moderna, adecuada, académicamente sólida, seria, incluso exigente y por supuesto relevante para la formación profesional de quienes deberán ocupar este espacio ocupacional que la empresa contemporánea exige.

En ese sentido la tesis nos ha llevado también a plantear una búsqueda de intersecciones más decididas entre la formación profesional de las Relaciones Públicas y la que se ofrece en carreras de Comunicaciones, Administración y Marketing.

### 5.3. Perspectivas sobre la disciplina de las Relaciones Públicas

La Tesis desarrollada revaloriza las Relaciones Públicas para la gestión de todo tipo de instituciones en un nuevo contexto. Así debemos destacar, cómo los cambios en la tecnología e información permiten entradas y salidas de información a tiempo real que soportan una comunicación de las

entidades con sus públicos en forma tal que se pueden recoger y responder sobre los temas de interés o vínculo, apenas en el tiempo que medie para la construcción de preguntas y respuestas.

Este enfoque es especialmente pertinente y útil en el manejo de situaciones de crisis, en la emisión de información de interés, para propósitos diversos en la oportunidad con que se puede conocer el estado de ánimo de los colectivos o stakeholders con los que estamos obligados a comunicarnos; igualmente el nuevo contexto tecnológico, permite tener la iniciativa para dar cuenta de los logros, innovaciones y novedades de las entidades a sus públicos.

Las tecnologías de información disponibles han dado origen en las empresas a una nueva función que tiene que ver con el manejo de las redes sociales digitales; si bien en algunos casos esta función está encargada a personal que tiene sobre todo destrezas en el manejo de la tecnología, se viene apreciando la importancia de un *expertise Ad hoc*, inteligente en la temática que las redes pueden contener –que será diferente en función de la naturaleza u objeto de la entidad-, notándose una frecuente decisión a buscar profesionales más por sus competencias en el manejo en los temas comunicacionales particulares que por destrezas tecnológicas.

Un Relacionista Público en principio debería ser el sujeto adecuado para el ejercicio de las funciones de *Community Manager*; si en todo caso a la fecha no existe consenso sobre ello, consideramos que el espacio está dado para que la academia apoye una formación idónea para el propósito.

Las entrevistas efectuadas, así como la revisión bibliográfica nos conducen a identificar la creciente importancia que se le asigna al profesional responsable de las comunicaciones, en el manejo de una explícita perspectiva estratégica en las tareas a su cargo.

El contexto hipercompetitivo en el que se mueven empresas e instituciones, la aceleración de la innovación en diferentes planos de la producción y la gestión, exigen una mayor capacidad de anticipación en las respuestas y plantean el reto de un constante ejercicio de planeamiento, revisión, alimentación, a las que el relacionista público no puede ser ajeno sino más bien activo participante. Siendo el responsable de administrar las relaciones con los públicos, deberá contextualizarlas en un marco estratégico dinámico que justamente soporte la propuesta de las acciones tácticas pertinentes.

Si antes al relacionista público se le consideraba como el sujeto responsable de relaciones personales importantes para la firma, y que él solía sostener fundamentalmente sobre la base de relaciones amicales,

eventos sociales, regalos y algo de lobby, la visión que emana de la investigación para esta tesis, sobre el Relacionista Público, exige sobre todo de disponer de una visión estratégica de la actividad de la entidad, la disciplina de Comunicaciones y las relaciones de la entidad con sus públicos.

En el año del 2017, por primera vez en la historia, la inversión en publicidad fue mayor en medios online que en televisión. Ello no hace sino ejemplificar el cambio ocurrido en la mezcla de medios disponibles y usados por instituciones o empresas para diferentes propósitos de vínculo con sus públicos.

En la gestión del siglo XXI, la comunicación se realiza apelando a diferentes medios tanto On como Off line, medios que van a ser usados concurrentemente tanto para transmitir como para también recoger información sobre los públicos de los mercados donde se opera. La impresión que los públicos se formen y las decisiones que tomen respecto a las compras o adopciones de las propuestas hechas por las entidades o empresas, se asociaron al uso de múltiples medios y soportes, hablamos hoy día de la integración de los esfuerzos comunicacionales tanto masivos como personalizados, como también en la convergencia de los medios que se expresa en el uso creciente y simultáneo en medio masivos como la televisión y la radio como aquellos que demandan el uso de internet y abrumadoramente digitales.

En consecuencia, comunicar toma otras características y demandas respecto a cómo y cuándo vincularse a emisores y públicos. Este proceso exige de una relevante comprensión de la dinámica de producción y apropiación de información que oriente las decisiones de uso de medios. En este contexto, el Relacionista Público debe redefinir su perspectiva más convencional y situarse en una que denominaremos contemporánea, en la cual por ejemplo el papel deja de tener sentido como portador de la información en la cual tradicionalmente se entregaba la memoria anual.

En esta misma perspectiva, el Relacionista Público se constituye en un escucha prácticamente a tiempo real de las expectativas y deseos de los públicos con los que se relaciona.

Un cambio importante en las perspectivas de las empresas, viene por la incorporación a la responsabilidad de los ejecutivos a cargo de la estrategia de desarrollo de comunicación y firma, de temas relativamente nuevos, aunque de creciente valoración, tales como los de la Ética, Transparencia y Buen Gobierno Corporativo. Igualmente, la importancia que se le asigna a las actividades que dan cuenta de la Responsabilidad Social Corporativa de las entidades o recientemente, pero con ímpetu la Responsabilidad Medioambiental que se va a manifestar en acciones tan específicas o concretas como la sistemática disminución de uso de papel, reciclaje, hasta la disminución del consumo de energía, apoyo a “iniciativas verdes” entre otras.

En el desarrollo de la tesis, nos fuimos compenetrando en un tema al cual se le asigna cada vez mayor importancia en las instituciones que es la Gestión de la Reputación. Si bien tenemos que admitir que hay una vieja preocupación por el buen hablar o el buen decir sobre las instituciones reconociéndose implícitamente el valor de que se “hable bien” de ellas, usualmente las iniciativas han estado vinculados a una actitud defensiva, de cuidado y preservación del buen nombre, y a iniciativa de ejecutivos de la alta dirección.

Es a partir de finales del siglo XX que profesionales provenientes de las comunicaciones, de las Relaciones Públicas y del Management concurren a otorgar una alta importancia y valoración a la gestión proactiva de la reputación; se reconoce en ella un activo intangible que concurre a la generación de valor para la entidad. Se admite lo costoso y laborioso de la construcción de la buena reputación, pero también lo rápido con que ésta puede deteriorarse en el contexto actual.

El cuidado de la reputación tiene que ver con la preocupación de las entidades de operar en un contexto emocionalmente favorable, propicio para la demanda y adopción de las propuestas de valor que se oferten. Hoy en día las empresas de mayor envergadura se proponen una gestión extremadamente cuidadosa de su reputación.

No obstante, se puede señalar que no se identifican muchos profesionales con una especialización y perspectiva adecuada; la información recogida en la tesis nos sugiere que este constituye uno de los grandes campos de oportunidad para el Relacionista Público contemporáneo.

Los temas y preocupaciones que se han señalado, creemos que constituyen oportunidades en el quehacer del profesional de las Relaciones Públicas en este primer cuarto del siglo XXI, y a su vez constituyen nuevas preocupaciones teórico-prácticas que el mundo académico debe asumir y resolver. Las Relaciones Públicas recogen una rica herencia de tratamiento de las relaciones de las empresas con sus stakeholders, que sin embargo se dieron en un contexto predominantemente asimétrico y unidireccional usando la terminología de Grunig.

Las condiciones de operación del mundo institucional/empresarial contemporáneo, han desplazado las posibilidades de comunicación, siempre en el mismo lenguaje de Grunig, a unas relaciones simétricas y bidireccionales, que constituyen el telón de fondo del quehacer de las Relaciones Públicas de hoy.

## CONCLUSIONES

### Conclusiones Del Objetivo General

- Las actividades de las áreas de comunicación de los bancos se han diversificado en función de la variedad de tareas y recursos, que una sociedad hiperconectada propicia y provee. La publicidad *on y off line*, una distinción bastante contemporánea se aúna al uso intensivo de redes virtuales. La comunicación remota, las tareas de responsabilidad social, las preocupaciones por la sostenibilidad, las actividades de lobby o cabildeo, la importancia de la comunicación de imagen, incluso la atención de quejas, el cuidado sistemático de la reputación corporativa es entre muchas, las responsabilidades de los funcionarios de comunicaciones de alto nivel en los bancos entrevistados.
- El cuidado de los vínculos en las Relaciones Públicas, sostiene el carácter de la actividad; “Lo vincular” es tanto la relación y concreta de sujetos entre sí, como la que se dan entre empresas y clientes. Esto sustenta recomendaciones sobre el papel estratégico que juega el relacionista público en las comunicaciones de instituciones o firma. cuando nos planteamos la preocupación por el cuidado del vínculo se hace más sencillo el entendimiento de la preocupación por la reputación corporativa, la responsabilidad de empresa, el buen gobierno, la comunicación veraz entre otros.



- La denominación Relaciones Públicas fue aludida a lo largo de las entrevistas para referirse a diferentes prácticas de comunicación orientadas a obtener la buena voluntad de sectores de la comunidad con respecto a la entidad. No obstante, si bien se registran prácticas propiamente de Relaciones Públicas, la denominación está en buena medida obviada tanto para tipificar las acciones que se desarrollan como para denominar a las áreas a cargo de las actividades.
- Una perspectiva que propicia la desvalorización de la disciplina está asociada a una visión limitada de las Relaciones Públicas a una actividad de relaciones personales, bastante frívola, relativamente antigua, ahora “pasada de moda”, poco especializada y que descansaba básicamente sobre un intercambio de favores y regalos. Esta visión de las Relaciones Públicas, se ve rebasada de hecho por todas aquellas preocupaciones de comunicación que de alguna manera y con diferente intensidad atienden hoy día las empresas.
- Aunque con reservas los entrevistados coinciden en señalar que de una u otra forma en lo que va del siglo las Relaciones Públicas están transitando de una preocupación esencialmente defensiva de la gestión institucional a una más proactiva de vocación bidireccional y simétrica que vincula a la entidad con los stakeholders; privilegiando la comunicación interactiva con sus públicos de interés, cuidando

sostener una “atmósfera” adecuada para un desempeño exitoso. Incluso algunos informantes afirman que la revolución tecnológica está propiciando de hecho que los responsables en Relaciones Públicas, se desplacen de los temas frívolos de las relaciones entre entidades y públicos hacia los temas estratégicos y decisivos del vínculo.

- Coherente con lo señalado en los hallazgos respecto a la multiplicación de actividades y responsabilidades en el ámbito de las comunicaciones de las empresas financieras, se percibe en la actualidad que hay áreas que pueden considerarse de mayor pertinencia dentro del campo de las Relaciones Públicas propiamente dichas. Nos referimos al tratamiento de la reputación empresarial y al manejo de crisis, que son cada vez más frecuentes y de niveles de responsabilidad estratégica. También la gestión de la responsabilidad social y medioambiental son espacios que quedarían bien cubiertos bajo la dirección de los relacionistas públicos.

## Conclusiones del Objetivo 1

- Algunas de las responsabilidades de los ejecutivos entrevistados, especialmente en los bancos más pequeños, tenían mayor incidencia en las acciones orientadas directamente a la generación de resultados, o desde otra perspectiva las que tienen que ver con el “Core Business” de la firma, tales como marketing, inteligencia comercial y desarrollo de productos, ventas y gestión comercial, servicios de marketing. A estas actividades, suelen integrar, con menor dedicación relativa, las que se asocian a las preocupaciones, temas y contenidos que refiriéramos anteriormente y que se refiere a Responsabilidad Social, Responsabilidad Ambiental, Buen Gobierno Corporativo, Desarrollo de actividades de patrocinio, optimización de performance en redes, y sistematización del cuidado de su Reputación Corporativa, y que suelen ser enfrentadas por los cuatro bancos más grandes, con claro enfoque estratégico.
- La gran mayoría de los ejecutivos a los que se aplicó la entrevista obviaba una explícita referencia al hecho de que en sus áreas de responsabilidad se ejercieran actividades de Relaciones Públicas. La propia denominación de las áreas bajo su cargo eludía la referencia. Hacerse cargo de esta multiplicidad de funciones, en muchos casos, es leído y comunicado como “hacemos mucho más que las clásicas Relaciones Públicas”.

- La concepción predominante de las Relaciones Públicas eran que anclaban en el pasado, llevaba a nuestros informantes a transmitir una visión y de alguna manera poco halagadora de las prácticas de la disciplina; de una forma u otra se dejaba entrever la visión de una práctica empresarial limitada a esencialmente relaciones “excesivamente personalizadas” signadas por atenciones personales, regalos, establecimiento de relaciones amicales de los responsables de Relaciones Públicas con personas consideradas relevantes entre clientes, interlocutores o influyentes en las decisiones.
- Ahora bien, coherente con la multiplicación de actividades y responsabilidades en el ámbito de las comunicaciones de las empresas financieras, se percibe en la actualidad que hay áreas que pueden considerarse de mayor pertinencia dentro del campo de las Relaciones Públicas propiamente dichas. Nos referimos al tratamiento de la reputación empresarial y al manejo de crisis, que son cada vez más frecuentes. Todos ellos de niveles de responsabilidad estratégica. También la gestión de la responsabilidad social y medioambiental son espacios que quedarían bien cubiertos bajo la dirección de los relacionistas públicos.

## Conclusiones del Objetivo 2

- Los ejecutivos entrevistados, refirieron tener a su cargo la propuesta y elaboración de políticas, la organización de actividades, la implementación de prácticas y su supervisión, vinculada a la comunicación personalizada con pequeños públicos como aquellas orientadas a públicos masivos. Esto incluye comunicación impresa, atenciones, comunicación con los medios, patrocinios y auspicios, acciones que den cuenta de la responsabilidad social de la firma, iniciativas de cuidado medio ambiental, actividades online y offline que incluyen la responsabilidad sobre la publicidad masiva.
- Se registra la complejización de las prácticas de Comunicación, experimentando una diversificación de quehaceres institucionales, originando numerosas áreas especializadas. Las actividades referidas nos remiten a una variedad de relaciones con sus públicos, que, aunque nominalmente no se las consideran Relaciones Públicas propiamente dichas, en términos efectivos con mayor o menor intensidad algunas constituyen tales en un nuevo contexto que podremos definir la nueva economía.
- Aunque podríamos afirmar que no encontramos una definición formal de “Relaciones Públicas como la disciplina de los vínculos”, sin embargo, de hecho; nada más claro en este estudio que reconocer que muchos de

nuestros informantes hacen Relaciones Públicas en la medida que justamente cuidan los vínculos con sus diferentes públicos.

- Tenemos que reconocer la diversidad de denominaciones con que se refieren a los puestos que tienen a su cargo, así como, del lugar o la posición jerárquica dentro de la estructura. Las denominaciones utilizadas para los puestos de los informantes contactados fueron muy diversas y distintas, Gerente de Imagen y Comunicación, Gerente de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social, Gerente de Asuntos Corporativos entre otros.
- La denominación de los puestos, incluyen elementos alusivos a Comunicaciones, Comunicaciones y Asuntos Corporativos, Imagen, Relaciones Institucionales, Responsabilidad Social, Inteligencia o Investigación Comercial y Marketing. Estas variadas referencias, comprenden en todos los casos vínculos con los diferentes públicos que sus instituciones atienden y que, a su vez, implican múltiples propósitos.
- Se aprecia un uso limitado escaso de la expresión Relaciones Públicas para aludir tanto a la denominación de sus puestos como a las funciones del cargo y al área y actividad que desempeñan, por cierto que ello puede vincularse a la formación profesional de los entrevistados de los cuales ninguno proviene de Relaciones Públicas y más bien de comunicaciones, administración, derecho, ingeniería, psicología entre otros.

- La diversidad de nominaciones de los puestos, parecerían ser consecuencia sucesivas adiciones y/o reformulaciones vinculadas a cumplir con los cambios en la gestión de los bancos. Así mismo, podríamos señalar, que por un lado se han profundizado los esquemas de segmentación de mercados y por otro lado, han diversificado los medios a través de los cuales vincularse eficientemente con los segmentos a los que se dirige.

### **Conclusiones del Objetivo 3**

- Desde la perspectiva de nuestros informantes ya comenzada la segunda parte del siglo fueron tomando creciente importancia las actividades de marketing, la publicidad masiva, para dar paso en los albores del Siglo XXI a un fuerte énfasis en preocupaciones como la Responsabilidad Social de la Empresa, por temas ambientales y en los años más recientes por la Reputación Institucional y el Buen Gobierno.
- La imagen de responsabilidad social de la firma, el cuidado de la imagen del buen gobierno corporativo, la preocupación por su sostenibilidad, la trascendencia de la transparencia, la difusión de las prácticas de control y auditoría a la que se somete, la trascendencia de su inserción global, la creciente incorporación a un mundo digital y la carga de modernidad implicada, son preocupaciones que coexisten y que según como se las delegan y/o articulen , dan lugar a la configuración de diferentes puestos.
- Habiéndose incrementado la división del trabajo entre los diversos responsables de las comunicaciones institucionales ello no ha implicado sin embargo, la desintegración del esfuerzo sino por el contrario una búsqueda Institucional de eficiencia, realizando sinergias de las unidades intervinientes. Constituyéndose así un



espacio interdisciplinario en el cual el relacionista público deberá insertarse.

- Se apreció una creciente preocupación por las actividades orientadas al cuidado de la Reputación Corporativa. Explicitan la importancia que una buena reputación tiene para apoyar la creación de valor particularmente en el sector financiero. Más aún, enfatizaron los riesgos de dañarla, la rapidez con que puede ser afectada y consecuentemente la necesidad de su vigilancia, coherente con las tendencias internacionales con respecto al tratamiento del tema.
- Se asigna una relevante importancia a las señales de seguridad y confianza que los bancos puedan emitir. En la base de ello se encuentra la preocupación por la reputación corporativa que ha pasado a ser considerada un activo intangible, que cada vez demanda mayor cuidado. Tratándose de instituciones financieras en particular, se registra una extendida preocupación por el tema de sus respectivas reputaciones.
- Entre otras preocupaciones que se vinculan a la Reputación, se señalaron a las de orden ético, aspectos deontológicos o axiológicos, estrechamente asociados a la seguridad de la calidad de los productos y servicios ofertados, la transparencia informativa, el buen gobierno corporativo y la participación de los propios empleados. Ello

deriva en algunas otras preocupaciones entre los ejecutivos a cargo de las comunicaciones tales como la formación continua del personal o la responsabilidad sobre áreas de quejas o reclamos.

- Se aludió además entre sus responsabilidades la difusión de resultados, preocupaciones por la responsabilidad social, acciones de cuidado medioambiental, buen gobierno corporativo, intervención en actividades educativas entre otros elementos cuya explícita atención y afrontamiento pueden ser tipificadas como actividades de Relaciones Públicas en un contexto contemporáneo, en una perspectiva cada vez más simétrica y bidireccional de relación con sus públicos.

## Conclusiones del Objetivo 4

- Se reconocen los cambios ocurridos en los procesos de comunicación e información los últimos 25 años, particularmente por las posibilidades que ofrece la comunicación a tiempo real, la comunicación digital bidireccional incluida, las posibilidades que ofrece la generalización del acceso a redes sociales, y cómo todo ello cambia la perspectiva sobre las relaciones entre las entidades y sus públicos.
- Los cambios contemporáneos en el uso y cobertura de los medios son posibles por la sinergia entre la digitalización, la comunicación inalámbrica, la miniaturización de los circuitos y el uso generalizado de internet. La innovación tecnológica así producida facilita la comunicación entre ofertantes y adoptadores multiplicando las posibilidades de interacción entre las partes. El sector bancario ha utilizado e incorporado las nuevas opciones tecnológicas en su quehacer cotidiano.
- Se señaló de forma prácticamente consensuada la mayor trascendencia que toma el contexto global en el cual operan; por un lado, en tanto constituye un “espacio” de referencia cada vez más amplio, particularmente en el sector financiero en el que el benchmarking ocurre en todo el mundo y con todos, en el cual prácticamente no existen contextos puramente nacionales y de otro

lado, el contexto global remite a un aumento de los estándares de calificación de mayor alcance, con los cuales los stakeholders evalúan a las entidades con que se vinculan.

- Nuestros informantes en algunos casos, refirieron la obsolescencia del papel y el impreso para graficar este fenómeno de cambio hacia la comunicación digital bidireccional, así como también se refirieron a la velocidad con que la información, en muchos casos fuente de crisis, puede circular y que, por supuesto obliga a respuestas extremadamente rápidas y masivas, que la tecnología de hoy permite.
- La crisis profunda que se abatió sobre el sistema financiero peruano a finales del siglo pasado le siguió una estrategia de cobertura con un repoblamiento de la ciudad con agencias bancarias para dar después paso al cambio tecnológico intensivo con digitalización de cuentas, masificación del “plástico”, uso intensivo de ATM y bancarización extendida, propiciando sistemáticamente la disminución relativa de los usuarios de agencias y estimulando cada vez más el acceso remoto.
- El cambio ocurrido en las últimas dos décadas fue paulatinamente minimizando la presión de atención personal al público y clientes, actuando positivamente sobre los vínculos, evitando los roces y molestias de la congestión que experimentaban las instituciones del mercado financiero, con afectación de su imagen. Esto fue parte de

las estrategias de gestión de los bancos comerciales con atención al público en una coyuntura después del 2000 y marcada por la expansión económica del país.

- Una preocupación reciente pero muy importante entre nuestros informantes tuvo que ver con el manejo de las redes sociales virtuales que están modificando radicalmente la forma de vincularse entre entidades y públicos, planteando nuevos retos pero también posibilidades a la gestión de las Relaciones Públicas contemporáneas. Incluyendo una función y área nueva como es la de los llamados community manager.

## REFERENCIAS

- Alonso, G. & Arébalos, A. (2010). *L@ Revolución horizontal*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Arébalos, A. (2015) *Reputación en la era del control social*. Buenos Aires: URANO
- Arévalo. (2015). *La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter*. Correspondencias & análisis USMP, 4, 109-122.
- Arroyo, L. & Yos, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ávalos, C. (2010). *La Marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Alcívar, G. (2011). *Las Relaciones Públicas y el potencial de las redes sociales en la proyección de la responsabilidad social*. Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas, 6, 9-16.
- Baamonde, X. (2011). *Las redes sociales como herramientas de Relaciones Públicas de las instituciones europeas*. Correspondencias & análisis USMP, 1, 67-82.
- Ballabriga, A., Benavides, J., Canel, M.J., Celaya, J., Dolan, S.L., Giró, J., Knight, A., Olivares, F., Salinas, G., Silos, J., Trujillo, J. & Waistell, D. (2009). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.
- Barquero, J.D. & Barquero, M. (2008). *El libro de oro de las relaciones públicas y el marketing*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Barquero, J.D. & Pérez, R. & Barquero, M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Barquero, J.D. Rodríguez. Barquero, M. & Huertas, F. (2006). *Marketing de Clientes*. Madrid: Mc Graw Hill / Interamericana De España.
- Barquero, J.D. Pérez, R. Barquero, M.. (2007). *Dirección Estratégica de Relaciones Públicas en Europa y América Latina*. Barcelona: Furtwangen Editorial.
- Barnett, Jermier & Lafferty. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.

- Bernstein (1984). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Bobadilla. (2016). *Las Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación. Caso del Instituto del Mar del Perú (IMARPE)*. Correspondencias & Análisis, 6, 63-78.
- Bouzon, A. & Devillard, J. (2011). *La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Correspondencias & análisis USMP, 1, 137-156.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Carreras, E; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Bogotá: Lid Editorial Empresarial.
- Carrió, M. (2013). *Gestión De La Reputación Corporativa*. Barcelona: Libros De Cabecera.
- Cervera, A. (2006). *Comunicación Total*. Madrid: Esic Editorial.
- Chen & Otubanjo (2013). *A Functional Perspective To The Meaning Of Corporate Reputation*. *The Marketing Review*, 4, 329-345.
- Cortez, K. (2015). *La Calidad De Las Relaciones Con Los Medios De La comunicación y su impacto en los contenidos periodísticos*. Correspondencias & Análisis USMP,(5) 95-119.
- De Castro, G.M. (2008). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid: Esic.
- Elías, E. (2015). *Relación Entre La Comunicación Interna y La Administración De La Controversia Pública*. Correspondencias & Análisis USMP, 5, 75-94.
- Estrella, A.M. & Segovia, C. (2016). *Comunicación Integrada De Marketing*. Madrid: Esic.
- Fernández, R. (2005). *Administración De La Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- Fernández, J. (2012). *La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web*. Correspondencias & análisis USMP, 2, 111-128.
- Fernández. & Huertas, A. (2009). *Redacción en relaciones públicas*. Madrid: Pearson Educación.

- Ferrari, M. & Franca, F. (2012). *Gestión de las Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones*. Lima: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Fita, J. (2000). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Flores, M.T & Roca, D. (2011). *La enseñanza interdisciplinaria de las Relaciones Públicas en las universidades de España y México. Un estudio exploratorio*. *Correspondencias & análisis USMP*, 1, 84-100.
- Garbett, T. (1991). *Imagen Corporativa*. Bogotá: Legis Editores.
- Gegunde, H.A. (2011). *Desde un nosotros latinoamericano. Un continente, una historia, un punto de partida*. *Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, 6, 17-30.
- Giansante, G. (2015). *La Comunicación Política On Line*. Barcelona: UOC.
- Gómez, L. (2013). *Me gusta o te sigo: Análisis de la comunicación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a través de los medios sociales*. *Correspondencias & análisis USMP*, 3, 89-110.
- Gonzales, C.R. (2011). *Las Relaciones Públicas en el paradigma identitario de Guy Bajoit: acción de la RSE de la empresa minera Doe Run en la Oroya, Junín*. *Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, 6, 31-46
- Ghemawat, P. (2010). *Encuentre su estrategia para el nuevo entorno*. *Harvard Business Review*, 88, 60-68.
- Gregory, G. (1999). *Marketing Corporate Image*. United States of America: NTC Business Books.
- Harris, T. L. (1998). *Value Added Public Relations*. Chicago: NTC Business Books. Hel, S. Lierh-Gobbers, K. & Sotrck, Ch. (2011). *Reputation Management*. Berlin:Springer.
- Innerarity, D. (2015). *La era de los límites. Saber, poder y dinero en las sociedades del conocimiento. La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, 17, 75-86.
- IPRA (2011). *IPRA - XIX Congreso Mundial de Relaciones Públicas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Kotler, Ph. & Amstrong, G . (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan Juárez: Pearson.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de Relacoes Públicas na Comunicação*



Integrada . São Paulo : Summus Editorial.

Laermer,R. & Prichinello, M. (2003). *Relaciones Públicas: ataque integral*. Consiga que todos hablen de usted, de su negocio y de su producto. México D.F.: Mc Graw Hill.

Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.

Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria Correspondencias & análisis USMP*, 1, 101- 114.

Mir, P. (2016). Brand.com. *Reputación de Marcas y Social Media*. 2016: EUNSA.

Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial*. Madrid: Thomson.

Morrós, J. & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.

Moya. (2013). *Los gabinetes de prensa en instituciones y empresas. Información vs. Relaciones Públicas*. Correspondencias & análisis USMP, 3, 111-132.

Muñoz, P. (2011). *Relaciones Públicas y medios digitales. Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*, 6,47-60.

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Newman, B. & Mejía, M. (2009). *Organizaciones en la mira*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Nicolás, M.A & Grandío, Md.M. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Barcelona: Gedisa.

Noguero, A. (1990). *Concepto, Desarrollo y Función Social de las Relaciones Públicas: Perspectiva Histórica, Teórica y Jurídica*. [Tesis Doctoral Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona].

Ontiveros, E. (2015). *La confianza quebrada. Los daños intangibles de la crisis. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, 17, 87-99.

Ostos, E. (2016). *Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima*. Correspondencias & análisis USMP, 6, 79-100.

- Paladino, M. & Álvarez, C. (2006). *Comunicación Empresarial Responsable*. Buenos Aires: Temas.
- Pallares, J. (2011). *Reputación Corporativa, más que información oficial*. Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas, 6, 61-68.
- Pereira, J.C & Flores, F. (2010). *Relaciones Públicas*. Lima: Editorial San Marcos.
- Perú 21. (2017). La reputación de Graña y Montero está destruida, dice Gerente General. 13 de diciembre de 2017, de Perú 21 Sitio web: <https://peru21.pe/politica/reputacion-grana-montero-destruida-dice-gerente-general-65161>
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Prokesch, (2009). *Cómo General Electric enseña a sus equipos a liderar el cambio*. Harvard Business Review, 87, 81-88.
- Ramírez, J. (2012). *Responsabilidad social en los medios de comunicación: ¿Utopía o realidad? Algunos pasos a tomar en cuenta para lograr una adecuada gestión*. Correspondencias & análisis USMP, 2, 99-110.
- Ries, A. & Ries, L. (2003). *La caída de la Publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Kaplan, R. (2007). *Qué preguntar a la persona en el espejo*. Harvard Business Review, 85, 72-104.
- Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Sánchez, J. & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, A. (2012). *Redimensionar las Relaciones Públicas: en busca de un constructo teórico que optimice la dinámica comunicacional entre las realidades sociales y empresariales*. Correspondencias & análisis USMP, 2, 81-98.
- Saldaña, W. (2013). *Comunicación Web*. Lima: Fondo Editorial San Martín de Porres.
- Sanz, M. & González, M. (2005). *Identidad Corporativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Serra, G. Grunig, J. Noguero, A & Solórzano, E. (2010). *Las Nuevas*

- Relaciones Públicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Schultz, D. Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Soler, P. (1997). *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Solórzano, E. & Pirotte, A. (2006). *Diccionario de Uso para Relaciones Públicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Solórzano, E. (2011). *Comunicación, Responsabilidad Social y Relaciones Públicas*. Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas, 6, 70-82.
- Solórzano, M. (2013) *Identificación de estrategias de Relaciones Públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Perú*. Correspondencias & análisis USMP, 3, 57-88.
- Tapia, A. (2015). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: PIRÁMIDE.
- Timoteo, J. (2005). *Gestión del poder diluido*. Barcelona: Pearson.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2006). *Comunicación Estratégica*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Valdez, M. (2015). *Función relacional, comunicacional y sinérgica de las Relaciones Públicas en las organizaciones públicas y privadas del Perú*. Correspondencias & análisis USMP, 5, 57-74.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2007). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2009). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.

- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Villafañe, J. (2014). A. *La recuperación de la confianza. Casos de estudio sobre la gestión de la reputación de las empresas españolas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Villafañe, J. (2014). B. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Villafañe, J. (2015). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Wilcox, D. Cameron, G. & Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad*. Barcelona: Editorial UOC.

## ANEXOS

<b>ANEXO 1: TESIS INTERNACIONALES</b>						
Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
<p>1.- Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso</p>	<p>Ferruz, Sonia Aránzazu</p>	<p>2018</p>	<p>Universidad Complutense de Madrid</p>	<p>Madrid, España</p>	<p>El estudio de la reputación corporativa resulta de especial interés en las sociedades actuales puesto que, para muchos académicos y profesionales, la reputación es fuente directa de valor para el negocio, resultando así fundamental su gestión y con ello, su medición. No obstante, la identificación de los elementos que la configuran todavía crea mucha controversia entre consultores y académicos, así como las metodologías para su valoración. La presente investigación profundiza en el estudio del concepto y los métodos para su evaluación, con el objetivo de aclarar y unificar criterios en ambos ámbitos. Tras analizar las diferentes propuestas conceptuales y metodológicas de las últimas tres décadas, se propone una definición de consenso que toma en consideración los elementos más aceptados por la comunidad científica, y, asimismo, una metodología de evaluación de la reputación corporativa a través de indicadores de rendimiento que se ajusta a dicha definición de consenso.</p>	<p>Se trata de una investigación teórica, que realiza una revisión de la literatura utilizando métodos teóricos como el método lógico-histórico, en tanto que se formulan unas hipótesis de investigación y se analiza la trayectoria teórica vinculada al objeto de investigación; analítico-sintético, puesto que el proceso de análisis relaciona distintos planteamientos teóricos e identifica los elementos más compartidos para formular una proposición unificadora; e inductivo-deductivo, ya que todo el proceso se colige una propuesta teórica que satisface los objetivos de investigación. El proceso metodológico se realizará cumpliendo las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la teoría sobre el concepto objeto de estudio.</li> <li>2. Puesta en evidencia de la problemática y diferentes planteamientos y/o definiciones.</li> <li>3. Análisis comparativo y crítico de los elementos configuradores de los distintos planteamientos.</li> <li>4. Propuesta de un concepto de consenso.</li> <li>5. Análisis de las distintas metodologías de valoración del objeto de estudio reconocidas internacionalmente</li> <li>6. Propuesta de una metodología de valoración del objeto de estudio ajustada al concepto de consenso predefinido.</li> </ol>

Tesis Doctoral	Autor	Año	Universi dad	Lugar	Resumen	Metodología
2.- La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones	Sandra Sotillo	2017	Universida d Jaume I	Castellón, España	La hipótesis principal afirma que la reputación del CEO tiene la capacidad de influir, positiva o negativamente, en aspectos financieros y no financieros de la empresa, siendo su gestión profesional una fuente generadora de valor para la compañía.	<p>Marco teórico o conceptual: Se parte de una fase documental Presentación del marco teórico y documental sobre el tema de investigación, tratando de establecer fundamentalmente las bases del conocimiento sobre la reputación del CEO, su capacidad de influencia y métodos de gestión de ese intangible. Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas: perspectiva histórica, teórica y jurídica.</p> <p>MUESTRA Muestreo aleatorio estratificado, se parte del listado de 100 líderes más reputados de Merco Líderes 2015. Se obtuvo una muestra final de entrevistas de 16 CEOs y 17 DirCom, con un resultado final de 33 entrevistas. Fase del trabajo de campo Entrevistas a presidentes y/o CEOs reputados de empresas españolas como a DirCom y gabinete del equipo de presidentes. Se diseñaron dos cuestionarios (cada uno recoge la misma información, pero adaptado a cada grupo de entrevistados).</p> <p>Se presentan los siguientes bloques: Importancia de los intangibles, concepto de liderazgo, influencia del CEO en organizaciones, gestión de reputación del CEO, importancia de reputación del CEO en el futuro.</p>
3.-La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: El caso de la Ciudad de Buenos Aires	Juan Pablo Falcón	2017	Universida de da Coruña	Coruña, España	Esta Tesis Doctoral trata de profundizar en la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires, en cuanto a la forma en que se comunica la identidad a sus mercados emisores a través de los diferentes canales online, y el modo en que ellos lo perciben como destino turístico. La presente investigación tiene como propósito analizar, desde la perspectiva de los mercados nacionales e internacionales, la identidad, la imagen y la reputación de la Ciudad de Buenos Aires en Argentina como destino turístico urbano, a través de la gestión de la comunicación online. La fase cualitativa de la investigación se ha sustentado en la realización de entrevistas en profundidad a un grupo de personas expertas en el sector turístico del destino. La investigación cuantitativa consistió en recopilar información sobre la opinión del turismo en la ciudad por parte de los turistas nacionales e internacionales a través de encuestas personales.	<p>Investigación cualitativa (entrevistas semiestructuradas) y cuantitativas (cuestionarios) Se propone una metodología cualitativa previa y una cuantitativa posterior.</p> <p>Se aplicaron 14 entrevistas en profundidad (semi estructuradas) a responsables de la actividad turística en Buenos Aires de diversos sectores: Promoción, académico, Privado – agencia de viajes y hoteles), ONG, prensa turística.</p> <p>Se configuraron dos muestras conformadas con turistas nacionales e internacionales respectivamente con 385 y 387 casos en cada una, la selección final fue por cuotas de sexo y edad.</p>

Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
4.-Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los Smartphones en esta táctica de marketing	David Romay Coy	2016	Universitat de Vic- Universitat Central de Catalunya	España	<p>El objetivo de esta tesis doctoral es explorar y comprender el funcionamiento de las promociones comerciales y cómo afectan a éstas, positiva o negativamente, la utilización de teléfonos inteligentes como soporte de recepción del mensaje promocional, un tópico de valor para las organizaciones y el mundo académico al fundir dos disciplinas en auge y generar más conocimiento sobre esta área.</p> <p>Para ello en la tesis se desarrolla siguiendo el esquema de funcionamiento del plan de marketing, focalizando en el proceso de comunicación y promocional, además de las características de los dispositivos móviles en general y de los smartphones en particular, tanto social como empresarialmente, para acabar fundiendo las dos áreas. Para poder profundizar en el estudio de este fenómeno, el proceso de investigación ha seguido dos partes diferenciadas, secuenciadas como se describen a continuación: una primera parte de revisión de la literatura académica y de artículos e informes de carácter más empresarial, debido al dinamismo de la materia a investigar, y una segunda compuesta por dos fases de investigación empírica, una primera, con entrevistas en profundidad a profesionales con responsabilidad sobre promociones en departamentos de marketing de empresas y, posteriormente, una segunda analizando datos de campañas reales realizadas por empresas que han accedido a compartir su información y que aportan evidencias que complementan las conclusiones obtenidas en la primera fase de la investigación.</p>	<p>Análisis previo de Literatura sobre aspectos de marketing de la categoría. Seguido por Entrevistas en profundidad para la validación de hipótesis con directivos de empresas de diferentes sectores, que realicen promociones a diferentes sectores. Guión semiestructurado. Gráfico de metodología de investigación (pg. 166). Y finalmente Análisis de casos de empresas. Sobre 95 campañas SMS, 1 campaña multi oferta y 5 campañas a clientes.</p>

Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
6.- Deterioro de la Identidad de Marca: Cambio de Imagen de Marca, Pasos a una Revolución Corporativa. CASO: Calzados Deportivos Kelme	Amanda Bernabel Dicient	2016	Universidad Camilo José Cela	Madrid, España	Objetivo General: Determinar qué situación y/o posición posee la marca Kelme en el mercado de calzado y articulo deportivo español. Objetivos específicos: Investigar si existe entre el mercado de consumo de calzados y artículos deportivos algún nivel de recordación de Kelme, indagar sobre el nivel de preferencia de las marcas de calzados deportivos, evaluar la efectividad del mensaje de identidad de los calzados deportivos Kelme, determinar qué imagen refleja Kelme en el mercado deportivo	Diseño: Análisis comparativo (Denominado WEB en la investigación) Este análisis se realizó sobre el cuadro evaluativo de imagen de marca, que abarca: identidad, comunicación e imagen; entrevistas a profundidad realizada a 14 personas intencionadamente por pertenecer al mundo del deporte, las marcas y la publicidad; focus groups organizados de acuerdo a los objetivos de la investigación



Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
7.-El branding made in Spain: La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda	Sylviane Leca Cedolin	2015	Universitat Ramon Llull	España	<p>Explorar qué papel juega el Made in Spain en la proyección internacional de las marcas de moda y calzado españolas, y en vincular la valoración del made in Spain con la percepción de la marca España y su posicionamiento internacional. Todo ello teniendo en cuenta el contextode crisis.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la literatura sobre las marcas país analizando la evolución del branding y el papel del <i>Destination Branding</i> en la teoría del <i>Place Branding</i>.</li> <li>2. Analizar la importancia de las marcas comerciales y en concreto las de moda, en el desarrollo de las marcas país y su Made in.</li> <li>3. Revisar la literatura sobre Country-of-Origin (COO) y cómo influye en la valoración de las marcas y la intención de compra del consumidor internacional.</li> <li>4. Investigar por bloques geoestratégicos la percepción internacional del Made in Spain y analizar los retos de posicionamiento de la marca España.</li> <li>5. Explorar el valor del made in/made by Spain en las estrategias de branding internacional de las marcas y empresas de calzado y moda españolas.</li> <li>6. Identificar los factores que inciden en la proactividad del made in/made by Spain en las industrias del calzado y la moda, en un contexto modulado por la crisis.</li> <li>7. Identificar las posibles relaciones que existen entre la percepción de la marca España, su posicionamiento y la valoración del made in Spain.</li> </ol>	<p>Tras la revisión de la literatura académica (capítulos 2 y 3) sobre marcas país y COO y tras analizar la percepción internacional de la marca España (capítulo 4), abordamos la parte cualitativa del proyecto de investigación. Este proyecto de investigación es exploratorio y recurre al análisis temático como metodología cualitativa.</p> <p><b>PARTE 2 ANÁLISIS CUANTITATIVO/ CUALITATIVO</b></p> <p>Revisión de diferentes fuentes de información - información secundaria, entrevistas personales, casos de empresas, análisis de cuestionarios- para responder los primeros tres objetivos.</p> <p><b>PARTE 3 ANÁLISIS CUALITATIVO</b></p> <p>En las 27 entrevistas realizadas el medio empleado ha sido: Skype (21), teléfono (2) y presencial (4), la duración de cada entrevista en profundidad ha sido variable y oscila entre 45 min. Y 1h30, siendo el promedio de 1hora aproximadamente. El trabajo de campo se ha realizado entre febrero 2012 y febrero 2015. Para el análisis de los datos ha sido esencial el uso del programa informático Nvivo 10. Muestra considerando nivel de facturación, internacionalización: Empresas de calzado y moda (17), asociaciones de calzado y moda (4), consultores y stakeholders de marca España (6)</p>

Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
8.- Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online	Virginia Piazso	2012	Universidad Complutense de Madrid	Madrid, España	<p>OBJETIVOS DE LA TESIS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si bien se consideran positivas las herramientas de la web, se quiere demostrar que en su entorno las empresas se encuentran a la generación de una crisis de imagen online, que puede acontecer en cualquier momento y afectar cualquier tipo de organización.</li> <li>2. Queremos demostrar que las empresas tienen que contar con un plan de crisis adaptado al entorno de la red y preparado para poder llevar a cabo un diálogo directo con el público, en el respeto del tono y de la actitud que la web 2.0. exige.</li> <li>3. Queremos que la tempestividad de reacción delante de una crisis en la web 2.0 sea un factor clave para preservar la imagen y eventualmente limitar los daños y supone la necesidad de un monitoreo efectivo de las noticias relacionadas con las empresas.</li> <li>4. Se quiere demostrar que la mala gestión de una crisis web 2.0. puede, a raíz de un daño a la imagen, causar consecuencias negativas a nivel de reputación.</li> </ol>	<p>Investigación cualitativa- Estudio de casos Se realiza la observación y revisión de documentación de diferentes desarrollos y gestiones de la comunicación de crisis, para observar a través de la documentación recolectada, las diferentes posturas a nivel comunicacional que han determinado el éxito o el fracaso de la solución de la crisis en relación a la comunicación generada en la red.</p> <p>CASOS Caso Dell Caso Domino's Pizza Caso Nestlé Caso Heineken Caso Donettes Caso Boeing Caso LetsBonus Caso Tulipán Caso Turismo Madrid Caso United Airlines</p>

Tesis Doctoral	Autor	Año	Universidad	Lugar	Resumen	Metodología
8.-Influencia de la responsabilidad social empresarial en la imagen institucional de las entidades financieras de Tacna, año 2017	Omar Juhlino Hidalgo	2018	Universidad Privada de Tacna	Tacna, Perú	El trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar en qué medida la responsabilidad social empresarial influye en la imagen institucional que perciben los clientes de las entidades financieras de Tacna, año 2017; puesto que uno de los principales objetivos de los bancos es impulsar que las condiciones de vida donde desarrollan sus transacciones financieras sean adecuadas, para que sus clientes puedan generar ingresos que les permitan atender los compromisos asumidos con las entidades financieras. Lo descrito en el párrafo previo, guarda relación con la existencia de políticas internas de las entidades financieras que buscan impulsar la responsabilidad de la entidad para con su comunidad en temas económicos, sociales y ambientales; cuya implementación se da en base a la capacidad presupuestal comprometido para dicho fin, es decir si se da el apoyo a las personas de poblaciones vulnerables en base a la priorización efectuada; ello es el sustento del presente trabajo de investigación que busca mostrar cómo dichos esfuerzos logran influencia en la imagen institucional que perciben el cliente sobre su entidad financiera.	<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> La población es de 45 000 clientes, y la muestra de 381 personas.</p> <p><b>INSTRUMENTO</b> - Cuestionario de RSE - Cuestionario de imagen institucional</p>

<b>ANEXO 2: TESIS DOCTORALES REVISADAS</b>					
#	NOMBRE DE LA TESIS DOCTORALES	Apellidos y nombres del autor (es)	AÑO	UNIVERSIDAD	LUGAR
1	Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso	Ferruz, Sonia Aránzazu	2018	Universidad Complutense de Madrid	Madrid, España
2	<i>Co-Utility in the Digital Economy: Conciliating Individual Freedom and Common Good in the Information Society</i>	Abeba Nigussie Turi	2017	Universitat Rovira i Virgili	Tarragona, Barcelona, España
3	La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones	Sotillo, Sandra	2017	Universidad Jaume I	Castellón, España
4	La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación online: El caso de la Ciudad de Buenos Aires	Falcón, Juan Pablo	2017	Universidad da Coruña	Coruña, España
5	Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los Smartphone en esta táctica de marketing.	Roman Coy, David	2016	Universitat de Vic- Universitat Central de Catalunya	España
6	Deterioro de la identidad de Marca: Cambio de imagen de Marca, Pasos a una revolución corporativa. Caso: Calzados deportivos Kelme.	Bernabel Dient, Amanda	2016	Universidad Camilo José Cela	España

7	La comunicación organizacional en entidades educativas	Papic Domínguez, Gabriela Katia	2016	Universidad de Málaga	España
8	La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España	Barrio Fraile, Estrella	2016	Universitat Autònoma de Barcelona	Barcelona, España
9	El branding made in Spain: Lamarca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda.	Leca Cedolin, Sylviane	2015	Universitat Ramon Llull	España
10	Modelo de competencias para el comunicador "estratega sustentable" en el marco de la responsabilidad social corporativa.	Vásquez Calahorrano, Miguel	2015	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).	España
11	Disponibilidad y obtención del crédito de las Pyme: evidencia del mercado peruano	Montero Flores, Roberto Elías	2015	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	España
12	La reputación corporativa digital: Propuesta metodológica de un modelo de medición	Pinedo Palomero, Ignacio	2015	Universidad Complutense de Madrid	Madrid, España
13	Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de Marató TV3	Orosco Toro, Jaime Alberto	2014	Universidad Autònoma de Barcelona	España
14	Importancia de los grupos de interés en la adopción de prácticas de gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú.	Jacomé, Julio Salvador	2013	Universidad Ramón Llull	Madrid, España

15	El microcrédito ¿Una estrategia de abatimiento de la pobreza? Estudio de caso: Bolivia	Ergueta Tejerina, María Amparao	2013	Universitat Autònoma de Barcelona	España
16	Las relaciones públicas en la estrategia de comunicación de la guardia civil de Alicante: aplicación de modelos conductuales	Solá, Francisco Lorenzo	2013	Universidad de Alicante	Alicante, España
17	Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online.	Piazzo, Virginia	2012	Universidad Complutense de Madrid	Madrid, España
18	Creació d'una nova metodologia multi stakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack	Carrió Sala, Marta	2011	Universitat Pompeu Fabra	Madrid, Barcelona
19	<i>The use of corporate reputation in the development of brand image strategy in the taiwanese pharmaceutical industry</i>	Chen-Chu Chen	2011	University of Brunel	Inglaterra
20	El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas	Cuenca Fontbona, Joan	2010	Universidad Ramon Llull	España
21	Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú	Galdós Jiménez, Gonzalo	2010	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	España

2 2 .	Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica y su influencia en la reputación y el comportamiento del turista	Alvarado Herrera, Alejandro	2008	Universitat Valencia	España
2 3	La comunicación planificada: Estudio cualitativo de la variable estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones	Morales Serrano, Francisco	2006	Universitat Autònoma de Barcelona	España
2 4	Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social corporativa	Sáenz, César Sandro	2004	Universitat Ramon Llull	España
2 5	Crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional	Cruz Sandoval, Judith	2004	Universidad Autònoma de Barcelona	España
2 6	La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades	García Rodríguez, Francisco	2002	Universidad de la Laguna	España
2 7	Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable de las Pymes: Un estudio de casos de empresas en Cataluña y Jalisco	Carlos Fong Reynoso	2002	Universitat Autònoma de Barcelona	España
2 8	Concepto, desarrollo y función social de las relaciones públicas: perspectiva histórica, teórica y jurídica	Noguero i Grau, Antoni	1990	Universitat Autònoma de Barcelona	España
2 9	1N.- El recurso humano como instrumento de gestión para la competitividad en las pymes agroindustriales del Perú	Angulo Pomiano, William Peter	2019	Universidad Nacional Federico Villarreal	Lima, Perú

30	2N.- La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí-Ecuador	Calero Guevara, Flor María	2018	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Perú
31	3N.-Excelencia en relaciones públicas desde la percepción de empleados y clientes de una firma consultora en Bogotá: Colombia 2018	Spell Quintero, Diana Carolina	2018	Universidad San Martín de Porres	Lima, Perú
32	4N.- Influencia de la responsabilidad social empresarial en la imagen institucional de las entidades financieras de Tacna, año 2017	Hidalgo, Omar Juhlino	2018	Universidad Privada de Tacna	Tacna, Perú
33	5N.- Marketing interno y la reputación corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador	Calle, Diana Cristina	2017	Universidad San Martín de Porres	Lima, Perú



### ANEXO 3: GUIÓN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD - RELACIONES PÚBLICAS BANCA PERUANA

Centro de Trabajo		
Años de fundación del centro de trabajo		
¿Ha sido la institución comprada por capitales extranjeros?	Si (País de procedencia)	NO
	Hace cuántos años	

Nombre y apellido del Entrevistado/a		
Edad:	Sexo: M	F
Formación de base:		
Universidad Pregrado		
Título	Año	
Universidad Postgrado	Año	
Título	Año	
Otros estudios:		
¿Cuál diría usted que es su ocupación principal en la empresa?		
¿Cuál es el título de su cargo?		

1. ¿Desde hace cuánto se desempeña en ese cargo?	Meses Año (s)
2. En pocas palabras. ¿Cuáles son las funciones relevantes de su cargo?	
3. ¿Cuál es el área o actividad entre las siguientes (leer) que corresponde a las tareas que desempeña?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Imagen</li> <li>b) Marketing</li> <li>c) Relaciones públicas</li> <li>d) Comunicaciones</li> <li>e) Otro (especificar)</li> </ul>	
1. Respecto a su área.....(Marketing/Imagen/RRPP/ Comunicaciones) en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se terceriza toda la actividad en una agencia</li> <li>b) No se suele tercerizar.</li> <li>c) Se terceriza algunas actividades pero la ejecución es responsabilidad de la empresa.</li> <li>c1. ¿Cuáles de las actividades de su área se suelen tercerizar? _____</li> <li>d) Otros</li> </ul>	
Respecto a su área ¿Cuáles son los planes a futuro?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Potenciar el área</li> <li>b) Mantenerla tal como está</li> <li>c) Reducirla</li> <li>d) Suprimirla</li> <li>e) Fusionarla con otras áreas</li> <li>f) Otros (Especificar _____).</li> </ul>	
¿Con respecto al presupuesto anual de su empresa destinada a su área, Ud. diría que la tendencia ha sido: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incrementado</li> </ul>	

b) Disminuido  
c) Mantenerlo estable en términos absolutos  
d) Mantenerlo porcentualmente estable respecto a ventas (o resultados)

Si ha habido incremento, ¿a qué actividades se han aplicado en mayor medida estos recursos?.....

Si ha habido disminución, ¿qué actividades se han visto afectadas?.....

A continuación le voy a mencionar una serie de actividades que suelen darse en la vida de la empresa, quisiera que a medida que voy leyendo, me indique qué nivel de intervención considera que tiene sobre ella:

1. Edición de la memoria anual	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
2. La redacción de la Memoria anual	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
3. Proyectos de Investigación entre sus Públicos	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
4. Propician la aparición en los medios de comunicación de actividades o información relacionada con la empresa (Publicity)	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
5. Elaborar Notas de Prensa	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
6. Decidir los avisos Publicitarios	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
7. Realiza declaraciones públicas sobre un tema de interés de la firma.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
8. Decidir la realización de estudios de investigación y análisis de la empresa para poder conocerla por dentro (como por ejemplo encuestas de clima organizacional)	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
9. Dirigir la organización de promociones específicas de producto	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
10. Intervenir en decisiones de lobby.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
11. Empezar campañas publicitarias nuevas para su marca de empresa	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
12. Empezar campañas publicitarias nuevas para sus marcas de productos	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
13. Decidir la elaboración de material de merchandising.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene

14. Dirigir la realización de campañas de promoción de ventas.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
15. Realizar evaluaciones de precios de los productos de la firma.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
16. Análisis y/o Segmentación del público objetivo.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
17. Conocer las quejas y reclamaciones que se generan respecto a los servicios de la empresa.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
18. Asesorar a los directivos respecto a políticas, relaciones y comunicación que se desempeña dentro de la empresa.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
19. Decidir sobre la producción de material impreso sistemáticamente de su área de trabajo.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
20. Emprender campañas específicas de mejoramiento de las relaciones de la firma con sus públicos	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
21. De la siguiente relación señale por favor hasta tres públicos a los que suele dirigirse o ... (Marcar las 5 alternativas)				
1. Dirigidas a colaboradores				
2. Dirigidas a directivos				
3. Dirigidas a clientes				
4. Dirigidas a consumidores				
5. Dirigidas a autoridades				
6. Dirigidas a accionistas				
7. Dirigidas a la comunidad				
22. ¿Sobre cuáles de los siguientes medios planos decide usted su producción? a) Boletines b) Revistas c) Afiches d) Informes para ser distribuidos periódicamente e) Artículos en medios especializados f) Otro _____				
23. ¿Decide sobre la producción de material para medios virtuales realizados sistemáticamente como parte de su trabajo? a. Si b. No (Pasar a la P.26)				
24. ¿Sobre cuáles de los siguientes decide usted su producción? a) Página web b) Blogs				

c) Redes sociales d) Intranet e) Noticias virtuales Otro _____ _____				
25. ¿Ud. Interviene en las decisiones de publicidad e imagen de la empresa a. Si b. No				
26. ¿Con qué frecuencia interviene usted en la publicidad e imagen de la empresa? a) Siempre b) Casi siempre c) Muy eventualmente d) Casi nunca				
27. Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad		SI		NO (Pasar a la P.29)
28. ¿Con qué frecuencia dirige usted acciones y actividades al servicio de la comunidad? a) Nunca o casi nunca b) Habitualmente c) Es mi responsabilidad principal				
29. Participa en el diseño de la marca de la empresa	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
30. Participa en la gestión de la marca de la empresa	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
31. Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
32. Interviene en el diseño de códigos de buen gobierno corporativo	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
33. Dirige auditorías e informes de responsabilidad social, ética y medioambiental. (Profundizar).	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
34. ¿Interviene en el diseño de productos éticos de la empresa?	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
35. Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
36. Interviene en la definición de políticas de cuidado medioambiental.	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
37. Supervisa el trabajo de un community manager que maneje la comunicación online	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
38. Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene

39. Evalúa la reputación corporativa mediante monitores	a) Interviene con Frecuencia	b) Interviene a veces	c) Interviene Poco	d) No Interviene
40. En su opinión, ¿la empresa maneja un modelo de gestión de reputación? a. Si                      b. No				
41. Indicar cuáles etapas de gestión de la reputación realiza su área a) Definición de la visión de la reputación de la empresa b) Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia c) Ejecución del plan director de reputación corporativa d) Comunicación de la reputación				
42. Marcar cuáles de los siguientes intangibles vinculados a la reputación de la empresa se relacionan más (o mejor) con las descripciones de su cargo: a) Ética b) Responsabilidad social c) Misión d) Gobierno corporativo e) Comunicación con los stakeholders				
43. ¿Las funciones relacionadas con el cuidado de la reputación de su empresa con qué otras áreas/funciones se integran?				
44. Pensando en todas las comunicaciones que su empresa establece con sus públicos, ¿cuál diría usted que es el cargo que lleva el mayor peso en las decisiones correspondientes: (por favor especificar el nivel jerárquico) a) Presidente, vicepresidente b) Director o Gerente de comunicaciones institucionales c) Director o Gerente de RRPP d) Director o Gerente de Marketing e) DIRCOM f) Otros				

**Muchas gracias por su participación en esta entrevista.**

#### ANEXO 4: LISTADO DE BANCOS E INFORMANTES

Banco	Gerente	Edad	Cargo	Postgrado
Banco Financiero	Guillermo Gutiérrez Cornejo	45	Gerente Corporativo de Marketing Institucional e Inteligencia Comercial	> Marketing Intelligence en ESAN (Maestría)> Ingeniería de sistemas en San Agustín> Universidad Católica de Salta (MBA)
Banco de Comercio	María Alejandra Castillo Vargas	45	Subgerente de departamento de marketing, calidad y atención de reclamos	> Marketing y Gestión Comercial en Universidad del Pacífico (Maestría)
BBVA Continental	Carlo Reyes Cestti	46	Gerente de Imagen y Comunicación	
Scotiabank	Gaby Rodríguez Larraín Salinas	52	Gerente Principal de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social	
Banco de Crédito del Perú (BCP)	Pablo de la Flor Belaúnde	52	Gerente de División de Asuntos Corporativos	> Relaciones Internacionales en Yale University (Master) > Ciencia Política en University of Chicago (PhD)
Interbank	Michael Penny	53	Gerente de Imagen y Comunicación	Universidad de Arizona
Banco GNB	César Fernández	55	Gerente de Marketing e Investigación Comercial	> Administración en Universidad de Piura (Maestría)
Santander	Gonzalo Echeandía Bustamante	57	Country Head, Vicepresidente y Gerente General	> Contabilidad y Finanzas en ESAN > Universidad de Piura (MBA)
Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF)	Víctor Larrea	59	Subgerente General de Asesoría Legal	> MBA > CENTRUM

### ANEXO 5: PERFIL DEL INFORMANTE

Banco	Gerente	Edad	Cargo	Pregrado Universidad	Postgrado	Otros estudios	Ex trabajos
BBVA Continental	Carlo Reyes Cestti	46	Gerente de Imagen y Comunicación	Periodismo en Universidad Garcilaso de la Vega		> Responsabilidad Social (Instituto de la Calidad de la PUCP) > Gestión de Crisis (UPC).	> APOYO Comunicaciones > Periodista en El Comercio, El Mundo
Scotiabank	Gaby Rodríguez Larraín Salinas	52	Gerente Principal de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social	Administración en Babson College		> Identidad Corporativa en la U. Lima > Análisis de estados Financieros CENTRUM > Contabilidad de Gestión ESAN	
Interbank	Michael Penny	53	Gerente de Imagen y Comunicación	Administración y Marketing en Bloomsburg University of Pennsylvania	Universidad de Arizona	> Creación y construcción de marcas, Marketing en Kellogg Business School Chicago > Curso Design Thinking IDEO San Francisco > Estrategia de negocios y calidad de servicio - Harvard Business	> Marketing y Supervisor de cuentas en P&G > Gerente de Marca en Johnson (Mx) > Gerente de Marketing en Apromsa
Banco de Crédito del Perú (BCP)	Pablo de la Flor Belaúnde	52	Gerente de División de Asuntos Corporativos	Ciencia Política y Psicología en Indiana University Bloomington	> Relaciones Internacionales en Yale University (Master) > Ciencia Política en University of Chicago (PhD)	> Administración Pública en Harvard University	> Vicepresidente Asuntos Corporativos Minera Antamina > Viceministro de Comercio Ext > Presidente en Tironi & de la Flor > Viceministro (Min. Turismo) > Promperú (Coordinador del área de promoción) > Ford Foundation (Asistente)
Banco Financiero	Guillermo Gutiérrez Cornejo	45	Gerente Corporativo de Marketing Institucional e Inteligencia Comercial	Contabilidad en Universidad Católica de Santa María	> Marketing Intelligence en ESAN (Maestría)> Ingeniería de sistemas en San Agustín> Universidad Católica de Salta (MBA)		> Control de Gestión de Marketing en Lindley> Jefe de Marketing Div. Sur en Embotelladora

							Latinoamérica Coca Cola> Analista Proyecto Rico Pollo SA> Analista de créditos en Caja Municipal de Arequipa
Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF)	Víctor Larrea	59	Subgerente General de Asesoría Legal	PUCP	> MBA CENTRUM		
Banco GNB	César Fernández	55	Gerente de Marketing e Investigación Comercial	Economía en Universidad Nacional Mayor de San Marcos Católica ESAN	> Administración en Universidad de Piura (Maestría)		> Jefe de control de créditos en Interbank > Supervisor de créditos en Interbank
Banco de Comercio	María Alejandra Castillo Vargas	45	Subgerente de departamento de marketing, calidad y atención de reclamos	Universidad Católica de Santa María de Arequipa	> Marketing y Gestión Comercial en Universidad del Pacífico (Maestría)		> Jefa de canales en Banco Financiero > Jefa de Marketing en Caja Municipal de Arequipa > Jefa de Marketing en Socosani SA
Santander	Gonzalo Echeandía Bustamante	57	Country Head, Vicepresidente y Gerente General	Administración de empresas en la Universidad Pacífico	> Contabilidad y Finanzas en ESAN > Universidad de Piura (MBA)	> Marketing en Universidad de Northwestern, Kellogg School of Business	



## **ANEXO 6: DATOS Y NOTAS IMPORTANTES SOBRE ENTREVISTAS DE RELACIONES PÚBLICAS BANCA PERUANA SIGUIENDO PREGUNTAS DEL GUIÓN**

### **\* Edad de los informantes:**

Se ha observado que la edad promedio de los gerentes entrevistados es de 51.5 años, siendo la edad mínima 45 años y la máxima 59 años. Dado que el puesto que desempeña cada uno de nuestros informantes, la mayoría de ellos, suelen ser responsables de la imagen que proyecta la empresa a sus stakeholders y ello requiere de vasta experiencia para tener un buen manejo de la reputación de la misma.

### **\* Cargo de los informantes:**

En cuanto a los cargos de los entrevistados, se observa que solo dos de ellos poseen la misma denominación: Banco 1 y Banco3; sin embargo las funciones que desempeñan los gerentes de cada banco son distintas. Asimismo, se ha podido ver que los otros siete entrevistados tienen una función parecida con respecto a sus cargos, pero la denominación de los mismos es más bien diferente.

### **P2. Funciones de los cargos:**

Cuando los informantes describen las funciones relevantes de su cargo, se pudo observar una notable diferencia entre los cuatro bancos que se han clasificado como grandes (Banco 1, Banco 2, Banco 3, Banco 4) y los bancos medianos y pequeños (Banco 5, Banco6, Banco 7, Banco 8 y Banco9). Del primer grupo resaltan, dentro de sus funciones del cargo, el fortalecimiento y la gestión de la buena reputación de sus bancos; en cambio, el segundo grupo mencionado le da más importancia a la estrategia de marketing, ventas comerciales, entre otros.

En la misma línea, solo uno de los bancos, Banco 3, menciona literalmente que Relaciones Públicas es una de las funciones que desempeña el gerente dentro de la empresa. Luego, las demás no lo incluyen o, en el caso de una de ellas (Banco 5), se encuentra en otra área. Ello muestra que las Relaciones Públicas, tienden a ser cada vez menos nombradas o empleadas como parte de la denominación de su actividad por estas empresas.

### **P3. Área o actividad que desempeñan:**

Las áreas o actividades que desempeña la mayoría de los gerentes se centran con mayor fuerza en la Imagen de la empresa, las Comunicaciones y el Marketing. Es importante destacar que 8 de 9 entrevistados no colocó a Relaciones Públicas entre sus prioridades sino que parten de la posición # 3; a excepción del Banco 9 que la señala como su prioridad en la posición # 1.

Ello es un sustento a la afirmación anterior en la que se señala que las Relaciones Públicas ya no tienen tanta visibilidad como antes. Cabe destacar que en varias de las entrevistas mencionan a las Relaciones Públicas como "superadas". Las veían antiguas "olían a naftalina" para los más jóvenes. Además, la gestión de las Relaciones Públicas ha ido cambiando a través del tiempo ya que antes se relacionaban con regalos, reuniones, almuerzos, lobbys.

### **P3.1 Se tercerizan actividades en su área?**

La tercerización de actividades nos permite acercarnos para saber cuánta es la carga de trabajo que tienen los gerentes entrevistados. Los bancos grandes respondieron que no suelen tercerizar y si lo hacen son muy pocas actividades como Medios, Publicidad o Prensa. Los bancos medianos y pequeños señalaron que tercerizaban algunas actividades como Publicidad, Marketing Digital, Relaciones Públicas o Prensa. Las actividades mencionadas que los entrevistados suelen tercerizar son las del rubro de Comunicaciones como Publicidad, Marketing Digital, Prensa y Medios. Es importante indicar que el Banco 5 es el único que terceriza "Imagen y Reputación".

Ninguno de los responsables de la entidad bancaria responde que sí se terceriza toda la actividad a una agencia publicitaria, o de Relaciones Públicas.

### **P3.2 Planes a futuro**

Cuando se les preguntó a los informantes sobre los planes a futuro en sus respectivas áreas, 7 de 9 respondieron que las potenciarían. En el caso del Banco 1 y Banco3 hicieron hincapié en mejorar el servicio digital/online. Los otros dos bancos, Banco 2 y Banco6, señalaron que se enfocan en mantener y seguir desarrollando su área.

### **P3.3 Tendencia del presupuesto anual**

En cuanto al presupuesto anual de la empresa destinado al área de los entrevistados, también 7 de 9 señalan que ha aumentado; mientras los dos restantes indican que el presupuesto se ha mantenido estable. Asimismo, es importante resaltar que algunas actividades en las que se destinó parte del presupuesto anual fueron Responsabilidad Social y Educación.

### **P3.4 Actividades con nivel de intervención**

La mayoría de los informantes (6 de 9) indican que intervienen con frecuencia en la edición y redacción de la memoria anual del banco; mientras que 2 de ellos solo intervienen en la edición de la misma. Solo uno de ellos, Banco3, no interviene en esta actividad.

Además, resulta interesante resaltar que 4 de los 9 bancos como Banco 2, Banco 4, Banco 6 y Banco9, desarrollan como actividad frecuente prácticas de lobby. Mientras que 3 bancos (Banco 1, Banco 3, Banco 7) se mantienen señalando que desarrollan "a veces o muy poco" la actividad señalada. Solo 2 de los bancos (Banco 5 y Banco 8) no desarrollan dicha actividad. En esta actividad no existe una división entre bancos grandes, medianos y pequeños. Otras de las actividades que

son realizadas frecuentemente por los informantes en sus áreas, es la gestión de los medios (7 de los 9 bancos).

### **P21. Públicos a los que suelen dirigirse**

Cuando se les preguntó a los gerentes entrevistados sobre el público al que se suelen dirigir; la mayoría de los bancos (8 de 9) señalaron que es a los colaboradores. Asimismo, 6 de los 9 informantes señalaron a los directivos o autoridades como otro público al que se dirigen. No obstante la mayoría se enfoca, al personal interno que son los colaboradores y directivos y en ligera menor medida se refirieron a los usuarios externos.

### **P22. Sobre qué medios decide su producción**

Cuando se trata de medios impresos, las empresas tienen un nivel de decisión diferente sobre cada uno de ellos. Por ejemplo, el boletín es el medio impreso más usado en los bancos según los entrevistados; no obstante el gerente entrevistado del Banco 4 es el único que hizo hincapié sobre que el boletín que se distribuía dentro de la empresa era de formato virtual. Aquí se puede notar la tendencia a la tecnología pasando de la comunicación tradicional en 'papel' a una virtual o digital.

### **P23 - 24. Decisión sobre material para medios virtuales.**

En la actualidad es necesario adaptarse a los cambios tecnológicos, es por ello que se les preguntó a los informantes en cuanto a la decisión sobre los medios virtuales. La mayoría de los gerentes entrevistados, 7 de los 9, tienen decisión sobre el sitio web, aunque con diferentes niveles de incidencia.

Los informantes de los bancos clasificados como grandes tienen una mayor decisión sobre los medios virtuales como el sitio web y las redes sociales del banco, con excepción del Banco 4 que solo tiene decisión sobre las noticias virtuales. No obstante, de los tres bancos medianos, dos tienen decisión sobre el sitio web y uno de ellos no tiene decisión sobre medios virtuales.

En cuanto a los dos bancos pequeños, los informantes mencionaron que sí tienen decisión sobre el sitio web como medio virtual. Sin embargo, es importante señalar que el Banco interviene muy poco en estas decisiones. A diferencia del Banco 8 que tiene decisión sobre más medios virtuales como: redes sociales, intranet y noticias virtuales.

### **P25 - 26. Intervención en decisiones de Publicidad e Imagen de la empresa**

No existe una gran dispersión entre las respuestas de los entrevistados. La mayoría de entrevistados sí intervienen (siempre o casi siempre) en las decisiones de Publicidad e Imagen de la empresa. A excepción del Banco 6 que respondió "Muy eventualmente", ello puede ser debido a que el informante forma parte del área de asesoría legal del banco.

No obstante, ninguno de los informantes deja de tener participación en las decisiones de Publicidad e Imagen de la empresa ya que esta función contribuye a la gestión de la reputación de las entidades financieras y desarrollo imagen y cuidado de marca.

#### **P27 - 28. Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad**

Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre la dirección de acciones y el desarrollo de actividades al servicio de la comunidad fueron los bancos grandes que respondieron que sí lo hacían y habitualmente. Sin embargo, varios de ellos mencionaron que hay otras áreas que se dedican específicamente a estas acciones de Responsabilidad Social.

Por otro lado, se puede notar un cambio con los bancos medianos ya que dos de estos tres bancos (Banco 6 y Banco 7) indicaron que lo hacían pero “casi nunca” o “muy poco”. El Banco5, también considerado como mediano, respondió que no desarrollan actividades concernientes al servicio de la comunidad.

En cuanto a los dos bancos pequeños existen acciones en contraste. Pues, el Banco de Comercio mencionó que no realizaba o lo hacía muy poco, en cuanto a acciones de responsabilidad social, mientras que el Banco 9 sí desarrollaba estas actividades y lo hacían con la Educación del país con la Red Fe y Alegría.

Existe una tendencia de crecimiento en el rubro financiero para desarrollar Responsabilidad Social ya que esta es un indicador para mejorar su Reputación Corporativa. Es así como en las entrevistas, 8 de los 9 informantes mencionaron que realizaban actividades al servicio de la comunidad; pero unos en mayor nivel y frecuencia (en su mayoría, bancos grandes) que otros (bancos medianos y pequeños). El único banco que mencionó contundentemente no desarrollar interconexión en Responsabilidad Social es el Banco 5.

#### **P29 - 39. Acciones con nivel de intervención**

Una de las acciones que requiere de mucho cuidado y que se ha vuelto de gran importancia es el manejo de las redes sociales ya que estas pueden tener mucha influencia en la Reputación Corporativa por la rapidez en que se mueve la información, hoy en día, gracias a la tecnología. Es así como se preguntó por la acción de "supervisar al community manager", obteniendo como resultado que todos los bancos grandes intervenían en esta función, solo que dos de ellos en mayor medida (Banco 1, Banco 3) y los otros dos (Banco 2, Banco 4) lo hacían “a veces” o “poco”; sin embargo, no dejaban de participar en ella porque se necesita toda una planificación de los contenidos y sobre cómo debería responder el mismo community manager. En cambio, todos los bancos medianos dijeron no intervenir en esta acción. De igual manera, solo el Banco 8 (clasificado como banco pequeño) supervisaba a la community manager; mientras que el Banco 9 no lo hacía.

#### **P40. Manejan modelo de gestión de reputación**

Es una tendencia entre las entrevistas realizadas que los bancos grandes tengan una mejor estructura y desarrollen un modelo de gestión mejor que los bancos medianos y pequeños. Ello porque cuando se les pregunta si en su empresa manejan un modelo de gestión de reputación todos los bancos grandes responden que sí; mientras que 4 de los 5 bancos medianos y pequeños no tienen este modelo para gestionar la reputación. A excepción del Banco 6 que sí cuenta con uno.

#### **P41. Etapas de gestión de la reputación que realiza su área**

Todos los bancos grandes cumplen con tres de las cuatro etapas de la Gestión de Reputación que se propuso: “diagnóstico de Reputación de la compañía y benchmarking de la competencia”, “ejecución de un plan director de Reputación Corporativa” y “comunicación de la Reputación”. Es importante indicar que solo el Banco2 cumplía con una etapa más y completaba las cuatro que se habían propuesto: “definición de la visión de la reputación de la empresa”.

En cuanto a los tres bancos medianos, dos de ellos respondieron sobre las etapas de gestión de Reputación que realizaba su área. Ambas entidades (Banco 5 y Banco 6) solo coincidían en la etapa de “definición de la visión de la reputación de la empresa”, que no había sido mencionada recurrentemente por los bancos grandes. El banco 7 (mediano) señaló que se encontraban por construir estas etapas de Gestión de la Reputación.

Los dos bancos pequeños contestaron que no tenían un modelo de gestión pero solo uno de ellos indicó que las etapas de Gestión de Reputación que realiza su área, estaban destinadas a definir la visión de la Reputación y diagnóstico y benchmarking.

#### **P42. Qué intangibles (de la Reputación) se relacionan mejor con su cargo**

Existe una respuesta transversal entre todos los bancos sean grandes, medianos o pequeños con respecto al intangible más valorado que se relacione mejor con el cargo de los entrevistados, señalando que es la comunicación con los stakeholders. A excepción del Banco Financiero que no respondió la pregunta. Para los informantes es pieza clave mantener una buena comunicación con todos sus públicos, ya sean internos o externos a la institución ya que, gracias a ello, podrían tener una mejor Reputación Corporativa. Existían un par de opciones de intangibles propuestos que fueron mencionados en menor medida por los informantes como la ética y la misión de la institución.

#### **P43. Otras áreas relacionadas con el cuidado de la Reputación**

Los informantes de los bancos grandes señalaron que dentro de su institución existen diversas áreas, aparte de las suyas que están relacionadas con el cuidado de la reputación. Ellos coinciden en que estas áreas son las de Marketing, Publicidad y Branding.

Asimismo, otras de las áreas mencionadas asociadas al cuidado de la reputación de su empresa es la Gerencia Legal, que fue recurrentemente nombrada

por los entrevistados, (6 de los 9), en tanto se ocupan de los temas de quejas y reclamos que pueden afectar su Imagen Institucional.

#### **P44. Cargo que se lleva mayor peso en las decisiones de Reputación**

El cargo que tiene más peso en las decisiones de reputación, en la mayoría de los casos, es el de Gerente de Marketing. Entre los bancos más grandes, existe una pequeña dispersión en cuanto al cargo o gerencia que se lleva mayor peso en las decisiones, teniendo como resultado a la Gerencia General, de Relaciones Públicas y de Marketing. Por otro lado, de los cinco bancos medianos y pequeños; dos de ellos no respondieron a la pregunta y tres de ellos mencionaron que era la Gerencia de Marketing.

### 3ANEXO 7. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

7.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD BANCO 1	
<u>Gerente 1</u> : 46 años de edad	<u>Cargo</u> : Gerente de imagen y comunicación
<u>Funciones del cargo</u> : Análisis de la coyuntura para definir oportunidades de comunicación y preservar y promover la reputación e imagen del banco.	<u>Área o actividad que desempeña</u> : 1. Comunicaciones, 2. Imagen, 3. Relaciones Públicas 4. Marketing.
<u>Se tercerizan actividades en su área</u> : No se suele tercerizar, muy poco.	<u>Planes a futuro en el área</u> : Potenciar el área: Salto a lo digital y Transformar la unidad.
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual</u> : - Ha incrementado	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> - Comunidad - Directivos - Colaboradores
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> Todos tenemos influencia.  <u>Decisión sobre material para medios virtuales. ¿Cuáles?</u> - Página web; Blog y redes sociales.	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u>  - No interviene pero sí participa con una frecuencia de 4 veces al año.
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> Sí, lo hace habitualmente.  <u>Acciones en las que interviene poco</u> : - Gestión de la marca de la empresa  <u>Acciones en las que no interviene</u> :  - Diseño de la marca de la empresa - Diseño de códigos de buen gobierno corporativo - Diseño de productos éticos de la empresa	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia</u> :  - Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa. - Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social, ética y medioambiental. - Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales. - Definición de políticas de cuidado medioambiental. - Supervisa el trabajo de un community manager que maneje la comunicación online (tendencia). - Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación</u> :  - Sí	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u>  - Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia. - Ejecución del plan director de reputación corporativa. - Comunicación de la reputación
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u>  - Responsabilidad social. - Comunicación con los stakeholders	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u>  I. Ética: Integridad II. Valores: Excelencia en la atención al cliente IV. Responsabilidad corporativa - Seguridad de los productos y servicios Y diálogo con los stakeholders.
<u>Otras áreas relacionadas</u> : Gerente General, Publicidad, Legal y Recursos Humanos	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad</u> : Gerencia de Marketing

<b>ANEXO 7.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD BANCO 2</b>	
<u>Gerente</u> 1: 52 años de edad	<u>Cargo:</u> Gerente Principal de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social
<u>Funciones del cargo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la imagen y reputación del banco</li> <li>- Apoyar en la comunidad donde el banco está presente.</li> <li>- Relaciones públicas.</li> <li>- Relaciones institucionales prensa eventos institucionales</li> <li>- Comunicaciones institucionales.</li> <li>- Responsabiilidad social corporativa</li> </ul>	<u>Área o actividad que desempeña:</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones Públicas</li> <li>2. Comunicaciones</li> <li>3. Responsabilidad social e imagen</li> <li>4. Marketing.</li> </ol>
<u>Se tercerizan actividades en su área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se suele tercerizar, muy poco.</li> <li>- Muy pocas a medios</li> </ul>	<u>Planes a futuro en el área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener las cosas como están.</li> </ul>
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha incrementado sus actividades de responsabilidad social.</li> </ul>	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Colaboradores /</li> <li>- Voluntariado RRHH</li> <li>- Directivos</li> </ul>
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> Todos tenemos influencia. Boletines, Afiches (compras) <u>Decisión sobre material para medios virtuales.</u> <u>¿Cuáles?</u> Página web; Blog y redes sociales.	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> </ul>
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> Sí, lo hace habitualmente. Lo dirige pero tiene un personal diferente. <u>Acciones en las que interviene poco:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de marca de la empresa (porque hay pocos cambios).</li> <li>- Supervisa el trabajo de un community manager que maneje la comunicación online (tendencia)</li> </ul>	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Gestión de la marca de la empresa</li> <li>. Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa</li> <li>. Diseño de códigos de buen gobierno corporativo</li> <li>. Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social, ética y medioambiental</li> <li>. Diseño de productos éticos de la empresa</li> <li>. Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales</li> <li>. Definición de políticas de cuidado medioambiental</li> <li>. Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.</li> </ul>
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul>	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Definición de la visión de la reputación de la empresa</li> <li>. Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia</li> <li>. Ejecución del plan director de reputación corporativa</li> <li>. Comunicación de la reputación.</li> </ul>
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> I- Ética, Responsabilidad social, Misión Gobierno corporativo, Comunicación con los stakeholders.	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> I. Ética: Integridad, II. Valores: Excelencia en la atención al cliente, Certificación medioambiental, Participación de los empleados y Derechos humanos
<u>Otras áreas relacionadas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing, Producto y Legal</li> </ul>	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente, Vicepresidente</li> <li>- Gerente de RRPP.</li> </ul>



<b>ANEXO 7.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD - BANCO 3</b>	
<u>Gerente</u> 3: 53 años	<u>Cargo:</u> Gerente de Imagen y Comunicación
<u>Funciones del cargo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas online y offline</li> <li>- Prensa</li> <li>- Reputación proactiva</li> <li>- Presencia en medios en temas y valores que les interesa</li> </ul>	<u>Área o actividad que desempeña:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Marketing</li> <li>- 2. Imagen</li> <li>- 3. Comunicaciones</li> <li>- 4. Relaciones Públicas</li> </ul>
<u>Se tercerizan actividades en su área:</u> Se terceriza algunas actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad</li> <li>- Digital</li> </ul>	<u>Planes a futuro en el área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el área: Online</li> </ul>
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha incrementado</li> </ul>	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores</li> <li>- Clientes y Consumidores</li> </ul>
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines, revistas y afiches</li> </ul> <u>Decisión sobre material para medios virtuales.</u> <u>¿Cuáles? Páginas Web, Blog, redes Sociales (CM in house)</u>	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> </ul>
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul> <u>Acciones en las que interviene a veces</u> -Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales. <b>Interviene poco</b> Diseño de productos éticos de la empresa <b>No interviene:</b> Diseño de códigos de buen gobierno corporativo.	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia:</u> . Diseño de la marca de la empresa . Gestión de la marca de la empresa . Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa . Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social, ética y medioambiental . Definición de políticas de cuidado medioambiental . Supervisa el trabajo de un community manager que maneje la comunicación online (tendencia) . Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul>	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia</li> <li>- Ejecución del plan director de reputación corporativa</li> <li>- Comunicación de la reputación</li> </ul>
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> Comunicación con los stakeholders	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión y Misión</li> </ul>
<u>Otras áreas relacionadas:</u> Área legal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia del cliente, Responsable de canales</li> <li>- Gerente de marketing, Riesgos</li> <li>- Proveedores</li> </ul>	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> Gerente de Marketing

<b>ANEXO 7.4: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD BANCO 4</b>	
<u>Gerente 4:</u> 52 años	<u>Cargo:</u> Gerente de División de Asuntos Corporativos
<u>Funciones del cargo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por una buena reputación del banco.</li> <li>- Diseñar e implementar programas de buen cuidado de la relación con los stakeholders con los reguladores</li> </ul>	<u>Área o actividad que desempeña:</u> 1. Imagen 2. Comunicaciones
<u>Se tercerizan actividades en su área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No suelen tercerizar.</li> </ul>	<u>Planes a futuro en el área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el área.</li> </ul>
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha incrementado el destinado a actividades de Educación. Responsabilidad Social y gestión cultural.</li> </ul>	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores</li> <li>- Autoridades</li> <li>- Comunidad.</li> </ul>
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines virtuales.</li> </ul> <u>Decisión sobre material para medios virtuales.</u> <u>¿Cuáles?</u> Noticias virtuales	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casi siempre</li> </ul>
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> . Sí lo hace habitualmente.  <u>Acciones en las que interviene a veces</u> . Gestión de la marca de la empresa supervisa el trabajo de un Community manager que maneja la comunicación online (tendencia).  <u>Interviene poco:</u> Diseño de la marca de la empresa.	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia:</u> . Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa . Diseño de códigos de buen gobierno corporativo . Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social, ética y medio ambiental. . Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales . Definición de políticas de cuidado medioambiental . Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul>	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> . Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia . Ejecución del plan director de reputación corporativa. . Comunicación de la reputación
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> Responsabilidad social y comunicación con los stakeholders	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> I. Ética: integridad II. Valores: Excelencia en la atención al cliente certificación medioambiental III. Participación de los empleados IV. Responsabilidad corporativa: Diálogo con los stakeholders y Gestión medioambiental. V. Identidad Corporativa: Transparencia informativa VI. Gobierno corporativo: Código de buen gobierno. VI. Globalidad corporativa: Vínculos estables con las empresas y marcas internacionales.
<u>Otras áreas relacionadas:</u> Gerente de marca, Recursos Humanos, Directorio y Gerente General	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> Gerente General.

<b>ANEXO 7.5: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD - BANCO 5</b>	
<u>Gerente 5:</u> 45 años	<u>Cargo:</u> Gerente Corporativo de marketing institucional e inteligencia comercial.
<u>Funciones del cargo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing institucional</li> <li>- Estrategia de Marketing</li> <li>- Servicio de marketing.</li> </ul>	<u>Área o actividad que desempeña:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen, Marketing, Relaciones Públicas</li> <li>- Comunicaciones,</li> </ul>
<u>Se tercerizan actividades en su área:</u> Se terceriza Imagen y reputación con Llorente y Cuenca.	<u>Planes a futuro en el área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el área.</li> </ul>
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha incrementado</li> </ul>	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores</li> <li>- Clientes y Consumidores</li> </ul>
<u>Sobre qué medios decide su producción:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avisos en Medios, Material POP</li> <li>-</li> </ul> <u>Decisión sobre material para medios virtuales.</u> <u>¿Cuáles?</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí página WEB</li> </ul>	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> </ul>
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NO</li> </ul>	<u>Acciones en las que <b>NO</b> interviene:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa</li> <li>. Diseño de códigos de buen gobierno corporativo dirig social él y medio ambiental.</li> <li>. Diseño de productos éticos de la empresa.</li> <li>. Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales.</li> <li>. Definición de políticas de cuidado medio ambiental.</li> <li>. Supervisa el trabajo de un Community Manager que maneje la comunicación online (tendencia).</li> </ul>
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NO</li> </ul>	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> -Definición de la visión de la reputación de la empresa, diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia.
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u>  No está sistematizado.	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> I. Ética: integridad II. Valores excelencia en la atención al cliente. III. Visión/Misión: Formación de los empleados IV. Responsabilidad Corporativa: seguridad de los productos y servicios. V. Identidad corporativa: Transparencia informativa VI. Gobierno Corporativo: Código de buen gobierno. VII. Globalidad. Vínculos estables y marcas internacionales Uso de acreditaciones ISO.
<u>Otras áreas relacionadas:</u> Gerente General y Gerente Legal	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> Gerencia de Marketing

<b>ANEXO 7.6: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD BANCO 6</b>	
<u>Gerente</u> 6: 59 años	<u>Cargo</u> : Sub Gerente General de Asesor Legal
<u>Funciones del cargo</u> : - Unidad de fideicomiso atención al usuario atención a reclamos recuperaciones riesgo laboral y reputacional.	<u>Área o actividad que desempeña</u> : - 1. Imagen - 2. Marketing por regulaciones legales
<u>Se tercerizan actividades en su área</u> : - Algunas actividades: Publicidad y Contratos.	<u>Planes a futuro en el área</u> : - Mantener tal y como esta.
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual</u> : - Mantenerlos estable en términos absolutos. -	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> - Directivos - Colaboradores - y Autoridades.
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> - Informes para ser distribuidos periódicamente. <u>Decisión sobre material para medios virtuales. NO ¿Cuáles?</u> -	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> - Muy eventualmente.
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> - Sí, pero casi nunca  <u>Acciones en las que NO interviene</u> : . Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social ética y medioambiental. . Diseño de productos éticos de la empresa decides sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales. Definición de políticas de Cuidado medioambiental. Supervisa el trabajo de un Community manager que maneja la comunicación online. Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia</u> : . Gestión de la marca empresa . Responder a la opinión pública sobre los actos de la empresa. . Diseño de los códigos de buen gobierno corporativo. . El Diseño de marca se da con muy poca frecuencia.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación</u> : - SI	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> . Definición de la misión y la visión de la reputación de la empresa. Ejecución del plan director de reputación corporativa.
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> - Gobierno Corporativo y Comunicación con los Stakeholders	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> - NR
<u>Otras áreas relacionadas</u> : Banco minorista, Responsabilidad Social y Marketing.	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad</u> : - NR

<b>ANEXO 7.7. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD - BANCO 7</b>	
<u>Gerente 7:</u> 55 años	<u>Cargo:</u> Gerente de Marketing e Investigación Comercial
<u>Funciones del cargo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la gestión comercial. Estrategias comerciales del banco, Marketing, Inteligencia comercial y calidad.</li> </ul>	<u>Área o actividad que desempeña:</u> 1. Imagen 2. Marketing 3. Comunicaciones internas y externas (Relaciones Públicas no se desarrolla por falta de capacidad)
<u>Se tercerizan actividades en su área</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se terceriza poco. Agencia de publicidad, Telemarketing, Relaciones Públicas y marketing digital.</li> </ul>	<u>Planes a futuro en el área:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el área y preparar cambios.</li> </ul>
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenerlos estable en términos absolutos. arriba</li> </ul>	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores</li> <li>- Directivos</li> <li>- Clientes</li> </ul>
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletines, Revistas y Afiches. e Informes para ser distribuidos periódicamente.</li> </ul> <u>Decisión sobre material para medios virtuales. SI ¿Cuáles? Página WEB</u>	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> </ul>
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No muy poco</li> </ul> <u>Acciones en las que <b>NO interviene:</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Diseño de códigos de buen gobierno corporativo.</li> <li>Dirigir auditorías e informes de responsabilidad social., Ética y medioambiental.</li> <li>. Diseño de productos éticos de la empresa decides sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales</li> <li>definición de políticas de Cuidado medioambiental.</li> <li>. Supervisa el trabajo de un Community manager que maneje la comunicación online.</li> <li>. Evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.</li> </ul>	<u>Acciones en las que <b>interviene con frecuencia:</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la gestión marca de la empresa</li> <li>- Responder a la opinión pública sobre actos de la empresa.</li> </ul>
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NO</li> </ul>	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NR</li> </ul>
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno Corporativo y Comunicación con los Stakeholders</li> </ul>	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Responsabilidad corporativa.</li> <li>. Formación de empleados</li> <li>. Diálogo con los stakeholders</li> <li>. Identidad corporativa y transparencia informativa.</li> </ul>
<u>Otras áreas relacionadas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NR</li> </ul>	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Gerente de Marketing.</u></li> </ul>

## ANEXO 7.8. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD BANCO 8

<u>Gerente 8:</u> 45 años	<u>Cargo:</u> Sub Gerente del dpto. de Marketing De Calidad y Atención de reclamos.cl
<u>Funciones del cargo:</u> - Inteligencia comercial, servicios de marketing, desarrollo calidad y experiencia gestión de productos.	<u>Área o actividad que desempeña:</u> 1. Imagen 2. Marketing 3. Relaciones públicas 4. Comunicaciones 5. Investigación. 6. inteligencia comercial y 7. Desarrollo de productos.
<u>Se tercerizan actividades en su área</u> - Se terceriza poco. Agencia de Prensa. RRPP	<u>Planes a futuro en el área:</u> - Potenciar el área
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> - Se ha incrementado. - Se ha duplicado de un año a otro.	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> - Clientes - Consumidores - Comunidad.
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> - Boletines, Revistas y Afiches. e Informes para ser distribuidos periódicamente. - Artículos o medios especializados.  <u>Decisión sobre material para medios virtuales. SI ¿Cuáles? Página WEB</u>	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u>  - Siempre
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> - No. Poco <u>Acciones en las que interviene a veces:</u> Diseño de productos éticos de la empresa. <u>Interviene poco:</u> Decide sobre la realización de campañas de apoyo a causas sociales.	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia:</u> - Diseño de la gestión marca de la empresa - Gestión de la marca de la empresa supervisa el trabajo de un community manager que maneja la comunicación online y evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.  *Diseño de códigos de buen gobierno corporativo.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> - NO	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> - Definición de la visión de reputación de la empresa - Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia (más o menos).
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> - Responsabilidad social más o menos y comunicación con los stakeholders algunos.	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación. -</u> Valores excelencia en la atención al cliente, responsabilidad corporativa, seguridad de los productos y servicios. Identidad corporativa, transparencia informativa, globalidad y prácticas de comercio exterior.
<u>Otras áreas relacionadas:</u> Gerencia Comercial/ ventas: Legal y Sistemas.	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> - Gerente de Marketing.

**ANEXO 7.9. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD  
BANCO 9**

<u>Gerente 9::57 años</u>	<u>Cargo:</u> Country Head Vice President y Gerente General
<u>Funciones del cargo:</u> - Apoyar a la generación de negocios asegurar el alineamiento de todo el equipo con metas y plan estratégico Control y seguimiento y optimización de los equipos para resultados relevantes guardián de la cultura corporativa.	<u>Área o actividad que desempeña:</u> 1. Relaciones públicas 2. Marketing Comunicaciones 3. Comunicaciones
<u>Se tercerizan actividades en su área</u> - Se terceriza poco. Algunas actividades de comunicación y prensa.	<u>Planes a futuro en el área:</u> - Potenciar el área
<u>Tendencia en cuanto al presupuesto anual:</u> - Se ha incrementado.	<u>Públicos a los que suele dirigirse</u> - Colaboradores, Directivos, Comunidad (un par de veces al año).
<u>Sobre qué medios decide su producción</u> - Afiches y flyers. <u>Decisión sobre material para medios virtuales. Muy poco ¿Cuáles? Página WEB</u>	<u>Intervención en decisiones de publicidad e imagen de la empresa</u>  - Siempre
<u>Dirige acciones y actividades al servicio de la comunidad</u> - Sí. Responsabilidad social con Fe y Alegría. -	<u>Acciones en las que interviene con frecuencia:</u> - Diseño de la gestión marca de la empresa - Gestión de la marca de la empresa supervisa el trabajo de un community manager que maneja la comunicación online y evalúa la reputación corporativa mediante auditorías y monitores.  *Diseño de códigos de buen gobierno corporativo.
<u>Manejan modelo de gestión de reputación:</u> - NO	<u>Etapas de gestión de reputación que realiza su área</u> - Definición de la visión de reputación de la empresa - Diagnóstico reputación de la compañía y benchmarking de la competencia (más o menos).
<u>Qué intangibles (de la reputación) se relacionan mejor con su cargo</u> - Responsabilidad social más o menos y comunicación con los stakeholders algunos.	<u>Indicadores más importantes para medir la reputación-. Ética/ Integridad, valores excelencia en la atención al cliente, identidad corporativa, transparencia informativa y código de buen gobierno.</u>
<u>Otras áreas relacionadas:</u> Área Legal y Cumplimiento de normas. Administración y Recursos humanos. Auditoría.	<u>Cargos que se lleva mayor responsabilidad:</u> - NR

## ANEXO 8 NOTAS IMPORTANTES SOBRE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

- La edad promedio de los gerentes entrevistados es de 51.5 años.
- Solo dos de los cargos tienen un nombre parecido (BBVA e Interbank); sin embargo se puede observar que todos tienen una función parecida.
- Solo uno de los bancos (Scotiabank) menciona literalmente que "Relaciones Públicas" se encuentra dentro de las funciones de su cargo. Luego, las demás no lo incluyen o, en el caso de una de ellas (Banco Financiero), se encuentra en otra área.
- Los cuatro bancos que se han clasificado como grandes (BBVA, Scotiabank, Interbank, BCP), incluyen dentro de sus funciones del cargo la gestión de la buena reputación de sus bancos. A comparación de los bancos "medianos" y "pequeños" le dan más importancia a la estrategia de marketing, ventas comerciales, entre otros.
- Según las áreas o actividad que desempeña cada uno de los gerentes, el 89% de los entrevistados no coloca a Relaciones Públicas entre sus prioridades, sino que parten de la posición # 3. A excepción del Banco Santander, que sí se encuentra en su prioridad # 1.
- Ello nos lleva a que en varias de las entrevistas mencionan a las Relaciones Públicas como "superadas". Las veían antiguas y olían a naftalina para los más jóvenes. Además, la gestión de las Relaciones Públicas ha ido cambiando a través del tiempo, antes se relacionaban con regalos, reuniones, almuerzos, lobbys.
- Todos los bancos con respecto a la tercerización de actividades responden que no suelen hacerlo (muy pocas veces) y si tercerizan actividades solo son algunas, pero igual la ejecución es responsabilidad de la empresa.
- Algunas de las actividades recurrentes que mencionan los entrevistados que se suelen tercerizar son las del rubro de comunicaciones como publicidad, prensa, medios. El banco Financiero es el único que terceriza "imagen y reputación" a Llorente y Cuenca.
- Ninguna responde que sí se terceriza toda la actividad a una agencia.
- Los planes a futuro de la mayoría de los entrevistados (7 de 9) es potenciar el área donde trabajan.
- En cuanto al presupuesto anual de la empresa destinado al área de los entrevistados, también 7 de 9 señalan que ha aumentado; mientras los dos restantes indican que el presupuesto se ha mantenido estable.
- Es importante resaltar que los entrevistados que profundizaron en qué actividades se había se ha destinado parte del incremento, respondieron que la Responsabilidad Social.
- El público que con recurrencia ha sido nombrado y a los que se suelen dirigir la mayoría de los bancos (8 de 9) es a los era una de ellas. colaboradores.
- Asimismo, en todos los bancos los Directivos o Autoridades figuran como segundo público, tercero público o no figuran. El área que manejan está más enfocada al personal interno y a los usuarios del banco (externo).
- Cuando se trata de medios impresos cada una de las empresas tiene decisión sobre distintos, siendo el más usado el boletín (solo el BCP utiliza uno virtual).
- De todos los bancos, 7 de 9 tienen decisión sobre la página web. Entre los bancos grandes, la página web y las redes sociales son los medios virtuales sobre los que tienen una mayor decisión. A diferencia del BCP que solo tiene decisión sobre las noticias virtuales.
- De los tres bancos medianos, solo uno no tiene decisión sobre medios virtuales y los otros dos sí tienen decisión sobre la página web.
- Los dos bancos pequeños deciden sobre la página web. Solo que el Banco del Comercio tiene decisión sobre más medios virtuales como: redes sociales, intranet y noticias virtuales.



- No existe una gran dispersión entre las respuestas de los entrevistados. La mayoría de las áreas entrevistadas sí intervienen (siempre o casi siempre) en las decisiones de publicidad e imagen de la empresa. A excepción del BANBIF que respondió "Muy eventualmente". Sin embargo, ninguna deja de tener participación en esta función.
- Los bancos "grandes" son los que desarrollan más responsabilidad social o actividades al servicio de la comunidad. En cambio, los bancos "medianos" no lo aplican o muy poco, a excepción del Banco Santander. (considerado como "pequeño"), sí trabaja con la Educación del país (Fe y Alegría).
- Se puede observar notoriamente que los bancos "grandes" asumen más responsabilidades de las planteadas como gestión o diseño de la marca, códigos para gobierno corporativo, productos éticos, responsabilidad social, así como reputación corporativa. Sin embargo, los bancos "medianos" y "pequeños", asumen muchas funciones menos como gestión o diseño de marca, entre las que más coincidían. Los bancos "grandes" desarrollaban entre 7 a 9 defunciones, mientras los bancos considerados como "medianos" y "pequeños" sólo intervenía de 2 a 4 funciones.
- Cabe destacar que, al ser un banco grande tienen posibilidad de tener una mayor división de áreas encargadas en funciones específicas; entonces es a partir de este momento en el que pueden desarrollar un mayor número de funciones. En cambio, los bancos medianos y pequeños no tienen tantas áreas específicas para cada encargo, sino que una sola área se tiene que encargar de las funciones que se creen que son más importantes y ello disminuye el desarrollo de distintas acciones tan diversas.
- Con la acción de "supervisar al community manager" sí existía cierta dispersión. De los grandes bancos solo dos intervienen en esa acción (BBVA e Interbank). Mientras los demás intervienen a veces, poco o no lo hacían es una tendencia entre las entrevistas realizadas que los bancos grandes tengan una mejor estructura y se desarrollen mejor que los bancos medianos y pequeños.
- Ello porque cuando se les pregunta si en su empresa manejan modelo de gestión de reputación todos los bancos grandes responden que sí; mientras que 4 de los 5 bancos medianos y pequeños no tienen este modelo para gestionar la reputación (el único que sí lo tiene es BANBIF).
- Es una tendencia entre las entrevistas realizadas que los bancos grandes tengan una mejor estructura y se desarrollen mejor que los bancos medianos y pequeños.
- Ello porque cuando se les pregunta si en su empresa manejan modelo de gestión de reputación todos los bancos grandes responden que sí; mientras que 4 de los 5 bancos medianos y pequeños no tienen este modelo para gestionar la reputación (el único que sí lo tiene es BANBIF)
- Todos los bancos grandes cumplen con tres de las etapas de la gestión de reputación: diagnóstico y benchmarking, ejecución de un plan y comunicación de la reputación.
- Solo uno de ellos (Scotiabank) cumplía con una etapa más: definir la visión de la reputación.
- Para los tres bancos medianos dos de ellos respondieron sobre las etapas de gestión de reputación que desarrollaban, coincidiendo solo en la definición de la visión de la reputación de la empresa.
- Los dos bancos pequeños contestaron que no tenían un modelo de gestión pero solo uno de ellos indicó qué etapas de gestión de reputación realiza su área: definir la visión de la reputación y diagnóstico y benchmarking.

Anexo 8 página 2