

USOS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Ángela Preciado Hoyos
Haydée Guzmán Ramírez
José Carlos Losada Díaz



Universidad de
La Sabana

ECOE
EDICIONES

Ángela Preciado Hoyos

angela.preciado@unisabana.edu.co

Comunicadora Social de la Universidad de Antioquia y Doctora en Comunicación Pública de la Universidad de Navarra, España. Realizó estudios de Comunicación Corporativa en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha trabajado en las áreas de televisión, comunicación organizacional, relaciones públicas y cooperación nacional e internacional. Ha sido profesora en la Universidad de Antioquia y docente e investigadora en la Universidad Pontificia Bolivariana, de Medellín. Es coautora del libro *Estilo directivo y comunicación interna en la empresa informativa colombiana* (2009). En la Universidad de La Sabana, dirige la Maestría en Comunicación Estratégica y el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional (CICCO).

Haydée Guzmán Ramírez

lidercom@etb.net.co

Comunicadora Social de la Pontificia Universidad Javeriana, con énfasis en Publicidad, y Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle. Ha sido docente de las áreas de Comunicación Organizacional y Estratégica en las universidades Javeriana, La Sabana, Jorge Tadeo Lozano, Central, Externado de Colombia, Inpahu y Sergio Arboleda. Actualmente es docente-investigadora de la Especialización en Comunicación Estratégica de la Universidad Sergio Arboleda y Directora del Área de Gestión Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la misma universidad. Es gerente y consultora en la empresa Líder Comunicaciones y Eventos Ltda., localizada en Bogotá.

José Carlos Losada Díaz

jclosada@hotmail.com

Licenciado en Ciencias de la Información de la Universidad Pontificia de Salamanca, España, y Doctor en Comunicación de esta misma Universidad. En la actualidad es profesor titular de Comunicación Institucional y Corporativa en la Universidad de Murcia, España. Ha sido profesor en programas de postgrado en comunicación corporativa, institucional, política y estratégica en las universidades Pontificia de Salamanca, Católica San Antonio de Murcia; de Málaga, Rovira i Virgili; Jaume I; de Cádiz, y en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Fundación Ortega-Marañón, en España. Es asesor y consultor de comunicaciones para entidades privadas y del sector público, en España.



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

USOS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Ángela Preciado Hoyos
Haydée Guzmán Ramírez
José Carlos Losada Díaz

ECO E
EDICIONES



Universidad de
La Sabana

CONTENIDO

pág.

11	Prólogo
17	Introducción: entre la teoría y la práctica de la comunicación estratégica
23	1. De la comunicación, las organizaciones y la estrategia <ul style="list-style-type: none">1.1 La necesaria dependencia entre comunicación y organización1.2 Comunicación estratégica o retorno al poder de la comunicación1.3 Un proceso en constante movimiento1.4 Metodología para la investigación
73	2. Comunicación estratégica en el ámbito empresarial <ul style="list-style-type: none">2.1 Contribuciones teóricas de la comunicación de las empresas al enfoque estratégico2.2 Comunicación estratégica empresarial en la práctica
129	3. Comunicación estratégica en las organizaciones no gubernamentales <ul style="list-style-type: none">3.1 La orientación estratégica en los estudios sobre comunicación en las organizaciones no gubernamentales3.2 Comunicación estratégica para organizaciones no gubernamentales en la práctica
191	4. Comunicación estratégica en las entidades públicas <ul style="list-style-type: none">4.1 Algunos aportes al estudio de la comunicación estratégica en el entorno público4.2 Comunicación estratégica de las organizaciones del sector público en la práctica

255 **5. Apuntes, certezas y propuestas para una cartografía de la comunicación estratégica**

283 **Conclusiones generales**

302 **Bibliografía**

Índice de cuadros

54 Tabla 1. Ejemplo de BSC en un proceso de comunicación estratégica

Organizaciones empresariales

85 Tabla 2. Composición de la muestra. Organizaciones empresariales, entidades del sector privado

88 Tabla 3. Organizaciones empresariales. Perfil de los responsables de comunicación entrevistados

91 Tabla 4. Área de la que se depende y ubicación en el organigrama

94 Tabla 5. Estructura de las áreas de comunicación de las empresas y funciones que cumplen

99 Tabla 6. Características del comunicador

122 Tabla 7. Área o persona que elabora, aplica, analiza o interpreta los indicadores

Organizaciones no gubernamentales

144 Tabla 8. Composición de la muestra. Organizaciones no gubernamentales

145 Tabla 9. Organizaciones no gubernamentales. Perfil de los responsables de comunicación

148 Tabla 10. Nombre del área de comunicaciones

149 Tabla 11. Área de la que se depende y ubicación en el organigrama

- 154 Tabla 12. Estructura de las áreas de comunicación y funciones que realizan
- 157 Tabla 13. Características del comunicador
- 186 Tabla 14. Áreas encargadas del diseño, aplicación y análisis de indicadores

Organizaciones del sector público

- 203 Tabla 15. Composición de la muestra. Organizaciones del sector público
- 205 Tabla 16. Organizaciones Públicas. Perfil de los responsables de comunicación
- 207 Tabla 17. Nombre del área de comunicaciones
- 209 Tabla 18. Ubicación de las áreas de comunicaciones en el organigrama
- 212 Tabla 19. Estructura de las áreas de comunicación y funciones que cumplen
- 216 Tabla 20. Características del comunicador
- 247 Tabla 21. Áreas encargadas del diseño, aplicación y análisis de indicadores

Índice de figuras

- 43 Figura 1. Ciclo de la comunicación estratégica

Organizaciones empresariales

- 104 Figura 2. Grado de autonomía que tiene el cargo. Valoración de 0 a 10
- 109 Figura 3. Tiempo que se dedica en promedio a las etapas del ciclo de comunicación estratégica
- 110 Figura 4. Existencia de un modelo para gestionar la comunicación

112	Figura 5. Elementos del modelo de comunicación
113	Figura 6. Se trabaja con un modelo de comunicación estratégica
115	Figura 7. El plan de comunicación está consignado por escrito
118	Figura 8. Personas o áreas que aprueban el plan de comunicaciones
119	Figura 9. Investigación que realiza el área de comunicaciones
120	Figura 10. Periodicidad de las evaluaciones
121	Figura 11. Existencia de indicadores para medir la gestión del área

Organizaciones no gubernamentales

161	Figura 12. Grado de autonomía que tiene el cargo. Valoración de 0 a 10
166	Figura 13. Tiempo que se dedica en promedio a las etapas del ciclo de comunicación estratégica
168	Figura 14. Existencia de un modelo para gestionar la comunicación
170	Figura 15. Elementos contemplados en el modelo para gestionar la comunicación
173	Figura 16. El modelo es estratégico
174	Figura 17. Cuentan con un plan de comunicaciones
174	Figura 18. El plan de comunicaciones está consignado por escrito
176	Figura 19. Persona o área que aprueba el plan de comunicaciones

- 179 Figura 20. Investigación que realiza el área de comunicaciones
- 181 Figura 21. Aspectos que se evalúan
- 182 Figura 22. Periodicidad de las evaluaciones
- 184 Figura 23. Existencia de indicadores para medir la gestión del área

Organizaciones del sector público

- 222 Figura 24. Grado de autonomía que tiene el cargo. Valoración de 0 a 10
- 228 Figura 25. Tiempo que se dedica en promedio a las etapas del ciclo de comunicación estratégica
- 231 Figura 26. Existencia de un modelo para gestionar la comunicación
- 233 Figura 27. Elementos del modelo de comunicación
- 233 Figura 28. Se trabaja con un modelo de comunicación estratégica
- 236 Figura 29. El plan de comunicaciones está consignado por escrito
- 238 Figura 30. Persona o área que aprueba el plan de comunicaciones
- 241 Figura 31. Investigación que realiza el área de comunicaciones
- 242 Figura 32. Aspectos que evalúa el área de comunicaciones
- 244 Figura 33. Periodicidad de las evaluaciones
- 245 Figura 34. Existencia de indicadores para medir la gestión del área

INTRODUCCIÓN

Entre la teoría y la práctica de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica se ha convertido en un tema de estudio sobre el que se han escrito infinidad de libros y artículos y, sin embargo, sigue siendo un campo en construcción. Cada vez más organizaciones se dan cuenta de su utilidad, que se centra de manera específica en las posibilidades que permite de gestionar la comunicación. Surge de diferentes disciplinas y en momentos diferenciados de la historia y da respuesta a necesidades de diverso tipo de entidades, por lo que es un ejemplo de conocimiento interdisciplinar. Es, asimismo, un modelo que se ha extendido hasta hacerse universal, por la facilidad de comprenderlo y practicarlo en múltiples situaciones y por distintos actores, ya se trate de personas u organizaciones.

Buena parte de su utilidad está determinada por las premisas en las que se fundamenta. Una de ellas es la necesidad de que la organización conozca al detalle el entorno en el que opera y determine cuál es su posición en él. Para conseguirlo, se vale de herramientas de investigación y análisis que arrojan información actual acerca de las características de ese entorno y posibilitan tener un escáner de lo que piensan los públicos que están en él, sobre lo que es la organización y lo que esperan de ella. De modo inverso, y como resultado de un proceso de diálogo y discusión, los grupos también obtienen información acerca de los intereses y aspiraciones de la entidad.

La apertura hacia el entorno, materializada en el diálogo con los públicos, genera relaciones de influencia mutua. Esta es una característica que los estudios más recientes adjudican a la comunicación estratégica, que ha obligado a las entidades a aclararse a sí mismas qué son y qué buscan y, en consecuencia, a edificar un discurso que refleje sus aspiraciones. En esta construcción prima, entonces, una mirada global acerca de lo que es la organización, de manera que el discurso no sea fragmentado y pueda ser compartido por quienes tienen alguna relación con ella.

Esta última característica relaciona otra que se adjudica a la comunicación estratégica y que consiste en acoplar las diferentes partes de un todo y generar ideas que den sentido de unidad. En términos de las organizaciones, implica que las tareas de cada una de las áreas o el trabajo de los empleados se orientan a la búsqueda de un resultado compartido, que es el que aporta sentido a las labores cotidianas. Se juega, de este modo, con lo específico, articulado a lo general.

En términos comunicacionales, integrar lo particular con lo general exige tener visión de largo plazo e imprimir coherencia al discurso organizacional. El elemento temporal es, pues, otra de las condiciones del modelo. Al conjugar varios momentos, requiere de la planificación. Pese a ello, exige flexibilidad y apertura a situaciones de corto y medio plazo que intervienen en el proceso. De este modo, la planificación permite definir el punto al que se quiere llegar, en tanto la flexibilidad es la vía que posibilita que se hagan ajustes en el camino, sin perder de vista las metas trazadas.

Esta serie de condiciones no se queda en la teoría. El modelo de comunicación estratégica exige a quienes lo aplican seguir una metodología, contar con herramientas para orientar el trabajo hacia el cumplimiento de los fines y con pautas para verificar en qué medida los resultados del

proceso se acercan o se alejan de lo previsto. Requiere enlazar elementos comunicacionales, de tipo social y administrativo, e incluso otros que tienen un carácter político, pues es un hecho que en las relaciones interpersonales se presentan procesos de búsqueda de influencia y ejercicios de poder. Demanda, asimismo, que el comunicador o profesional encargado de aplicarlo tenga conocimientos en investigación, análisis del entorno, resolución de problemas y sepa diseñar programas desde una mirada global en la que se aúnan aspectos de la cotidianidad.

No obstante haber evolucionado en el seno de las organizaciones empresariales, entidades de naturaleza diferente se han apropiado de la comunicación estratégica. Esta situación coincide con el hecho de que los estudios administrativos se mueven cada vez más hacia la humanización, como revela la apropiación de prácticas de responsabilidad social, buen gobierno corporativo y gestión del conocimiento, que reconocen en el talento y en la creatividad de las personas una fuente insustituible de ventaja competitiva.

Ha sido tan reveladora la influencia del modelo estratégico, que los estudios emprendidos con la intención de analizarlo y conocer sus potencialidades y utilidad han llevado a que se fortalezca y replantee, no solo en las entidades gubernamentales y en las orientadas al desarrollo social, sino también en las organizaciones privadas en las que ha surgido. La literatura consultada en esta investigación muestra que, al mirar con el lente estratégico, la comunicación en contextos organizacionales se optimiza, porque favorece el diálogo horizontal, la apertura a nuevas formas de influencia y la valoración de los procesos de relación con los públicos, por encima de la mera selección de medios y mensajes.

El uso generalizado de la comunicación estratégica genera numerosas preguntas, algunas de las cuales han dado origen al presente trabajo. En este

sentido, si la orientación estratégica puede ser aplicada en organizaciones de diverso tipo, quiere decir que existen elementos comunes de comunicación en todas ellas, pese a atender a necesidades y sectores diversos. En consecuencia, el objetivo general que guía esta investigación consiste en demostrar que existen elementos comunes a la gestión comunicacional de los diferentes tipos de organizaciones, a pesar de que respondan a funciones y necesidades sociales diversas. De esta finalidad se deriva otra que ha consistido en identificar en qué medida se utiliza la comunicación estratégica en un grupo de organizaciones colombianas empresariales, no gubernamentales y públicas.

El contenido del libro se divide en cinco capítulos. El primero comprende un análisis conceptual y teórico en el que se revisan las propuestas de algunos autores sobre la comunicación en las organizaciones, la evolución que ha tenido el concepto de estrategia, al igual que el de comunicación estratégica. Se exponen, además, los elementos o situaciones que han llevado a que esta última emerja con fuerza, se propone una definición propia del concepto de comunicación estratégica y se analizan los componentes del proceso.

Como se ha indicado, la comunicación estratégica está acompañada de una carga práctica notable, razón por la que definir esta noción no se agota en aspectos teóricos, sino que vincula cuestiones aplicadas que acá se presentan como parte de las metodologías que encierra. Es propio decir, pues, que la comunicación estratégica: a) es un concepto; b) es un modelo; y c) opera como un sistema que tiene aplicación.

En este mismo segmento del libro se expone el diseño metodológico seguido en la investigación de campo. A partir del análisis y la definición de los componentes de la comunicación estratégica, se diseñó un cuestionario

con preguntas semiestructuradas, que se aplicó mediante la realización de entrevistas en profundidad a una muestra integrada por 53 responsables de comunicación de igual número de organizaciones colombianas que tienen sede en Bogotá. Los sectores están representados así: 23 organizaciones empresariales, 16 entidades del sector no gubernamental y 14 instituciones que representan al sector político, público y gubernamental.

A partir del segundo capítulo y hasta el cuarto, se exponen los hallazgos de la investigación aplicada, con análisis de tipo cualitativo y cuantitativo. Aunque en este trabajo se reconoce que, de acuerdo con su naturaleza, la comunicación de cada entidad puede presentar rasgos distintivos, el estudio se centra, en esta parte, en buscar aquellos que son comunes a la gestión de la comunicación estratégica en todas ellas y que permiten generar un modelo de tipo integrador.

En vista de que la literatura sobre comunicación estratégica basada en fundamentos académicos aportados desde una investigación sistemática es limitada en el medio colombiano, las fuentes consultadas para construir la parte teórica de la investigación en las empresas corresponden a trabajos realizados, de manera preponderante, en Europa occidental y Estados Unidos. Textos de varios autores latinoamericanos han sido consultados para construir el análisis en lo que atañe a la comunicación en las entidades no gubernamentales, dado el notable aporte que la región ha hecho a partir de los estudios en comunicación para el desarrollo y el cambio social. Por último, ha habido una mezcla de fuentes de varias latitudes en el caso de la comunicación de las entidades públicas.

Hemos querido incluir, en el capítulo cinco, el texto presentado por José Carlos Losada Díaz en la lección inaugural de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana, cuya apertura tuvo lugar

el día 5 de octubre de 2012. Consideramos que su contenido tiene cabida en esta publicación, no solo porque trabaja en torno del mismo tema de estudio, sino porque, además, presenta el panorama actual de la comunicación estratégica en Estados Unidos y de manera especial en Europa, a la par que vislumbra el futuro que le espera. Ya en las conclusiones finales se establecen comparaciones entre los sectores y, teniendo en cuenta los elementos abarcados por Losada, se establece un contraste entre los hallazgos de la investigación más local y algunas perspectivas que se perfilan como tendencia en el plano académico y profesional en un ámbito internacional.

Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán Ramírez, autoras del estudio realizado en Colombia, agradecen de manera especial a la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana por financiar la investigación que dio origen a este libro y expresan su reconocimiento a los comunicadores de las 53 entidades que aceptaron ser entrevistados.

No es posible cerrar esta introducción sin dar gracias, del mismo modo, a las estudiantes Lina Garnica Gómez, Jilly Guevara Ospina y Paola Ruiz Aristizábal, por el apoyo y acompañamiento en la realización de las entrevistas. Ellas tres, que en el momento en el que se hizo el estudio estaban a punto de graduarse como comunicadoras sociales, se contagiaron por unos meses de los hábitos y las virtudes que requiere la investigación. Esperamos haber acrecentado su sensibilidad hacia la comunicación de las organizaciones y haber ayudado, de manera efectiva, a su formación profesional.

CAPÍTULO 1

De la comunicación, las organizaciones y la estrategia

Más que hacer aportes a la organización, la comunicación es constitutiva de ella, porque está en el origen de su formación, en los acuerdos sobre lo que espera ser y alcanzar y en el relacionamiento con el entorno del que percibe elementos para funcionar y al que retorna servicios, bienes, productos o soluciones. Las premisas de Luhmann (1991), según las cuales las organizaciones son sistemas sociales hechos de comunicación, tienen vigencia en el mundo contemporáneo, cuando las organizaciones se han volcado a comunicar sus intenciones y el discurso que utilizan para hacerlo (sea a partir de narrativas visuales, orales o de cualquier otro tipo) invita a empleados, accionistas o usuarios a buscar una relación con ellas y las ubica en un plano social en el que, a partir del discurso, aclaran, ajustan y modelan sus logros e intenciones.

Este primer capítulo constituye un acercamiento a las funciones que cumple la comunicación en las organizaciones, lo mismo que a la llegada de la estrategia a este ámbito académico y profesional, para impactar: a) en lo discursivo y conceptual, b) en la forma de organizar el proceso de comunicación y c) en la manera como este modelo, el estratégico, propone que deban llevarse las relaciones entre la función, personificada en los profesio-

OTROS LIBROS DE COMUNICACIÓN



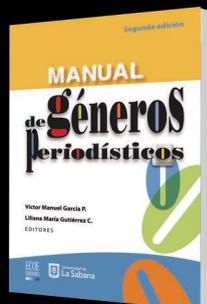
LABRA PALABRA. LECCIONES DE LENGUAJE Y PERIODISMO

Jairo Enrique Valderrama Valderrama



COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y NUEVOS RETOS DEL COMUNICADOR EN LAS ORGANIZACIONES. (SEGUNDA EDICIÓN)

María Cristina Ocampo Villegas



MANUAL DE GÉNEROS PERIODÍSTICOS. (SEGUNDA EDICIÓN)

Víctor Manuel García Perdomo
Rodolfo Prada Penagos
Andrea Salgado Cardona
Nestor Fabián Ruiz Vásquez
Liliana María Gutiérrez Coba
Alberto Salcedo Ramos
Jairo Enrique Valderrama
César Mauricio Velásquez Ossa

USOS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

es un aporte al estudio de la comunicación organizacional que resalta la interacción de las organizaciones con sus públicos y a partir de enfoques teóricos, analiza el rol de comunicador como “analista de escenarios”.

Sustentados por una investigación con 53 organizaciones establecidas en Colombia, los autores evalúan la práctica cotidiana de la comunicación en empresas privadas, instituciones del Estado, organismos no gubernamentales y entidades del tercer sector.

Los resultados permiten observar que el modelo de comunicación estratégica es utilizado por las organizaciones de diverso tipo y se advierte como el fenómeno de la globalización ha hecho que éstas sean más flexibles y con mejor capacidad de respuesta frente a situaciones de crisis.

Esta investigación resalta la importancia de la comunicación estratégica para el éxito de cualquier organización; además, destaca la evolución que han tenido los departamentos de comunicación en los organigramas de las empresas, cada vez más cerca de los altos mandos, y permite a los profesionales del área comprender las cuestiones relacionadas con la comunicación en las organizaciones.

ECOE
EDICIONES



Universidad de
La Sabana



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

