

# Posicionamiento de la **comunicación** **estratégica como** **gestión gerencial** en las empresas más grandes de Colombia

Positioning of Strategic Communication  
as a Management Practice in Colombia's  
Largest Companies

Posicionamento da comunicação estratégica como  
gestão gerencial nas maiores empresas da Colômbia

CÓDIGO SICI: 2027-2731(201212)32:63<94:PCECGG>2.0.CO;2-C

**Recibido:** 31 de agosto de 2012

**Aceptado:** 19 de febrero de 2013

**Submission date:** August 31, 2012

**Acceptance date:** February 19, 2013

## Origen del artículo

Este artículo presenta los resultados de la investigación titulada *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia*, realizada por su autora con el apoyo y aval institucional de la Universidad Sergio Arboleda (Bogotá, Colombia), entre junio de 2010 y febrero de 2011.

CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO

Magíster en Periodismo con especialización en Relaciones Públicas, Marshall University, Estados Unidos. MS en Relaciones Humanas y con Empleados de la Facultad de Negocios y Maestría en Enseñanza, Marshall University, Estados Unidos. Investigadora-docente de la Universidad Sergio Arboleda, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad San Martín. Correspondencia: Carrera 16 No. 127-31. T. 1. Apto. 804, Bogotá, D. C.

**Correo electrónico:** pattysfi@yahoo.com

## Resumen

Para Martín-Barbero y Rey (1999), el estudio de la comunicación se enfoca, a comienzos de la actual década, en la comunicación organizacional, marcado por un enfoque estratégico para alcanzar su estatus de gestión gerencial y su poder. El objetivo de este estudio es determinar si se está ejerciendo la función gerencial de la comunicación en las compañías más grandes y de mayores ventas en Colombia. Por medio de encuestas personales y por teléfono se realizaron preguntas semiestructuradas a los directores de comunicación de las 21 empresas de mayores ventas en Colombia, de acuerdo con la lista de la revista *Dinero* (2010). Se encontró que aunque hay un posicionamiento en general positivo de los directivos encargados de la comunicación estratégica en las empresas más grandes de Colombia, su influencia es limitada en ciertas áreas, responsabilidades o *stakeholders*, con lo cual no cumplen a cabalidad su gestión estratégica.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica, gestión gerencial, posicionamiento de la comunicación, empresas más grandes, Colombia.

**Descriptores:** Comunicación organizacional, comportamiento organizacional, estrategias de comunicación, relaciones comerciales, Colombia.

## Abstract

For Martin-Barbero and Rey (1999), the study of communication focuses, from the beginning of the current decade, in the organizational communication, and is marked by a strategic approach to achieve its management status and its power. The purpose of this study is to determine whether the managerial function of communication is being exercised in the largest companies of higher sales in Colombia. Personal and telephone surveys of semi-structured questions were applied to the communication directors of the 21 companies of higher sales in Colombia, in accordance with the *Dinero* magazine's list (2010). We found that although there is a generally positive positioning of the managers responsible for strategic communication in Colombia's largest companies, its influence is limited in certain areas, responsibilities or stakeholders, so they do not meet fully their strategic management.

**Keywords:** Strategic communication, managerial administration, communication positioning, larger companies, Colombia.

**Keywords plus:** Organizational communication, organizational behavior, communication strategies, trade relations, Colombia.

## Resumo

Para Martín-Barbero e Rey (1999), o estudo da comunicação centra-se, no início da década atual, na comunicação organizacional, marcado por uma abordagem estratégica para atingir o seu status de gestão gerencial e seu poder. O objetivo deste estudo é determinar se está se exercendo a função gerencial da comunicação nas companhias maiores e de mais elevadas vendas na Colômbia. Mediante inquéritos pessoais e via telefônica realizaram-se perguntas semi-estruturadas aos diretores de comunicação das vinte e uma empresas de mais elevadas vendas na Colômbia, segundo listagem da revista *Dinero* (2010). Encontrou-se que embora haja em geral um posicionamento positivo dos diretivos encarregados da comunicação estratégica nas maiores empresas da Colômbia, a sua influência é limitada em certas áreas, responsabilidades ou *stakeholders*, com o que não cumpre plenamente sua gestão estratégica.

**Palavras-chave:** Comunicação estratégica, gestão gerencial, posicionamento da comunicação, maiores empresas, Colômbia.

**Descritores:** Comunicação organizacional, comportamento organizacional, estratégias de comunicação, relações comerciais, Colombia.

# Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia

## Introducción

Con el fin de administrar el poder de la comunicación es esencial pensar estratégicamente, lo cual, de acuerdo con Forman (2004), significa articular un punto de vista acerca del futuro de una organización, teniendo en cuenta todos los aspectos internos y externos que abren o limitan la dirección futura de una empresa; escuchar así como debatir y luego ofrecer el liderazgo para un cambio estratégico.

Parece claro que la comunicación corporativa y su responsable deben tener una función ejecutiva, por lo que directores de comunicación coinciden en que debe ser gestionada estratégica y profesionalmente para contribuir con la competitividad, credibilidad y bienestar de la organización. “Una función estratégica del *management* que debe estar concentrada en una persona capaz de generar una imagen institucional coherente” (Ortiz, 2011, p. 8).

El objetivo del estudio es comprender y comprobar el posicionamiento gerencial de la comunicación estratégica en las empresas de mayores ventas en Colombia, con el fin de determinar si se abarca su poder, bajo las condiciones que, por ejemplo, indica Pérez (2008). En estas se toman en cuenta los públicos o jugadores, como el autor los denomina; el entorno; la investigación; unos cursos de acción con objetivos, control y evaluación; bajo un contexto creativo y competitivo.

En un estudio de excelencia de la International Association of Business Communicators

(IABC), de los Estados Unidos, se encontró que aquello que distingue unas excelentes relaciones públicas bajo la visión global, o comunicaciones estratégicas, de unas menos buenas en cuanto al ejercicio de sus funciones, es la participación en la administración o gestión gerencial estratégica de las organizaciones (Grunig, 2001).

Lo anterior significa que en las empresas con los departamentos de relaciones públicas, o comunicación organizacional y estratégica, de mayor valor, la cabeza o director de estos debe ser considerado uno de los más poderosos gerentes en la organización, o tener acceso directo al presidente o gerente más poderoso, lo que los sociólogos llaman ser parte de la coalición dominante (Grunig, 2001). De acuerdo con Costa (2001), el director de comunicación (que llamaremos *dircom*) debe estar sentado junto al máximo ejecutivo e identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional.

Al ser, entonces, comunicadores estratégicos se debe adquirir la función que tanto se busca como gestión gerencial, es decir, una silla y opinión en la mesa de los gerentes, aspecto central para el éxito de esta profesión. Ello se estudia en este artículo por medio de las encuestas realizadas en el 2011 a los directores del área de las empresas con mayores ventas en Colombia del 2008 (Dinero, 2010), para establecer su posicionamiento.

## Estrategias de comunicación

### Comunicación estratégica y gerencia

Gestionar la comunicación estratégica, como lo indica Scheinsohn, significa no solo gestionar las comunicaciones, sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa. “Por eso la comunicación estratégica está más cerca del *management* que de la comunicación en sí” (2009, p. 1).

De acuerdo con otro estudio basado en entrevistas entre profesionales, la comunicación hoy en día es estratégica, debido a la mayor valoración de los activos intangibles, como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional, los cuales requieren la comunicación para ser puestos en relevancia y generar confianza en sus audiencias estratégicas (Echenique, 2009).

Las revistas especializadas dedicadas a la comunicación en las organizaciones titulan el *estratega*, o la *estrategia*, cuando tratan de comprender a los profesionales que se encuentran en niveles superiores o ejecutivos, lo cual indica su importancia en el nivel gerencial.

### Comunicación estratégica, relaciones públicas y academia

En la academia de prácticamente todo el mundo, ya sea que se llame relaciones públicas como en los

países desarrollados, especialmente en la región anglosajona, o comunicación estratégica en las organizaciones, siempre se indica la importancia de posicionarla en el organigrama al lado de la gerencia o la presidencia y como una función administrativa.

Como afirma Hale (2010), vicepresidente de comunicaciones en la Universidad de Texas, en Austin, refiriéndose a las relaciones públicas, es la práctica que comprende todos los constituyentes clave de una organización, y trae entendimiento a las decisiones estratégicas de cómo las acciones de una empresa afectan e influyen sobre sus públicos.

Un reciente estudio global sobre la educación en relaciones públicas del mundo, por Elizabeth Toth (PRSA, 2010), profesora y directora del Departamento de Comunicaciones de la Universidad de Maryland, encontró en común en los diferentes programas que las relaciones públicas se enseñan como una función administrativa estratégica, diseñada para construir relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

El estudio en las 21 empresas más grandes de Colombia pretende comprobar si se cumple en parte lo que se enseña en las universidades y en la academia no solo de nuestro país, sino de todo el mundo. Por ejemplo, en una reciente investigación hecha en Colombia en 23 organizaciones empresariales, se encontró que a pesar de que en el ciclo de la comunicación estratégica se encuentra investigar, planificar, ejecutar y evaluar, la actividad de mayor dedicación

en esta área de comunicaciones es comunicar (o sea ejecutar) en el 46% de los casos, con poco tiempo para el diagnóstico (Preciado y Guzmán, 2011).

Lo anterior comprueba que a pesar de que investigar es fundamental para lograr una comunicación estratégica gerencial tanto al principio como al final de cualquier plan o acción, no se está realizando, contrario a lo que se escribe o enseña al respecto en las universidades.

### Comunicación estratégica e investigación

Investigar es gestionar, y se necesita de la comunicación estratégica para establecer cursos de acción que ayuden a que todos los que integren una organización compartan un proyecto de futuro, ya que el problema central de la acción es la estrategia. Por ello, uno de los campos futuros para estudiar en comunicación es su posición real en las grandes organizaciones de Colombia, para comprobar si en realidad se está dando su función estratégica.

El ROPE (*research, objectives, planning, and evaluation*) sería el proceso que, partiendo de una investigación hacia unos objetivos, para seguir con planeación o ejecución y finalizar nuevamente investigando en la evaluación, lleva a cabo una comunicación estratégica a escala gerencial, uniéndose con el proceso estratégico de la organización y operando sobre la compleja realidad corporativa o entorno.<sup>1</sup>

En el ROPE se recupera al ser humano, como plantea la nueva teoría estratégica (Villegas, 2008), ya que su base es escuchar a los públicos de una organización, tanto internos como externos, para ser competitivos en los nuevos entornos, de un ser racional a uno relacional. Solo la investigación permite posicionar la comunicación estratégica como una disciplina a escala gerencial y da la validez para ser escuchados en la dirección de las organizaciones, una preocupación constante en esta profesión.

### Metodología

Se realizaron encuestas con 23 profesionales ubicados en Bogotá, Medellín, Envigado, Cali, Barranquilla, valle del río Ranchería (La Guajira)

y La Loma (Cesar), de las 21 empresas de mayores ventas en Colombia en el 2008, de acuerdo con la lista de la revista *Dinero* (2010).

Las primeras 21 organizaciones son las siguientes: Ecopetrol, Grupo EPM, Exxon Mobil, Almacenes Éxito, Organización Terpel, Comcel, Bavaria, GNCH, Telefónica Colombia, Carrefour, Avianca, Cementos Argos, ISA, Drummond, Carbones del Cerrejón, Carvajal Internacional, Codensa, Olímpica, Chevron, Nueva EPS y GM Colmotores (*Dinero*, 2010, p. 98). Las personas encargadas de comunicaciones en Comcel y en Exxon Mobil no participaron en el estudio, argumentando confidencialidad de la información.

Entre ellos, 18 eran directores de la unidad, departamento o división de comunicaciones, y sus respuestas se analizaron aparte, ya que se deseaba tener una visión clara sobre el posicionamiento de los jefes del área.

Se tienen en cuenta de forma separada, y aclarando que son sus respuestas, las de cuatro subalternos, ya sean analistas, subgerentes o jefes, no directores o gerentes de comunicaciones, que por diferentes razones se encontraban reemplazándolos (licencias de maternidad, puesto vacante, vacaciones, etc.). Uno de ellos (analista) contestó el cuestionario vía correo electrónico, pues se le facilitaba más que por teléfono.

También, uno de los directores estaba a cargo de responsabilidad empresarial y no exactamente de comunicaciones, ya que hubo confusión por parte de la empresa al dirigir en un principio su cargo, pero como se analizará más adelante, terminó siendo un encuentro muy interesante para el estudio, debido a la importancia que la responsabilidad social tiene tanto para la comunicación estratégica como para las organizaciones actuales.

El objetivo de las preguntas a los profesionales de las comunicaciones es determinar el grado de autonomía que tienen los comunicadores estratégicos, la cual puede significar, como lo indica Bowen (2006), reportar directamente a presidencia o gerencia, tomar decisiones sin tener que ser aprobadas por otros niveles de burocracia o tener voz e intervención en la estrategia del equipo gerencial.

## Resultados

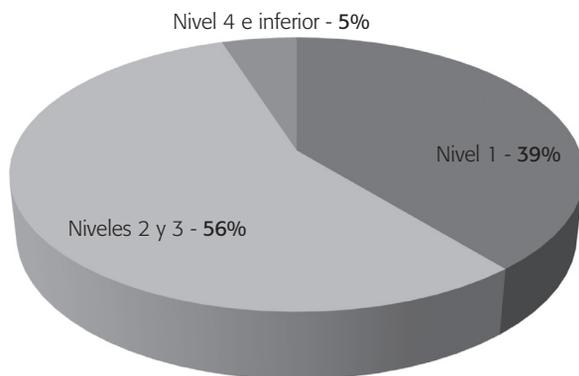
### Posicionamiento

De los 23 profesionales encuestados, 18 son directores en el área de comunicaciones de las 19 empresas más grandes de Colombia, de acuerdo con sus ventas en el 2008; en ellos se concentrarán los resultados del estudio.

En general, estos directores están posicionados cerca a la presidencia de la empresa, bajo un cargo cuyo título es de “director” o “gerente”, y con menos frecuencia “jefe” o “consultor” en comunicaciones, sin incluir hasta ahora la palabra *estratégica* en su título; en el cargo de algunos se le agrega el término “asuntos corporativos, públicos o de gobierno”, o en un cargo “transformación organizacional” o “proyección corporativa”.

La mayoría se encuentran en un segundo o tercer nivel del organigrama (56%), así tengan contacto con presidencia, excepto uno que es coordinador o jefe de comunicaciones y se ubica en un quinto nivel (5%). En cuanto a encontrarse en un primer nivel, al lado del presidente o gerente general de la organización, menos de la mitad de los entrevistados que son directores se encuentran en esta posición (Figura 1).

**Figura 1. Posicionamiento de los directores de comunicación en la organización (entrevistados)**



Fuente: Elaboración propia.

Pero los directores de comunicaciones, a pesar de no encontrarse en el organigrama cerca a la cabeza de la organización, sí son en su mayoría parte del equipo gerencial (72%), así se encuentren en un quinto nivel, de acuerdo con sus respuestas.

Lo anterior indica cómo a pesar de que los encargados de comunicación en las empresas más grandes de Colombia se encuentran cerca a la presidencia o gerencia, todavía hay mucho trabajo por realizar al respecto, ya que la mayoría (61%) no se encuentran al lado de la cabeza de la empresa, para poder realizar una verdadera gestión gerencial.

La buena noticia es que prácticamente todos cuentan con el apoyo del presidente de la organización, que ve claramente la importancia de las comunicaciones estratégicas en cuanto a la competitividad o reputación, a lo cual aclara uno de los comunicadores que si este no existe, no se logra nunca alcanzar un buen posicionamiento gerencial. La única profesional que no contaba con apoyo de presidencia está en un quinto nivel, con uno de los ingresos salariales más bajos.

El hecho de que la mayoría de los comunicadores estén en un tercer nivel indica que tienen jefes inmediatos de otras áreas sobre sus cargos, en el caso de las empresas con mayores ventas en Colombia del 2008 (Dinero, 2010), quienes son en su mayoría los vicepresidentes de gestión humana o recursos humanos y en menor ocurrencia los de asuntos corporativos, lo cual indica que a escala organizacional se sigue pensando mucho en la comunicación desde la visión del público interno, a pesar de que sus funciones, como se analizará más adelante, incluyen todos los *stakeholders*.

Es tan marcado el posicionamiento que, en un caso, la gerente de comunicaciones y asuntos públicos dependía antes de este estudio de la presidencia, cuando solo se encargaba de comunicaciones externas, pero al unificarla con las internas, ahora depende de vicepresidencia de gestión humana.

Lo anterior limita la entrada al equipo gerencial por parte de los gerentes de comunicación; así mismo, le disminuye poder a la comunicación, al no ser estratégica, ya que se enfoca hacia actividades o herramientas de recursos humanos,

sobre todo con empleados; las ideas se pierden en la jerarquía o burocracia en darles gusto a todos los vicepresidentes o gerentes y no se logra la transversalidad.

La división de públicos es en algunas organizaciones tan marcada como el hecho de dividir la gerencia de comunicaciones internas de las externas; o que en niveles más bajos del organigrama, la coordinadora de comunicaciones (jefe del área), al ser parte de la vicepresidencia comercial, no recibe a los practicantes de comunicación, sino que lo hace recursos humanos.

Bowen (2006) afirma que los comunicadores no son capaces de lograr el pensamiento racional autónomo esencial para aconsejar éticamente a gerencia, cuando las relaciones con los públicos están por debajo de otra área o función, ya que se espera que tomen las preocupaciones subjetivas de su otra división.

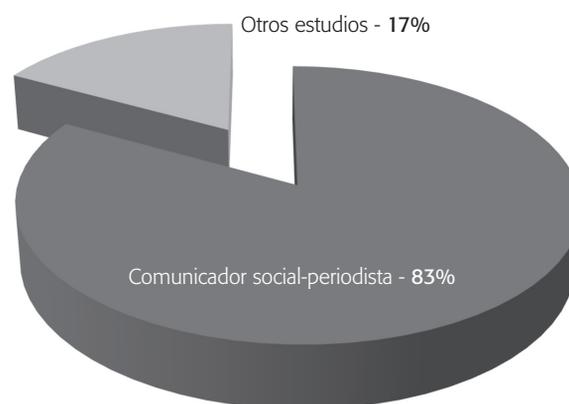
Otro aspecto interesante resultado del estudio es sobre la responsabilidad social en las empresas, ya que a pesar de ser enseñada en la academia como una de las funciones de los directores de comunicación, como parte del público que comprenden sus *stakeholders*, no la están asumiendo ellos, sino administradores o economistas encargados también de sostenibilidad. Por ejemplo, la directora de responsabilidad social entrevistada telefónicamente se encuentra en un primer nivel de la organización, dependiendo directamente del gerente de la empresa, con un pregrado en economía y maestría del exterior. Varios de los directores aclararon también en las entrevistas que este era el posicionamiento de los encargados de dicha área, los cuales no eran comunicadores, con salarios superiores (en este caso, de 15 millones o más).

### Información demográfica

Estos resultados descubren un aspecto muy interesante no solo en cuanto a edad, ante el hecho de que la mayoría son relativamente jóvenes, menores o en los 40 años, con más de 15 años de experiencia laboral continua; sino en que a pesar de dedicarse a la comunicación organizacional o estratégica,

no estudiaron este campo en el pregrado, ya que son periodistas, lo cual indica que una fuerte preparación en manejo de medios, técnicas escritas o audiovisuales es fundamental y requerida en la academia (Figura 2).

Figura 2. Profesiones (pregrado)



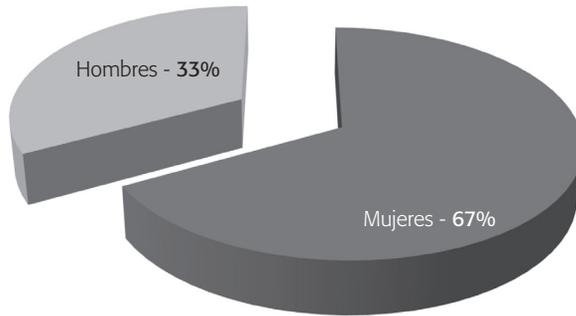
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior coincide con un estudio hecho en España, por medio de un cuestionario en línea con 265 empresas, en el cual se encontró que a pesar de que en este caso solo tres de cada diez profesionales eran periodistas, la principal función del *dircom* era la relación con los medios de comunicación (Dircom, 2010).

En cuanto a otras profesiones, tres de los entrevistados tienen pregrados relacionados con administración de empresas, ingeniería administrativa o publicidad. El profesional encargado de la responsabilidad empresarial posee un pregrado en economía. La mayoría de los encuestados tiene un posgrado, sobre todo del exterior, pero solo cinco relacionados específicamente con comunicación organizacional, con el 28%, mientras que en otras áreas se presenta el 72%. Estos campos de estudio mayoritarios serían mercadeo, derecho de la comunicación, artes visuales o nuevas tecnologías, y en campos interdisciplinarios como administración de empresa, gerencia, política social o gestión humana. Cuatro de los entrevistados tienen maestría y dos de ellos solo poseen diplomados en otras áreas, como recursos humanos o gestión de *retail*.

### Género, salario y segundo idioma

Figura 3. Género



Fuente: Elaboración propia.

Como era de esperarse, ante el hecho de que la mayoría de los estudiantes que siguen la carrera de comunicación social, ya sea en el campo de la comunicación estratégica u organizacional o en el periodismo son mujeres, el 67% de profesionales directores o gerentes de comunicación son del sexo femenino (Figura 3). En sus cargos actuales llevan una media de cuatro años y la mitad entró en la organización para ocupar estos cargos. La otra mitad ha trabajado por más de una década en la empresa para alcanzar sus puestos actuales.

La mayoría se gana un sueldo de más de 10 millones de pesos, con la mitad de ellos recibiendo un salario superior a los 12 millones, y el único director de comunicaciones cuyo título es coordinador, que recibe menor sueldo, de 4 a 6 millones, es el que se encuentra en un nivel más bajo del organigrama (quinto).

Este coordinador, director de comunicaciones, obtiene el mismo salario de los subalternos, excepto uno de los cuatro que participó en el estudio, la cual a pesar de ser subgerente, recibe un salario de 13 a 15 millones, con 13 años de trabajo en la empresa actual, mayor que el resto de su grupo.

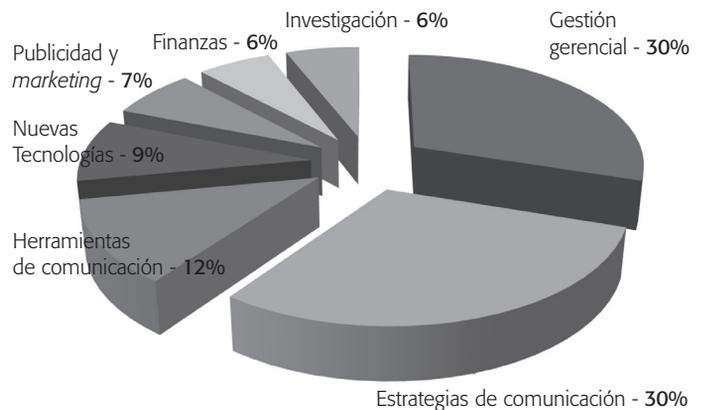
Todos los hombres, a pesar de ser minoría en el grupo de directores o gerentes de comunicaciones (6 de los 18), ganan un salario superior a 12 millones, hasta en el nivel de 13 a 15 millones. Excepto uno, cuyo cargo es director de comunicaciones encargado de la parte externa (7 a

9 millones), que depende del vicepresidente de asuntos corporativos, un abogado que lo supervisa.

La mitad domina el inglés (55%), pero todos son fluidos en su lectura, excepto uno de los coordinadores, el que menor sueldo gana, la cual no lo domina en ningún nivel. Sólo una de las profesionales maneja totalmente un tercer idioma, el francés, que es el más común después del inglés entre los profesionales.

### Gestión gerencial

Figura 4. Funciones del comunicador estratégico



Fuente: Elaboración propia.

*Esta profesión se nutre mucho de la confianza*  
(Respuesta de uno de los directores de comunicación).

Es decir, la estrategia es fundamental en la gestión gerencial, y en los cargos de directores se dedica menos tiempo a las herramientas de comunicación, a diferencia de los subalternos, que sí lo deben hacer, quienes también dedican el doble de su tiempo a nuevas tecnologías comparado con sus superiores (Figura 4).

En cuanto a las funciones de los directores de comunicación como parte del equipo gerencial, se nombran manejo de imagen, identidad y reputación. Así como estrategias de comunicaciones y de la organización, desarrollo sostenible, de

mensajes o discurso público, enfoque en servicio, seguimiento a lineamientos financieros como la información de la bolsa, así como manejo de crisis. Es decir, la estrategia es fundamental en la gestión gerencial.

En esta parte nombran las matrices o herramientas estratégicas para realizar una función gerencial como cuadro de mando integral o *balance score card*, análisis de riesgo y participación en comités de gestión.

La vigencia de los intangibles sobre los tangibles en las organizaciones de hoy en día beneficia a los directores de comunicación, ya que los gerentes generales los apoyan, como lo confirma este estudio, a excepción de un profesional ubicado en un nivel muy bajo en el organigrama (quinto), sin acceso directo a presidencia.

Así mismo, la comunicación es considerada muy importante para la mayoría de las organizaciones y solo un consultor la puso en un nivel de más o menos importancia, por el bajo perfil que maneja la compañía familiar al respecto.

En cuanto a otras áreas, a pesar de que la mayoría no se encarga del *marketing* o la publicidad, sí trabaja continuamente con estos departamentos, así como con recursos humanos, asuntos corporativos, responsabilidad social, finanzas y en general con toda la organización de forma transversal.

Sus funciones interdepartamentales son, ante todo en el aspecto de las comunicaciones, sus estrategias, mensajes, materiales, posicionamiento, reputación, eventos, manejo de crisis y relaciones con la mayoría de los públicos, incluyendo presidencia y gobierno.

Sobre este punto, solo dos comunicadores manejan la publicidad de las organizaciones y su unidad bajo un modelo de *comunicaciones integradas de marketing* (CMI o IMC en inglés), área que también se denomina de 360° y que se asume desde una comunicación transversal.

Si existen recursos, una de las empresas tiene un manejo estratégico de la comunicación, en la que los diferentes *stakeholders* tienen un comuni-

cador a cargo, con planes de relacionamiento por cada grupo de interés.

En cuanto a la dirección de responsabilidad social, la cual es independiente de las comunicaciones, tiene como funciones liderar la implementación del modelo de responsabilidad social y medio ambiente, al coordinar el área de gobierno corporativo, así como el manejo de la identidad y la reputación organizacional, con 100 personas en su área.

La gerencia o unidad que más trabaja en equipo con responsabilidad social, en el caso de una de las entrevistas realizadas para el estudio, es la de comunicaciones, pero la directora aclara que en su cargo se necesita conocimiento más allá de esta área, en cuanto a relaciones y dominio en temas de gobierno, ética, responsabilidad social en general y manejo de estándares, como los del Instituto Ethos, Global Reporting Initiative (GRI) o el Modelo SAI 8000 (Social Accountability).

### **Comunicación, productividad y competitividad**

La comunicación cara a cara se sigue considerando como una de las más efectivas en las organizaciones y en pequeños grupos, con el uso de la tecnología, a través, por ejemplo, de teleconferencias cuando no se pueden hacer reuniones personales.

Algunos profesionales expresaron que la comunicación en cascada que es personal, es una de las más eficientes al entrenar líderes o voceros para transmitir temas estratégicos con sus equipos de trabajo.

En la distancia y sin la posibilidad del uso de nuevas tecnologías, el teléfono ha sido muy útil para comunicarse con público interno, por medio de boletines telefónicos semanales sobre noticias que se dan individualmente a los voceros. Esto quiere decir que, a pesar de las herramientas de las nuevas tecnologías, las interacciones cara a cara o personales han mantenido su importancia en las organizaciones.

En un estudio reciente de la International Association of Business Communicators (IABC) en los Estados Unidos, con 218 respuestas, se encontró que el 63% afirma que la comunicación cara a cara en la empresa se ha mantenido igual en los últimos 12 meses, y solo un 12% aseguró que ha disminuido ante el uso de las redes sociales (D'Aprix, 2010).

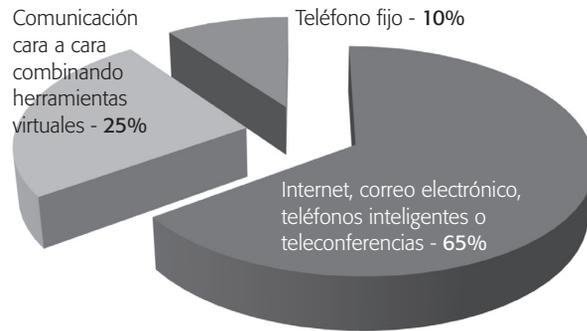
En cuanto al uso de tecnología, es el otro medio que consideran más eficiente los entrevistados, hay reuniones personales mensuales de gerencia que se evalúan, por ejemplo, por medio de intranet con una guía informativa, o lo aprovechan para campañas de pedagogía. Así mismo, en otro caso, intranet se usa para presentar los resultados de las reuniones de la junta directiva, de tal forma que haya unión entre la gerencia y todo el personal y se sepa lo que pasa en la organización, hasta el punto de evaluar por este medio las reuniones de ejecutivos.

Las nuevas tecnologías son consideradas exitosas en contacto directo y de doble vía con los clientes, para enterarse a través de estos cómo van los servicios prestados. En cuanto a medios de comunicación nombran los *blogs*, que se usan como central de medios para ruedas de prensa virtuales; las redes sociales, sin embargo, no parecen ser aún parte de las principales funciones o preocupaciones de los jefes de comunicaciones (la mitad ni las usa o monitorea).

En cuanto al balance de vida laboral con la personal, como afirma Shram (2011), los profesionales de la comunicación nunca han sido buenos siguiendo un horario tradicional de 9 a 5, y esto mismo se encontró en el estudio, pero gracias a las nuevas tecnologías, la línea entre el trabajo presencial y desde casa es cada vez más difusa.

Por lo anterior, en cuanto a un manejo organizacional beneficioso tanto para las empresas como para los trabajadores, los directores de la comunicación consideran las nuevas tecnologías muy efectivas, al mantener a todos en contacto permanentemente, así exija compromiso fuera de los horarios de oficina.

**Figura 5. Uso del tiempo en comunicación con personal (tiempo en manejo de tecnología)**

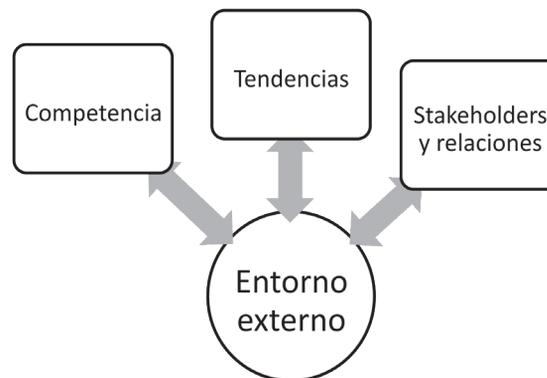


Fuente: Elaboración propia.

En una encuesta con 2.200 directores de comunicación en 42 países de Europa, el 46,3% de ellos también indicaban como la tendencia estratégica del futuro la necesidad de dominar las redes sociales y la evolución digital, seguido de la importancia de unir más la estrategia de negocios con la comunicación, según el 44,1% (Monitor de la Comunicación Europea, 2012).

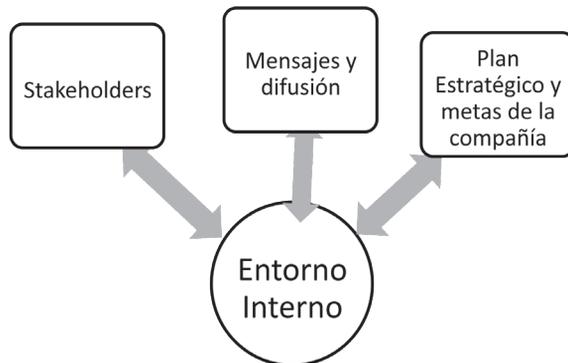
Sin embargo, los gerentes de comunicación en este estudio en Colombia siguen considerando como la mejor forma de organizarse para una buena comunicación la de grupos pequeños, por equipos, con planeación, objetivos, empoderamiento por medio de líderes y comunicación en cascada bidireccional, aprovechando la tecnología cuando sea más útil.

**Figura 6. Aspectos más importantes entorno externo**



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Aspectos más importantes entorno interno.



Fuente: Elaboración propia.

### *Proposición de valor*

En otro aspecto, como el de la productividad, a pesar de la importancia de la tecnología, no parece ser fundamental tampoco para los *dircom* y más bien la relacionan nuevamente con las formas de organización efectivas que se nombraron anteriormente, como trabajo en equipos pequeños, cara a cara, comunicación directa y planeada, reforzada con testimonio escrito, empoderamiento y liderazgo con el ejemplo, es decir “*walk the talk*”, credibilidad, estrategias de 360° e indicadores de gestión a través de objetivos individuales y *balance score cards*.

Para lograr unas organizaciones horizontales como ideales, así no se den en ninguna de las empresas de mayores ventas en Colombia, de acuerdo con sus directores de comunicación, la gestión por procesos se considera que supera estructuras, con medición de indicadores y trabajo bajo normas de calidad, ambientales o de salud ocupacional.

Las anteriores repuestas están muy ligadas con la proposición de valor o con cómo las organizaciones compiten exitosamente; así, para los directores cobran gran valor otras variables, como la innovación; la sostenibilidad o dimensión económica, social y ambiental del “gana a gana para todos”; o la relación precio y calidad. En conclusión, la creatividad, ser relacional, la competitividad, todos

son puntos imprescindibles para llevarse a cabo una comunicación estratégica adecuada.

### Características de comunicadores estratégicos

En cuanto a las cinco características que necesitan los comunicadores estratégicos para alcanzar una función o gestión gerencial, su respuesta se inclina hacia:

1. Conocimiento más allá de la comunicación, abarcando una visión o análisis total de la compañía de acuerdo con los entornos y comprendiendo otras áreas, como responsabilidad social o manejo de relaciones con el gobierno. Estos dos últimos campos que nombraron los directores de comunicación tal vez son enfatizados porque a pesar de ser públicos de los cuales se estudia en la academia, no están siendo comprendidos directamente dentro de sus funciones.
2. El pensamiento estratégico y gerencial sigue en importancia como una excelente cualidad, el cual debe demostrar el valor agregado de la comunicación.
3. Las finanzas es otra de las cinco características, de acuerdo con los directores. No solo entenderlas, sino para demostrar el impacto en P&G de la comunicación y el retorno a la inversión.
4. Dominio de los medios y la comunicación escrita no se podía quedar por fuera de la lista, ya que según los gerentes de comunicación es una de las áreas donde han encontrado menos preparados a los recién egresados, ya que a veces, por ejemplo, de acuerdo con sus respuestas, se especializan mucho y no dominan el poder de la palabra escrita o la redacción, debido a preferencias por la técnica audiovisual o las nuevas tecnologías.
5. Relaciones con los públicos y las interpersonales, con el fin de integrar la comunicación con la administración y el relacionamiento. Una propuesta que va más allá, alcanzando tanto a la inteligencia emocional como al *coaching*, y a la academia o universidades, con retos en cuanto a sus objetivos.

6. Otras de las destrezas son el manejo de indicadores de impacto o gestión y pautas de medición. Sigue el dominio de un segundo o tercer idioma, relación con *marketing*, liderazgo, reputación, capacidad de crisis, creatividad, presupuesto, contratación, flujos de comunicación o manejo de tecnología, entre otras.

Por último, los directores o jefes de comunicación cumplen funciones de supervisores, solo uno no tiene un solo empleado a su cargo, pero su sueldo sigue estando por encima de los 12 millones. El promedio de empleados a cargo es de más de diez.

### Comunicación estratégica

En una comunicación estratégica, a diferencia de la convencional, la idea es que se pasa de una comunicación difusionista, donde primero se gesta la estrategia y luego se comunica, a la integración de la comunicación en el proceso estratégico de acuerdo con el entorno. De un ser menos racional, a uno más relacional (Villegas, 2008).

Para Pérez (2008), mientras la teoría convencional de la comunicación puso su énfasis en los efectos de la comunicación, el paradigma relacional se desplaza a la interacción sujeto y mensaje, en contextos dados. De ahí que una de las preguntas importantes en esta parte trata sobre la importancia del contexto o el entorno en las organizaciones.

Sobre el entorno externo, los directores consideran fundamental el manejo de tendencias (en mercado, comunicación, industria, sociales, nuevas tecnologías, locales, regionales y en general análisis de su relevancia en todas las áreas de interés para el negocio de la empresa específica); los *stakeholders* o públicos con sus relaciones, y en un tercer lugar la competencia.

Entre otros aspectos se encuentran los estudios de imagen, percepción, reputación y medios; análisis del entorno y contexto; sucesos relacionados con el tiempo apropiado de difundir información; encuestas sobre situación global o local; sostenibilidad que

incluye responsabilidad social y medio ambiente; panorama político y legislativo, así como el nivel de satisfacción del cliente con sus sugerencias.

En cuanto al entorno interno, para el plan de comunicaciones estratégicas es básico el conocimiento del público o *stakeholders*, ya sea el presidente de la empresa, vicepresidentes, los ejecutivos de cuenta, líderes, sindicato, familiares de empleados, accionistas o clientes, es ahí donde es palpable lo que algunos directores indican sobre la división de comunicaciones internas a externas, que para ellos no es tan clara; dicen también que las funciones no se deben asignar o estudiar de esa forma.

Hasta tal punto es clara esta preocupación que el plan estratégico global y las metas del grupo u organización, tanto a corto como a largo plazo, es el segundo aspecto en el entorno interno que tienen en cuenta en general los directores de comunicaciones, tanto de las compañías del sector, como la situación de la empresa en Colombia.

Por último, el mensaje y su difusión, tan importante para los comunicadores y que fueron considerados como unas de las tendencias para tener en cuenta en el 2011 (Trivitt, 2010), en cuanto a redactar historias que trascendieran la cantidad de información que se envía y que reciben los públicos.

Los directores de comunicación indicaron aspectos como los horarios de los empleados para decidir difusión de la información y medios, un ejemplo es la radio, que cobra importancia en jornadas de 24 horas; se debe tener también en cuenta en los mensajes la situación de la compañía, la sensibilidad del tiempo, los momentos organizativos o de contexto para lanzar campañas, ya sean internas o externas, y la disponibilidad de la información bajo una comunicación abierta.

Otros puntos son: tendencias internas, como uso de nuevas tecnologías, intranet o monitoreo de los departamentos, así el personal crea que no necesita el apoyo de comunicaciones; estudios de estrategias y efectividad de los medios de comunicación internos; clima laboral y estudios de talento humano; cultura deseada o diferencia cultural; dispersión geográfica; fundación, responsabilidad social, medio ambiente y reputación; así como

reportes de seguridad industrial o producción, entre otros.

### **Stakeholders**

En cuanto a públicos o *stakeholders*, los empleados o colaboradores siguen siendo considerados de los más importantes, a pesar de que la mayoría de los profesionales son periodistas, lo cual indica la influencia del área de gestión, recursos o talento humano en sus funciones, ya que muchos dependen de esta.

Los clientes son otros de los públicos importantes, así como el presidente y luego los medios de comunicación. Además, los accionistas en orden de importancia, el gobierno, los gerentes de marca o vicepresidentes, la familia de los trabajadores, la comunidad con responsabilidad social y del medio ambiente, así como los contratistas, proveedores o distribuidores.

Obviamente, ante una visión holística, comprenden en un todo los públicos, incluyendo sindicatos, jefes de otros países, líderes, agremiaciones, inversionistas, competidores, divisiones de desarrollo sostenible, las cuales generalmente están separadas de las de comunicación; concesionarios, sociedad colombiana y muchos otros, según los intereses o necesidades de cada organización.

Lo anterior da una idea sobre el gran reto de los comunicadores actuales al tener que abarcar tantos *stakeholders* de interés, en un contexto de diversos medios, incluyendo las nuevas tecnologías, con su poder de dar a todos los individuos la posibilidad de opinar sin filtros en forma masiva.

### **Plan de comunicaciones estratégicas e investigación**

*Hay que medir la gestión de la comunicación, porque si no, se es paisaje y en esta área es fácil serlo. [Nos ven] como [los de la] pasarela en eventos, los que aparecemos en crisis y [los que desempeñan] la función que cualquiera puede hacer.*

Comentario de uno de los directores de comunicación.

Todos poseen un plan de comunicaciones estratégicas, excepto una coordinadora que depende de la parte comercial y se encuentra en uno de los niveles más bajos en cuanto a directores de comunicación, al concentrarse en clientes y un *call center*.

Los planes se basan en la visión de velar por la reputación de la empresa, siguen el manual de imagen y los objetivos (en ventas, percepción, clientes, clima laboral, política de ahorro, entre otros). Estos procesos consisten principalmente en especialización y diferenciación por cada grupo de *stakeholders* (empleados, accionistas, clientes, Estado, representantes medios, entre otros) y por cada programa (identidad, marca, posicionamiento, reputación, diseño, mensaje estratégico, campañas internas, prensa, manejo de crisis, entre otros). Además, en los planes ponen prioridades para realizar con efectividad su gestión, es decir, si es apoyar la transformación cultural, el área de sostenibilidad con responsabilidad social y medio ambiente, la fundación o el trabajo de imagen.

Evalúan los planes de comunicación estratégica generalmente cada tres meses, pero hay planes anuales o a más largo plazo según las circunstancias. La investigación como primer paso en un proceso es catalogada como muy importante por los jefes de comunicación, aunque la mayoría no dedica tiempo para este campo entre sus funciones (6%), ya que argumentan que han realizado estudios generalmente contratados externamente sobre la efectividad de los medios, tanto internos como externos, con el fin de crearlos o evaluarlos; otros, para encontrar la percepción en cuanto a imagen e identidad que tienen los públicos de la empresa; investigación de reputación, mercadeo, percepción de marca o comunicación interna.

Los estudios de medios, por ejemplo, dan voz a los públicos objetivo, y los directores de comunicación descubren que los jefes fallan en bajar la información, que la gente quiere participar más con sus ideas o que los colaboradores desean leer o ver aspectos sociales para unirse con regiones, y que las publicaciones en medios masivos refuerzan su objetivo de bajo perfil. Así mismo, evalúan con

investigación sus objetivos medibles y cuantificables, de acuerdo con un plan de comunicaciones estratégicas, ya sea a largo plazo o mensual, que esté de acuerdo con los objetivos de negocios y la planeación estratégica de toda la compañía, con el fin de cumplir con una visión a largo plazo.

Los métodos de investigación van desde el monitoreo continuo sobre información relacionada con los diferentes *stakeholders*, incluyendo medios, hasta grupos de focos internos, encuestas e investigación profesional contratada con entidades dedicadas al estudio de imagen o reputación. Así mismo, realizan mapas de mensajes o grupos de interés.

En conclusión, de acuerdo con los directores, ellos realizan el ciclo completo de un proceso estratégico en comunicación, excepto por el hecho de que no le dedican mucho tiempo a la investigación, ya sea al principio o al final de este proceso. Resultados que concuerdan con otra investigación reciente en la que el tiempo para estas actividades en 23 organizaciones era del 11,5% para investigar al principio del proceso y del 8,2% para evaluar al final del proceso de comunicación (Preciado y Guzmán, 2011).

## El futuro

*Convertirse en su sector,  
en una de las 25 empresas más grandes del mundo.  
Ser segunda en el mundo en su mercado.  
Mantener el 80% de los ingresos fuera de Colombia.*  
Frases expresadas por los directores  
de comunicación

En la última pregunta sobre la dirección futura de la organización cobra mayor relevancia la internacionalización o ser multinacionales, haciendo presencia en muchos países, pero cada uno con su individualización. Es clave también continuar siendo líderes por su producción, ventas, tecnología, servicio e innovación, ampliando portafolios, por ejemplo en el campo ecológico. Aspectos en su totalidad con los que la comunicación estratégica debe estar alineada.

## Conclusiones

Aunque hay mucho por hacer para mejorar el posicionamiento de las comunicaciones estratégicas, ya que son vistas algunas veces como oficinas de prensa o solo para la parte interna, dependiendo de los departamentos de *marketing*, de abogados o de recursos humanos, los directores de estas áreas en las empresas más grandes de Colombia perciben que son más valoradas que hace, por ejemplo, diez años, ya que tienen apoyo de presidencia y voz en el equipo gerencial, lo cual ayuda a su posicionamiento estratégico.

Todo ello, con una gran falla, que es depender de vicepresidencia de gestión humana, recursos humanos o asuntos corporativos, a pesar de comprender en sus funciones a todos los *stakeholders* de una organización y no solo, por ejemplo, los internos o los periodistas de diferentes medios. Sin embargo, hay varios *stakeholders* con los que no se relacionan directamente los directores de comunicación, como el gobierno, funciones que asignan a los abogados, algunas veces jefes de ellos; la comunidad y sus líderes en áreas de responsabilidad social, medio ambiente, o públicos específicos de programas en sostenibilidad.

Una de las sorpresas hasta ahora en el estudio es el hecho de que los directores o gerentes de comunicación en las 20 empresas más grandes de Colombia son relativamente jóvenes, con 40 años o menos (63%) y con pregrados en comunicación social-periodismo, pero no en organizacional o comunicación estratégica.

Los profesionales tienen en general salarios de 10 millones o más y la mitad domina de forma fluida un segundo idioma, el inglés (55%). Los hombres, a pesar de ser minoría en el grupo, como lo son generalmente en las facultades de comunicación social, sí son favorecidos con salarios superiores a 12 millones, hasta en el nivel de 13 a 15 millones.

La investigación es también muy importante o importante para la toma de decisiones y evaluación de los planes estratégicos en comunicaciones, lo cual está de acuerdo con los objetivos de negocios

generales de toda la compañía. Sin embargo, la mayoría no dedica tiempo para este campo (6% del tiempo dentro de sus funciones).

La tecnología es considerada una herramienta muy útil para dar opciones de trabajo desde el hogar y mejorar los medios de comunicación en las empresas, así como el contacto con los públicos, pero usada con medios tradicionales como la comunicación cara a cara, que sigue siendo uno de los más efectivos en las organizaciones. En esta, como en el uso del correo electrónico, se gastan la mayoría del tiempo los comunicadores. Sin embargo, hasta ahora las redes sociales no son una de las funciones o preocupaciones de la mayoría de los directores de comunicación, campo en el que todavía hay mucho por estudiar y hacer.

A una pregunta abierta al final del cuestionario sobre las universidades que enseñan comunicación en Colombia, de acuerdo con los entrevistados, les falta profundidad en cada uno de sus temas y sobre todo recomiendan unir el *pensum* con la carrera de administración o la escuela de negocios, en temas como estrategia empresarial y comunicación para ser integrales, así como pensamiento estratégico. Es decir, la comunicación estratégica es fundamental para los comunicadores en las organizaciones.

Hasta un director de comunicaciones sugirió enseñar comunicación en todas las carreras univer-

sitarias para facilitar el trabajo con los líderes dentro de las organizaciones. Esta sugerencia es parte de la visión inter- y transdisciplinar que tanto se recomienda desde la academia para la comunicación.

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos en el estudio de Europa (Monitor de la Comunicación en Europa, 2012), en el cual los *dircom* indicaron que la barrera más grande en la profesionalización de la gerencia de la comunicación es la falta de entendimiento de la práctica de la comunicación por los gerentes (84,2%), y luego la dificultad de probar el impacto de la comunicación en los fines de la organización (75,3%).

Es en esta parte donde se hace válido sugerir un estudio con los presidentes o gerentes de las empresas para establecer qué opinan sobre la comunicación estratégica, sus directores y su importancia, con el fin de lograr una visión más completa sobre su posicionamiento.

De acuerdo con los resultados del estudio, también se recomiendan futuras investigaciones en responsabilidad social y el verdadero posicionamiento al respecto de la comunicación estratégica, programas de sostenibilidad, reputación, competitividad, innovación, estrategia, nuevas tecnologías, comunicaciones integradas de *marketing* (CIM o IMC en inglés), así como la relación comunicación-educación en la práctica, en cuanto a lo que se enseña en la universidad y el desempeño profesional.

## Referencias

- Bowen, S. (2006). Autonomy in communications: Inclusion in strategic management and ethical decision-making, a comparative case analysis. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/232912553/1312FD47F692D4F50C7/1?accountid=48417>.
- D'Aprix, R. (2010). *Spite social media tools, face-to-face interaction in organizations has remained the same: IABC survey*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/232912553/1312FD47F692D4F50C7/1?accountid=48417>.
- Costa, J. (2001). *El director de comunicación. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Las 100 más grandes. (28 de mayo de 2010). *Dinero*, p. 350, 98.
- DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación (5 de mayo de 2010). *El estado de la comunicación en España*. Recuperado de <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacion%20espa2010.pdf>

- Echenique, R. (2009). Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile. *Chasqui*, 108. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=112&sid=ed6ca73d-9197-4de6-991d-42b8e400e5a5%40sessionmgr110&vid=6>
- Forman, J. (2004). Multiple roles in responding to strategic communications. *Business Communication Quarterly*, 67, 281-293. Recuperado de <http://bcq.sagepub.com/content/67/3/281.full.pdf+html>
- Grunig, J. (12 de mayo de 2001). *The role of PR in management and its contribution to organizational and societal effectiveness* [speech], Taipei, Taiwan. Recuperado de [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001\\_PRManagement.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001_PRManagement.pdf)
- Hale, D. (2010, Diciembre). *From the desk of Che*. PRSA Public Relations Society of America. Recuperado de [http://www.prsa.org/network/communities/che/intelligence/newsletter/chefromthedesk1210?utm\\_campaign=PRSAsearch&utm\\_source=PRSAWebsite&utm\\_medium=SSearch&utm\\_term=management%20function](http://www.prsa.org/network/communities/che/intelligence/newsletter/chefromthedesk1210?utm_campaign=PRSAsearch&utm_source=PRSAWebsite&utm_medium=SSearch&utm_term=management%20function)
- Martín-Barbero, J., & Rey, G. (1999). La formación del campo de estudios de comunicación en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 4, 54-70. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>
- Monitor de la Comunicación Europea. (2012). Recuperado de <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>
- Ortiz, K. (2011, marzo-junio). Comunicación corporativa: nuevos desafíos para nuevas realidades, *DIRCOM*, 90, 6-8.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Book Print Digital.
- Preciado, A., & Guzmán, H. (2011, junio-agosto). ¿Cómo utilizan la comunicación estratégica las organizaciones colombianas? *DIRCOM*, 91, 31-35.
- Public Relations Society of America (PRSA) (2010). Global research study finds that public relations is consistently taught as a strategic management function. Recuperado de [http://media.prsa.org/article\\_display.cfm?article\\_id=1653&utm\\_campaign=PRSAsearch&utm\\_source=PRSAWebsite&utm\\_medium=SSearch&utm\\_term=management%20function](http://media.prsa.org/article_display.cfm?article_id=1653&utm_campaign=PRSAsearch&utm_source=PRSAWebsite&utm_medium=SSearch&utm_term=management%20function)
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12, 94-95. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>
- Trivitt, K. (22 de diciembre de 2010). Public relations trends for 2011. *PRSA What do you have to say?* Recuperado de <http://prsay.prsa.org/index.php/2010/12/22/2011-pr-trends/>
- Villegas, D. (2008). ¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo anglosajón e iberoamericano. *Revista de Estudios de Comunicación*, 14, 225-249. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>

## Notas

1. Basado en el propuesto por Marston, J. (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw-Hill. Libro clásico del proceso de las relaciones públicas.