

**USOS Y PRÁCTICAS
DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS
ORGANIZACIONES**



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

USOS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Ángela Preciado Hoyos
Haydée Guzmán Ramírez
Juan Carlos Losada Díaz

ECO E
EDICIONES



Universidad de
La Sabana



Universidad de
La Sabana



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

Reservados todos los derechos

- © Universidad de La Sabana
- © Ángela Preciado Hoyos
angela.preciado@unisabana.edu.co
- © Haydée Guzmán Ramírez
lidercom@etb.net.co
- © Juan Carlos Losada Díaz
jclosada@hotmail.com
- © Ecoe ediciones

Colección investigación

Área: Comunicación

Primera edición: Bogotá, octubre de 2013

ISBN: 978-958-12-0321-5

500 ejemplares

Universidad de La Sabana
Dirección de Publicaciones
Campus del Puente del Común,
Km 7 Autopista Norte de Bogotá
Chía, Cundinamarca, Colombia
Tel. (57-1) 8615555 Ext. 45001
www.unisabana.edu.co
publicaciones@unisabana.edu.co

Ecoe Ediciones

Cra. 19 No 63 C - 32

Tel. (57-1) 2481449

Bogotá, Colombia

www.ecoedediciones.com

info@ecoedediciones.com

Dirección de Publicaciones

Universidad de La Sabana

Ecoe Ediciones

Coordinación editorial

María José Díaz-Granados

Corrección de estilo

Kilka Diseño Gráfico

Pauta de Colección

Juan Pablo Rátiva González

Diagramación y montaje

Digiprint

Calle 63 Bis No. 70-49

Impresión

Preciado Hoyos, Ángela

Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones / Ángela Preciado Hoyos, Haydée Guzmán Ramírez, Juan Carlos Losada Díaz; Prólogo, María Aparecida Ferrari. -- Chía: Universidad de La Sabana: Ecoe Ediciones, 2013.

312 p.; 16,5 22,5 cm. – (Colección investigación. Comunicación)

Incluye bibliografías

ISBN: 978-958-12-0321-5

1. Comunicación organizacional 2. Comunicación en administración I. Aparecida Ferrari, María II. Universidad de La Sabana (Colombia) III. Tít. IV. Serie.

Este libro es el resultado de la investigación “Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones”, código COM-44-2010, realizada por Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán Ramírez, financiada con recursos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana. El texto publicado por José Carlos Losada Díaz corresponde a la Lección Inaugural de la primera cohorte de la Maestría en Comunicación Estratégica, presentada el 5 de octubre de 2012 en el Campus de la Universidad de La Sabana, en Chía.

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

PRÓLOGO

Entender la práctica de la comunicación en las organizaciones latinoamericanas es un ejercicio de perseverancia y dedicación. Hasta el reciente despliegue de la producción bibliográfica local, los estudios latinoamericanos en comunicación habían estado eclipsados a lo largo de las décadas por autores norteamericanos y europeos. Para comprender la situación anterior hay que volver la mirada hacia el proceso de colonización del continente americano y analizar la dependencia política, económica y cultural a que por más de cuatro siglos fue sometido por los países colonizadores.

Hasta la mitad del siglo XX, las organizaciones latinoamericanas reproducían prácticas de comunicación trasladadas por empresas multinacionales que se establecían en la región y que incluían en sus organigramas el departamento de comunicación, una función hasta entonces desconocida entre los profesionales locales. A partir de las últimas décadas del siglo XX, con el fenómeno de la globalización y el avance de la tecnología, la sociedad latinoamericana se transformó, lo que generó cambios en los comportamientos de sus ciudadanos. La intensidad del comercio global obligó a las organizaciones a adoptar una postura más transparente y ética en sus acciones y a alinear sus objetivos estratégicos para respaldar relaciones responsables con sus *stakeholders* y promover la sostenibilidad económica, ambiental y social.

Es precisamente en el actual y singular escenario de América Latina, en un momento en que la mayoría de los países está recobrando su capa-

cidad económica y el equilibrio de sus sistemas político y social, donde se constata un considerable avance del área de la comunicación, tanto en el campo teórico, con la consolidación de carreras universitarias de pregrado y posgrado, como en el entorno corporativo, mediante investigaciones que destacan la valoración de la comunicación por los altos directivos y su reconocimiento como proceso estratégico para impulsar los negocios.

La obra *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones* está respaldada por una investigación de campo realizada en 53 organizaciones establecidas en Colombia sobre la práctica cotidiana de comunicación en empresas privadas, organismos gubernamentales y entidades del tercer sector. Los resultados arrojan que el modelo de comunicación estratégica es utilizado por organizaciones de diverso tipo, lo que lleva a concluir que el entorno global ha proporcionado que estas sean más flexibles y tengan mejor capacidad de respuesta a situaciones de crisis, lo mismo que para sobrevivir en escenarios vulnerables.

La presente obra contribuye, asimismo, al estudio de la comunicación organizacional, ante todo por el análisis de los nuevos enfoques teóricos que enfatizan la importancia del papel de “analista de escenarios”, del comunicador en el entorno organizativo, y refuerzan la organización como un ser vivo que reacciona e interactúa con públicos que son los multiplicadores de su reputación.

Dispuesto en cinco capítulos, el libro *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones* busca fundamentar la importancia de la comunicación estratégica para el éxito organizacional en las empresas privadas, públicas y del tercer sector, con un lenguaje simple y objetivo que permite a los comunicadores, investigadores y alumnos comprender los temas más pertinentes de la práctica de la comunicación en empresas ubicadas en Colombia.

El capítulo uno presenta la comunicación como proceso estratégico y en constante movimiento en las organizaciones que la utilizan para el establecimiento de relaciones duraderas y positivas. Además, considera teorías que sirven para explicar el comportamiento de los públicos con las organizaciones e introduce el concepto de estrategia planteado por autores latinoamericanos, haciendo hincapié en la comunicación como acción transversal dentro de la organización y resaltando las teorías desarrolladas por Grunig y Hunt (1984) y Grunig (1992).

La comunicación estratégica en empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y entidades del sector público es el tema de los capítulos dos al cuatro. En ellos, Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán Ramírez presentan de manera didáctica los resultados del estudio llevado a cabo en 53 empresas con sede en la ciudad de Bogotá. El análisis y las conclusiones están organizados por sectores, lo que permite al lector identificar las peculiaridades del proceso de comunicación en cada uno de los mencionados. Llama la atención el desempeño más proactivo de los departamentos de comunicación en las organizaciones privadas, muy probablemente por su exposición al escrutinio público; así, políticas y planes de comunicación más sofisticados pretenden garantizar una reputación positiva. Con ello, se constata otra evolución positiva: los departamentos de comunicación ubicados en el organigrama más cerca de los altos mandos permiten al gestor de comunicación el efectivo cumplimiento del papel estratégico de la comunicación.

Asimismo, se observa un perfil más táctico del comunicador en el sector gubernamental, quizás como consecuencia del modelo de gestión más burocrático de estas entidades, que frena una comunicación más proactiva y refuerza las prácticas periodísticas, pues esas entidades se destacan más

por la difusión de sus acciones que por la legitimación de su poder, ya que no sufren con la competencia.

Las organizaciones que pertenecen al tercer sector, en cambio, revelan como uno de sus problemas centrales la falta de personal calificado, lo que se atribuye, por lo general, a limitaciones de carácter económico; esa dificultad genera una comunicación más masiva, que no está respaldada por una política de comunicación, elemento clave del éxito del proceso comunicativo. Los resultados revelan una tendencia de comunicadores de perfil orientados a fortalecer los medios, más que los procesos, y a privilegiar la práctica a costa de las estrategias. Tal análisis revela, además, que hasta hoy existen organizaciones del tercer sector que desempeñan un papel especialmente filantrópico, respaldadas en el espíritu solidario y reforzadas por rituales y el carisma de sus directivos, lo que impide la práctica de una comunicación orientada a objetivos estratégicos.

El capítulo cinco ofrece el aporte del profesor y consultor de empresas José Carlos Losada Díaz, que destaca cinco certezas en el ámbito actual de la comunicación, a saber: la fuerza de la marca corporativa; el énfasis en la comunicación interna; el relacionamiento con los públicos; el papel estratégico del gestor de comunicación; y la comunicación como un medio de transmisión de emoción a los públicos. Su colaboración refuerza y sintetiza los resultados presentados en los capítulos anteriores y permite trazar enfoques que muy probablemente pondrán en práctica los jóvenes comunicadores.

En resumen, la obra permite a los lectores comprender las prácticas de comunicación en las organizaciones, observando la cultura nacional y reforzando que es necesario adaptar las estrategias al entorno local. Esa “lectura local” es esencial para el crecimiento que vienen experimentando las empresas de la región, así como la comprensión de que existe un modelo de comunicación estratégica propio adoptado por las organizaciones ubicadas en Colombia.

El mérito del libro está respaldado en la trayectoria de sus autores, Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán Ramírez, docentes de reputadas universidades colombianas, y por la aportación de José Carlos Losada Díaz, docente y asesor de comunicación de empresas en España, que complementa la obra brindando un panorama del presente y del futuro de la comunicación estratégica, lo que hace muy bien, destacando las cinco certezas en el ámbito actual de la comunicación.

El libro que el lector tiene en manos representa un adelanto en el proceso de comunicación en organizaciones de Colombia. Es una lectura obligatoria para los profesionales, docentes y alumnos del área de la Comunicación, que suscita una reflexión y el replanteamiento de conceptos, teniendo en cuenta que las culturas nacional y local son variables que influyen directamente en la práctica de la comunicación.

Quisiera expresar mi gratitud a los autores por la generosidad en compartir sus conocimientos y por la invitación a que escribiera el prólogo de esta obra.

Maria Aparecida Ferrari, Ph.D.

Profesora-investigadora, Escuela de Comunicaciones y Artes,
Universidad de San Pablo, Brasil