





# **Comunicación Empresarial**

Plan estratégico como herramienta  
gerencial y nuevos retos del  
comunicador en las organizaciones

Segunda edición

**Editora: María Cristina Ocampo Villegas**

Comunicación empresarial : plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones / Daniel Fernando López Jiménez ... [et al.] ; editora, María Cristina Ocampo Villegas. -- 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones : Universidad de La Sabana, 2011.

294 p. – (Textos universitarios. Administración)

Incluye bibliografía al final de cada capítulo  
ISBN 978-958-648-735-1

1. Comunicación en administración 2. Comunicación organizacional I. López Jiménez, Daniel Fernando II. Ocampo Villegas, María Cristina, ed.

CDD: 658.45 ed. 20

CO-BoBN– a772626

Colección: Textos universitarios

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, enero de 2007

Reimpresión: Bogotá, enero de 2008

Segunda edición: Bogotá, 2011

Reimpresión: Bogotá, marzo de 2013

Reimpresión: Bogotá, septiembre de 2013

ISBN 978-958-648-735-1

© Universidad de La Sabana  
Campus del Puente del Común. Km. 7 Autopista Norte de Bogotá  
Chía, Cundinamarca - Colombia  
Teléfono: 8615555, ext.: 1411 y 1412  
E-mail: publicaciones@unisabana.edu.co  
www.unisabana.edu.co

© Ecoe Ediciones Ltda.  
E-mail: correo@ecoediciones.com  
www.ecoediciones.com  
Carrera 19 No. 63C-32, PBX. 2481449, FAX. 3461741

Coordinación editorial: Martha Helena González M.

Autoedición: Kelly Johana Narváez

Diseño de carátula: Elena Ospina

Impresión: Gráficas de la Sabana

Cra 69 H # 77 - 36 - Bogotá, Colombia

*Impreso y hecho en Colombia.*

<b>Prólogo</b>	13
<b>Primera Parte. El plan estratégico de comunicación</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 1. Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización</b> Por Daniel Fernando López Jiménez	<b>23</b>
Introducción	25
1. Fundamentación de la comunicación en las organizaciones	25
1.1 Epistemología de la comunicación organizacional	25
1.2 Evolución de los objetos de la comunicación	26
1.3 El sub campo de la comunicación organizacional	29
1.4 Aportes disciplinares al estudio de la comunicación organizacional	31
2. Filosofía de la comunicación organizacional	33
2.1 Finalidad de la comunicación	33
3. Plan de comunicaciones de la organización	35
3.1 El modelo sinérgico	35
4. Pilares del plan estratégico de comunicación	42
4.1 La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada	42
4.2 Ensamble de públicos	43
4.3 El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas	44
4.4 La convicción, más allá de la motivación	45
4.5 Construcción de relaciones de amistad	46
5. Pilares de las relaciones comunicativas en la organización	47
5.1 La acción comunicativa	47
5.2 Competencias del comunicador de las organizaciones	48
6. Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones	49
6.1 Comunicación interna	50
6.2 Comunicación externa	53
6.3 Comunicación intermedia	55
7. Determinantes del plan estratégico de comunicación	56

7.1	Uso de los medios tradicionales de comunicación como apoyo al plan	56
7.2	Uso de los nuevos medios de comunicación digital como apoyo al plan	57
8.	Géneros de comunicación organizacional	58
	Referencias	61
<b>Capítulo 2.</b>	<b>Investigación en la comunicación corporativa: entre la validez de la información y la eficacia de los datos</b>	
	<b>Por Daniel Fernando López Jiménez</b>	<b>63</b>
1.	El diagnóstico de comunicaciones corporativas	65
2.	¿Qué buscamos y cómo validar la información?	67
2.1.	Definición de objetivos	68
2.2.	Selección de públicos	70
3.	Muestreo, métodos cualitativos y cuantitativos para públicos de comunicación	72
4.	Hallazgos y conclusiones	75
	Referencias	77
<b>Capítulo 3.</b>	<b>El entorno de la comunicación corporativa</b>	
	<b>Por Santiago Ocampo Gómez</b>	<b>79</b>
	Introducción	81
1.	Buscar la diferencia al entender el entorno	82
1.1	¿Cuál es el producto o servicio que vendemos?	85
1.2.	¿Cuál es el público objetivo? ¿Cómo es su estilo de vida? ¿Cómo piensan? ¿Cómo nuestro producto o servicio puede hacer parte de sus vidas?	86
1.3	¿Qué desean nuestras audiencias o clientes potenciales de nosotros? ¿Qué quieren saber ellos sobre nosotros y nuestro producto o servicio?	87
1.4	¿En dónde y de quién reciben información para la toma de decisiones?	88
1.5	¿Cuáles son los puntos de contacto que el público objetivo tiene con nosotros?	89

1.6	¿Qué necesita nuestro público objetivo para su decisión de compra? ¿Cómo podemos apoyar esa decisión de compra?	90
1.7	¿Qué haría que nuestro público objetivo no nos compre?	91
1.8	¿Cómo nos podemos conectar con ellos y cómo podemos llevarlos por un camino positivo y creíble?	91
1.9	¿Cuáles son las características de un mensaje efectivo y un canal idóneo que nos ayude a lograr todo esto?	92
2.	Conclusiones	93
	Referencias	94
<b>Capítulo 4. Comunicación creativa: alternativas para las estrategias de comunicación</b>		
	<b>Por Humberto Cadavid Álvarez</b>	<b>95</b>
1.	Prendiendo motores	97
2.	En sus marcas, listos...	98
3.	Barreras a pensar diferente	99
4.	Trabajando con problemas	103
5.	Conclusión	107
	Referencias	107
<b>Capítulo 5. La comunicación estratégica de los eventos</b>		
	<b>Por Haydée Guzmán Ramírez</b>	<b>109</b>
	Introducción	111
1.	El estatus de los eventos	111
2.	La estrategia de los eventos	113
2.1.	El público	116
2.2.	El mensaje	116
2.3.	El entorno	117
2.4.	Los recursos	118
2.5.	Los responsables	119
2.6.	El cronograma	119

2.7.	El presupuesto	120
2.8.	La evaluación	121
3.	Productividad de los eventos	123
	Referencias	124
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito</b>	
	<b>Por Bibiana Gálvez Medina y Álvaro Vives Hurtado</b>	<b>125</b>
	Introducción	127
1.	Ejecución del plan de comunicaciones	127
2.	Alineación del plan de comunicaciones con los objetivos estratégicos de la organización	131
2.1.	Definición del alcance del plan. (Qué abarca el plan, hasta dónde llega su ejecución y expectativas del mismo)	132
2.2.	Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan - Alineación entre lo que pretende el Plan Estratégico de Comunicaciones (P.E.CO) y lo que pretende la organización	133
2.3.	Revisión de los componentes, fases y recursos del plan. (Listas de chequeo, recursos disponibles, actores involucrados)	134
2.4.	Elaboración de las rutas de ejecución del plan (cronogramas, rutas críticas, pruebas piloto)	138
2.5.	Logística del plan	141
3.	Criterios para seleccionar los medios (recomendaciones para una mezcla efectiva de medios)	142
3.1.	Participación	143
3.2.	Rapidez	143
4.	Características de los medios	144
4.1.	Medios interpersonales	144
4.2.	Medios sonoros	144
4.3.	Medios visuales	145
4.4.	Medios audiovisuales	146
4.5.	Factores para la selección de medios	147
4.6.	Elaboración de mensajes	147



5.	Logística para la producción de medios	149
6.	Herramientas de información	152
6.1.	Publicaciones internas	152
6.2.	Herramientas de comunicación formal e informal	159
	Referencias	164
<b>Capítulo 7.</b>	<b>Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional</b>	
	<b>Por María Cristina Ocampo Villegas</b>	<b>165</b>
	Introducción	167
1.	Una gestión exitosa	167
2.	Variables y atributos	169
3.	Los factores críticos de éxito en la comunicación	171
3.1.	La eficiencia comunicativa	171
3.2.	La eficacia comunicativa	172
3.3.	La efectividad comunicativa	172
4.	Qué es el CEMC	172
4.1.	Definición y selección de los indicadores a utilizar	174
4.2.	Medición de indicadores	175
4.3.	Supervisión de resultados	176
4.4.	Comparación de estimativos y resultados	177
4.5.	Toma de medidas correctivas	177
5.	Formulación de preguntas	177
6.	Qué medir y cómo medir	181
6.1.	Indicadores de eficiencia	182
6.2.	Indicadores de eficacia	185
7.	Del control al mejoramiento continuo	187
7.1.	Supervisión de resultados	188
7.2.	Comparación de estimativos y resultados	188
7.3.	Toma de medidas correctivas	189
	Referencias	189

**Segunda Parte. Nuevos retos de la comunicación 191**

<b>Capítulo 8. Web 2.0: tecnologías y medios para una comunicación organizacional de “código abierto”</b> Por Sergio Llano Aristizábal	<b>193</b>
Introducción	195
1. Definiendo la Web 2.0	196
2. La Web 2.0 desde sus principios	199
2.1. La web como plataforma	200
2.2. Aprovechamiento de la inteligencia colectiva	201
2.3. Los datos son el próximo “Intel inside”	202
2.4. Final de los ciclos de lanzamiento de nuevas versiones de <i>software</i>	203
2.5. Modelos de programación de peso ligero	204
2.6. Uso del <i>software</i> en más de un dispositivo	205
2.7. Experiencias de usuario enriquecidas	205
3. Elementos de la Web 2.0 y comunicación	206
3.1. Mapa de la Web 2.0	208
3.2. Tecnologías que soportan la Web 2.0	209
3.3. Aplicaciones informáticas de la Web 2.0	211
4. Formas comunicativas de la Web 2.0	213
4.1. <i>Blogs, fotoblogs, audioblogs, videoblogs y microblogs</i>	213
4.2. <i>Podcast</i>	218
4.3. <i>Videopodcast o vodcast</i>	219
4.4. Redes sociales	220
4.5. <i>Wikis</i>	222
5. Retos de la Web 2.0 para la comunicación organizacional	225
Referencias	229
<b>Capítulo 9. La comunicación: herramienta fundamental para administrar en valores</b> Por Natalia C. Camacho Brochero	<b>231</b>
Introducción	233

1. Cultura, un “vehículo” organizacional	233
2. Una nueva administración basada en valores	235
3. Errores frecuentes en programas de comunicación empresarial	236
4. Seis claves para dirigir la comunicación de forma estratégica	238
5. Dos compañías que asumieron el reto de la comunicación	240
Referencias	244
<b>Capítulo 10. Comunicar para mejorar la calidad</b>	
<b>Por María Cristina Ocampo Villegas</b>	<b>245</b>
Introducción	247
1. Nuevos principios en la gestión de calidad	248
2. Comunicar para mejorar la calidad	250
3. Inducción y facilitación del cambio	251
3.1. Cambio cultural	252
3.2. Clima organizacional	253
3.3. Aprendizaje organizativo	254
3.4. Formación	256
3.5. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios	258
4. Relaciones benéficas y comunicación externa	259
Conclusiones	260
Referencias	262
<b>Capítulo 11. El <i>marketing</i> personal: cuando la marca soy yo</b>	
<b>Por Sandra Orjuela Córdoba</b>	<b>263</b>
Introducción	265

1.	¿Qué buscan las empresas?	266
2.	Hablemos de <i>marketing</i>	266
3.	La marca	267
4.	Y ahora... ¿cómo esto se relaciona con usted?	268
5.	¿Yo, soy la marca?	269
5.1.	Las características de la marca personal	270
5.2.	El modelo de dimensiones de marca personal	271
5.3.	Su nombre como marca	272
5.4.	La responsabilidad de terceras partes	273
5.5.	La incertidumbre del cliente	273
5.6.	La experiencia es esencial	274
5.7.	La diferenciación limitada	274
5.8.	El control de la calidad	274
5.9.	Convertir a los "hacedores" en vendedores	275
5.10.	El tiempo asignado al <i>marketing</i>	275
5.11.	La presión para reaccionar en lugar de prever	275
5.12.	La polémica en torno a la publicidad	276
5.13.	Un conocimiento limitado del <i>marketing</i>	276
6.	Consideraciones finales	279
	Referencias	280
<b>Capítulo 12. El nuevo reto profesional: la inteligencia comunicativa</b>		
	<b>Por Jeannette Mercedes Torres Flórez</b>	<b>281</b>
	Introducción	283
1.	Primer escalón: inteligencia emocional	284
2.	Segundo escalón: la inteligencia social	286
3.	Tercer escalón: la IC en la Era Virtual	288
4.	Cuarto escalón: redes de comunicación = E, de Éxito	290
5.	Quinto escalón: hacia la consolidación de la IC	291
	Referencias	292

# *Prólogo*

Los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial, cada día más integrada a través de los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a flexibilizar los planes y a corregir los derroteros. Esta actividad, que en ocasiones resulta agobiante, exige a los comunicadores sociales vinculados con las organizaciones la utilización de una serie de herramientas, instrumentales y teóricas, para afrontar con éxito los retos cotidianos que la profesión demanda. La planificación, la estrategia, la creatividad y el control son entre otras, las actividades a las que constantemente se enfrentan los comunicadores en las organizaciones. No obstante, esa dinámica incontrolable, en muchas ocasiones, genera una sensación de impotencia.

“Lo que sucede es que en esta dinámica actual, las herramientas convencionales de planificación y gestión no son suficientemente operativas porque el incremento en la diversidad, en los niveles de interacción y en la multiplicación de las situaciones emergentes, generan un espacio sumamente inestable, difícil de predecir e imposible de controlar. Cuando las empresas intentan analizar y diseñar acciones en este territorio, con herramientas basadas en modelos estáticos, entran en un desconcierto estratégico que las deja vulnerables frente a las turbulencias del entorno<sup>1</sup>”.

Sin embargo, no se puede atravesar el océano sin los instrumentos necesarios para conocer la fuerza y la dirección del viento, los movimientos de las mareas y la trayectoria de otras naves con las que existe el potencial riesgo de colisionar. De la misma manera, la comunicación en las organizaciones debe contar con un mapa, un derrotero o un plan, sin dejar de estar atentos a los cambios que se puedan presentar e inclusive anticipando estrategias y alternativas para sortear los movimientos imprevistos del entorno. La dinámica actual no nos permite desechar el plan, por el contrario, nos obliga a afinarlo y a hacerlo versátil y flexible. Para lograrlo, el comunicador debe ser creativo y mantenerse al tanto de las tendencias y de las fuerzas que rodean el entorno empresarial.

La dinámica actual, también ha permitido que la comunicación se consolide cada vez más como eje central de la organización. Esta realidad es fácilmente palpable en aquellas de mayor envergadura que son plenamente conscientes de la importancia de mantener relaciones armoniosas, tanto con los públicos de interés como con las audiencias internas. Pero en América Latina el camino todavía está por recorrer. Un número significativo de empresas siguen estando de espaldas a esta realidad. Orientadas a mercados todavía muy restringidos y domésticos, amparadas por legislaciones que, en muchas oportunidades, resultan proteccionistas; las PyME latinoamericanas parecen no dimensionar la

---

<sup>1</sup> Manucci, M. Impacto Corporativo. La Crujía, Buenos Aires, 2008.

relevancia de la política de comunicaciones, aunque necesariamente están comunicando. En algunos casos, se presta una importancia particular a la relación de la organización con el público externo y se descuidan los aspectos internos que son indispensables para la proyección de una imagen armoniosa. A este respecto, Michael Ritter<sup>2</sup> hace una radiografía muy clara de la comunicación interna en este tipo de organizaciones:

“La historia sirve para definir el caso de las comunicaciones internas en la mayoría de las organizaciones. Todos son los “dueños” de las comunicaciones internas. El personal, porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos, porque creen que cuando “bajan líneas” comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de Recursos Humanos, porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación para comunicar. Los comunicadores institucionales y de *marketing*, porque ellos son los que manejan las herramientas de comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es, cuando a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente”.

Más adelante, Ritter define la comunicación como:

“la oportunidad de encuentro con el otro” y afirma que “se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, porque es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones”.

Es justamente, en este escenario donde la presente publicación se justifica. Los comunicadores en las empresas propician el encuentro con el otro, tanto en el ámbito interno como en el externo. Atentos siempre a los cambios del entorno son los encargados de mantener relaciones armoniosas y de mutuo entendimiento con la comunidad, dentro de la cual la organización está inserta. Para lograrlo deben manejar los instrumentos correctamente, no sólo los medios, sino también las estrategias que son el punto focal del objetivo.

En este sentido, en el 2007, un grupo de académicos y consultores de comunicación, convocados por la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana, se dieron a la tarea de realizar un manual que sirviera de guía para la aplicación del plan estratégico de comunicaciones en las organizaciones colombianas. Esa publicación, respondía a las múltiples consultas de empresarios y comunicadores jóvenes que ingresaban a las empresas con un gran bagaje de conocimientos teóricos, pero que carecían de una guía práctica para la puesta en marcha de las estrategias comunicativas. La acogida de este documento entre profesores, estudiantes y comunicadores sociales, obligó a actualizar los contenidos para hacerlos más acordes con las dinámicas socioeconómicas y

---

<sup>2</sup> Ritter, M. Cultura Organizacional. La Crujía. Buenos Aires. 2008.

culturales de las empresas de hoy. De la misma manera, permitió incluir otros temas que están a la orden del día y que implicarán nuevos retos, nuevos conocimientos y nuevas habilidades a las que deben acercarse los comunicadores en las organizaciones.

Como en la primera edición, se recurrió a la búsqueda de sinergias entre académicos y consultores. Todos los autores conocen de cerca el devenir empresarial, han asesorado y aplicado planes de comunicación exitosos, están al tanto de la lógica empresarial y de las condiciones y exigencias del mercado; también han explorado el desempeño de las comunicaciones en organizaciones no gubernamentales y en el tercer sector. De la misma manera, se hallan vinculados al mundo de la academia. Son estudiosos y analíticos de la realidad social y empresarial, como se refleja en los contenidos de sus respectivos capítulos.

Esta segunda edición de **Comunicación Empresarial** cuenta con dos partes: la primera corresponde a la actualización del "*Plan estratégico como herramienta gerencial*", que había sido presentado como eje fundamental de la primera edición. La segunda parte incluye los "*Nuevos retos para el comunicador en las organizaciones*", aquí el lector se encontrará con temas que están a la orden del día pero que hasta ahora, empiezan a ser analizados desde la óptica de la comunicación.

El plan estratégico parte de una reflexión epistemológica y teórica. De la mano de Daniel López, en el primer capítulo: "*Humanizar la comunicación: la mejor apuesta de la organización*", el lector se encontrará con los fundamentos de la comunicación organizacional, los modelos que subyacen detrás de la estrategia, los diferentes aportes disciplinares a la comunicación y la filosofía que soporta la humanización de la comunicación. López nos cuestiona y advierte que:

"Aunque el plan de comunicaciones debe inspirarse en la gerencia y la rentabilidad, y la productividad empresarial es el pretexto, es claro que el principio y la finalidad máxima de este, no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la organización.

No tendría sentido que el plan de comunicaciones centrara todas las expectativas en el crecimiento financiero de la organización, esto sugeriría otra estructura de motivación que no partiría de la comunicación, sino de la represión y la opresión del poder administrativo".

Este acercamiento resulta indispensable para todo comunicador profesional. Es lo que marca la diferencia entre el empírico que asume los retos desde la intuición y el profesional que cuenta con los fundamentos metodológicos y científicos, lo que le permite ser más asertivo en la toma de decisiones. El capítulo, además, hace claridad conceptual sobre los términos más empleados en el plano de la comunicación en las organizaciones. Da respuesta a preguntas de esta naturaleza: ¿qué es un plan estratégico?, ¿qué entendemos por estrategia?, ¿cuáles son los públicos de la organización? y ¿cómo se articula la acción comunicativa?

En el segundo capítulo: *"Investigación en la comunicación corporativa: entre la validez de la información y la eficacia de los datos"*, nuevamente López, nos habla de la importancia del rigor en la recogida de los datos. Incorporar la estadística en la investigación de comunicación, tanto académica como aplicada en las organizaciones, se convierte en una exigencia profesional. López se refiere específicamente a la elaboración del diagnóstico de comunicación, condición indispensable y la primera etapa en la aplicación del plan estratégico de comunicaciones.

El tercer capítulo: *"El entorno de la comunicación corporativa"*, nos muestra un panorama de las condiciones externas a las que debe prestar atención el comunicador. Santiago Ocampo afirma que una buena planeación de comunicación corporativa, para construir imagen y buena reputación, requiere el entendimiento profundo del entorno en dónde se mueve la empresa. Ocampo se centra en el análisis de tres grupos importantes que determinan el entorno empresarial: los clientes, el mercado y la competencia.

Posteriormente, la estrategia de comunicación es abordada desde dos puntos de vista. En los capítulos cuarto y quinto, Humberto Cadavid Álvarez y Haydeé Guzmán Ramírez, respectivamente, nos abren el camino hacia las nuevas formas de pensar las estrategias de comunicación. En *"Comunicación creativa: alternativas para las estrategias de comunicación"*, Cadavid sacude las viejas estructuras de pensamiento y motiva a los comunicadores para que se atrevan a pensar creativamente. Con ejemplos reales, el autor demuestra cómo estamos demasiado acostumbrados a ver las situaciones de la misma manera y condicionados para evitar asumirlas de modo diferente. Al romper con las estructuras predecibles, el comunicador garantiza el éxito de una buena estrategia de comunicación.

Por su parte, Haydeé Guzmán en: *"La comunicación estratégica de los eventos"*, demuestra cómo en el mundo empresarial de hoy, la realización de certámenes y eventos se constituye en una estrategia exitosa para llegar a los públicos más importantes de las organizaciones. Guzmán trasciende los temas relacionados exclusivamente con la logística y reflexiona sobre las condiciones que garantizan el logro de los objetivos empresariales a través de la aplicación de esta estrategia. Como dice la autora: "Los eventos son efímeros y son oportunidades únicas e irrepetibles. Por esta razón se deben optimizar y los mensajes deben ser claros, contundentes, adecuados al público asistente y expresados en su lenguaje".

En el sexto capítulo, Bibiana Gálvez y Álvaro Vives se centran en la *"Ejecución del plan estratégico: de la planeación a la acción con éxito"*. Paso a paso, los autores le muestran al comunicador cuáles son los elementos más relevantes en la ejecución del plan, cuáles son los instrumentos que se deben aplicar, cuáles son las características de los medios más empleados, cuáles son las matrices que resumen los resultados, tanto del diagnóstico como de la estrategia, así como cuáles son los lenguajes y las herramientas de comunicación internas y externas.



La primera parte concluye con el capítulo: *"Instrumentos de medición e indicadores de gestión de la comunicación"*. Se insiste en la necesidad de incorporar sistemas objetivos que respalden la gestión del comunicador. El capítulo revisa los conceptos planteados en la primera edición e incorpora nuevas herramientas estadísticas. De la misma manera, incluye una parte que busca orientar al comunicador en la elaboración de preguntas, lo que facilita la medición de los resultados, principalmente cuando se trata de cuantificar estadísticamente el comportamiento de atributos que, por su naturaleza, son cualitativos.

La segunda parte: *"Nuevos retos para el comunicador en las organizaciones"* explora temas de actualidad que hasta hace poco tiempo eran relegados de la actividad comunicativa. Inicia con una reflexión sobre las oportunidades que ofrece la tecnología. En el capítulo ocho: *"Web 2.0: tecnologías y medios para una comunicación organizacional de código abierto"*, Sergio Llano nos llama la atención sobre la importancia de la gestión estratégica de estas tecnologías en relación con los planes de comunicación en las organizaciones. La Web 2.0, en todas sus aplicaciones, conlleva a un cambio de paradigma y el comunicador empresarial está obligado a conocer las alternativas que brinda y aplicarlas para beneficio de la organización, aún cuando dicho reto rompa de plano con las viejas formas de entender la comunicación y el conocimiento. Llano Aristizábal, ofrece un buen ejemplo de este viraje que ya se está dando gracias a las herramientas de información; refiriéndose al sistema colaborativo conocido como *wiki*, afirma:

"Los *wikis* implican un cambio de paradigma sobre la forma como se produce la información y los contenidos. Es necesario desarrollar habilidades nuevas y aprender la dinámica de trabajo en grupo que estas herramientas exigen. Como todo contenido, la fiabilidad del mismo dependerá de quienes participen en su creación. No todos los contenidos serán de la misma calidad, ni por lo alto ni por lo bajo. De todas formas, al identificar contenidos de baja calidad, quien los detecta, probablemente un conocedor de los temas a los que accede, está en la capacidad de poder hacer sus aportes (nuevamente el cambio de paradigma, que en este caso implica ver los contenidos no como algo externo a él, sino como algo que le atañe porque están siendo construidos por un conglomerado social). El *wiki* implica entonces alguna forma de filantropía del intelecto puesto que la sola crítica a la calidad no recae sobre nombres específicos o marcas concretas y carece de sentido. También hay que decir que los *wikis* abren un espacio para la publicación del conocimiento humano con menos restricciones y límites. Si entendemos el conocimiento como un constructo social, no puede limitarse a la labor de las élites intelectuales y científicas, porque el conocimiento va más allá de este tipo de contenidos. Respecto a la autoría sobre los productos generados de esta forma de interacción, los *wikis* simplemente no pertenecen a nadie en concreto, pero sí pertenecen al colectivo mismo. Aquí se debe entender el mismo principio sobre el que se construye el *software* libre o de código abierto, en el que hoy día hay ya miles de ejemplos de aplicaciones construidas bajo este modelo,

como veíamos antes, tan competitivas como las comerciales. Y respecto al control, aspecto que genera mucha polémica, los *wikis*, por estar basados en un modelo de construcción colectiva, se aprovechan de ese modelo para vigilarse a sí mismos. Para ello, herramientas como el historial resultan muy útiles, porque desde allí es posible deshacer con un sólo clic los cambios que un vándalo pueda realizar en contra de cualquier contenido. También, el *software* permite moderar la participación restringiéndola a usuarios registrados o bloqueando las direcciones IP desde donde se generan ataques. Nuevamente el cambio de paradigma es evidente: existe una fuerza social inherente al *wiki* que de forma expresa ejerce un control sutil pero contundente."

Entrando en otro campo, pero en concordancia con lo que se viene planteando desde el primer capítulo, se pone de manifiesto el tema de los valores. El capítulo nueve: "*La comunicación: herramienta fundamental para administrar en valores*" es la reflexión que hace Natalia Camacho y en la cual demuestra la rentabilidad económica que representa la creación de culturas empresariales basadas en principios y valores. En este sentido, se llega a la conclusión que la sostenibilidad de una organización sólo puede lograrse si se concentra en las cosas que difícilmente cambian. Los principios y valores deben regir los comportamientos organizacionales. La cultura es el vehículo por el cual transita la organización y la comunicación estratégica es el mecanismo por medio del cual se logra la transmisión de los valores y modelar las actitudes de la organización.

Otro reto para los comunicadores en las organizaciones actuales es servir de facilitadores de los procesos de gestión de calidad. Estos procesos van de la mano de un cambio cultural. En "*Comunicar para mejorar la calidad*", se afirma que gestión de la calidad y gestión de la comunicación no se pueden entender por separado. Los esfuerzos por mejorar la comunicación al interior de las organizaciones para convertirlas en empresas innovadoras, cambiantes y propensas a aprender, es decir, empresas inmersas dentro de los esquemas contemporáneos, conducen necesariamente a la aplicación de los principios de la calidad total. Así mismo, la gestión de la calidad hace indispensable la apropiada utilización de la comunicación. En este sentido, temas como cambio cultural, clima organizacional, gestión del conocimiento, formación y mejoramiento continuo saltan a los primeros órdenes de la gestión de las empresas modernas. Todos estos temas competen directamente a los comunicadores, quienes están ganando terreno como propiciadores de las organizaciones orientadas a la calidad total, condición necesaria en la sociedad del siglo XXI.

Los dos capítulos de cierre apuntan al comunicador como persona. Tanto el manejo de la marca personal como de la inteligencia comunicativa son propuestos como nuevos esquemas que deben ser explorados por los comunicadores. En el capítulo once, Sandra Orjuela ofrece un magnífico acercamiento en lo que ha denominado: "*Marketing personal: cuando la marca soy yo*". Dentro o fuera de la organización, el comunicador es el responsable de gestionarse a sí mismo y como profesional debe aprender a proyectarse de la misma manera

en que una empresa proyecta su marca. La siguiente cita resume la importancia que el tema representa para los profesionales de la comunicación:

“Sin importar si se gestiona o no, todos poseen una marca y esta es el reflejo de su manera de hacer las cosas, de relacionarse y de ser con los demás. Es la que logra conectarlo con los demás formando en ellos una imagen de marca en su mente, a través de los repetidos momentos que tienen relación ya sea por teléfono, personalmente, por carta o correo electrónico.

La marca personal debe ser clara, completa y valiosa para los demás, sólo así se tendrá una vida profesional más exitosa y gratificante”.

Como cierre y muy en concordancia con el tema anterior, se encuentra la inteligencia comunicativa. Jeannette Torres, en el capítulo doce, nos aproxima a *“El nuevo reto profesional: la inteligencia comunicativa”*. A la vez que cuestiona algunas actitudes poco habilidosas de los comunicadores, Torres entrega elementos que permiten tomar conciencia de las propias necesidades comunicativas y mejorar en este tipo de inteligencia que se abre paso hoy en día en el mundo de los negocios. “Al comunicador se le exige ser impecable en su redacción, ortografía y gramática porque eso habla bien de su cultura y de su buen nivel profesional” –afirma la autora–, “pero no se le enseña a escuchar o a relacionarse de manera inteligente, es decir a manejar su cuerpo, su expresión, su comunicación no verbal, ni tampoco aprende a desarrollar la empatía, la proxémica y la asertividad para abrirse puertas en la vida”.

Como se puede apreciar, la totalidad de los temas tratados en esta segunda edición de **Comunicación Empresarial** le brindan al comunicador social, a los estudiantes y profesores, herramientas actuales y de uso cotidiano para enfrentar con mayor éxito los retos que demanda el ejercicio de la comunicación en un mundo inestable e impredecible.