



**Universidad
de La Sabana**

**EVOLUCIÓN, INCLUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS**

**CLAUDIA CATALINA ACERO LEÓN
CLAUDIA CONSTANZA CONTRERAS CORREA
ALFREDO DÍAZ ARGUELLO
NÉSTOR ARMANDO RAMÍREZ FORERO
STEVANNA REY ARENAS
MARÍA PAULA ROJAS MEJÍA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BOGOTÁ
MARZO DE 2010**



**Universidad
de La Sabana**

**EVOLUCIÓN, INCLUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS**

**CLAUDIA CATALINA ACERO LEÓN
CLAUDIA CONSTANZA CONTRERAS CORREA
ALFREDO DÍAZ ARGUELLO
NÉSTOR ARMANDO RAMÍREZ FORERO
STEVANNA REY ARENAS
MARÍA PAULA ROJAS MEJÍA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN
EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ASESOR: ÁLVARO VIVES
Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana
Especialista en Gerencia de Comunicación Organizacional de la
Universidad de la Sabana**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BOGOTÁ
MARZO DE 2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá, marzo de 2010

¿Dónde está la historia de la Comunicación Organizacional en Colombia?

En cada una de las experiencias de miles de colombianos que creemos firmemente en la importancia de este ejercicio profesional, en la convicción sólida y permanente de los equipos directivos de miles de organizaciones nacionales y extranjeras que no conciben su quehacer cotidiano sin el aporte que ofrece la Comunicación Organizacional, unificada, estratégica, medible, comparativa, sintética y efectiva; pero sobre todo en aquellas personas que han creado empresa y han salido a flote, luchando, peleando para lograr convencer de su importancia, generando credibilidad de la profesión.

Este libro está dedicado a todos ellos, a todos nosotros que tuvimos la fortuna de conocer y plasmar casos exitosos. Personajes convencidos del que hacer diario de Comunicación Organizacional, corporativa y humana. Personajes que construyen, profesionales íntegros, y comprometidos, estos pequeños perfiles demuestran que la Comunicación Organizacional tiene un futuro infinito, nos enseñan el camino que todos los profesionales de la Comunicación debemos ver, entender que somos miembros claves y vitales dentro de cualquier organización, independiente de su tamaño o tipo.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN

¿Por qué escribir un libro?	1
El diagnóstico de los expertos y los facilitadores	2
La Comunicación Organizacional según los teóricos	4
La Comunicación Organizacional en Colombia	6
Los Personajes	8

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO	18
1.1. Primeras apariciones del lenguaje y la escritura	18
1.2. Algunos conceptos claves	20
1.3. De la Comunicación Organizacional en el mundo	21
1.4. ¿Que es ser estratega?	26
1.5. El origen de la Comunicación Organizacional - Significado y momento	27

CAPÍTULO 2.

GURÚS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA, RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	34
--	-----------

Néstor Armando Ramírez Forero

2.1. Guido Gaona. Gerente General de Burson – Marsteller Colombia	34
2.1.1. Un poco de su vida personal	34
2.1.2. El comienzo de un gran reto	35
2.1.3. Los efectos de la Web 2.0	36
2.1.4. Tip organizacional	38
2.1.5. La estrategia funciona	39
2.1.6. Las crisis organizacionales	39
2.1.7. Desde el Alma Mater	40
2.1.8. El futuro de la Comunicación Organizacional	40
2.2. Mauricio Borja. Gerente Ipublik	40
2.2.1. Un poco de su vida personal	40
2.2.2. Comunicación: vida de una organización	40
2.2.3. Modelo 360 Grados	42
2.2.4. El éxito y la comunicación van de la mano	44
2.2.5. Caso exitoso	44
2.2.6. Las crisis organizacionales	45
2.2.7. La base del conocimiento	46
2.2.8. El futuro de la comunicación en nuestro país	46

CAPÍTULO 3.

ELLAS TOCARON EL ÉXITO 47

Claudia Constanza Contreras Correa

- 3.1. La Comunicación Organizacional es el gran apalancador de los negocios de hoy, es la vida del negocio hoy, es el torrente sanguíneo de una organización. **48**

- 3.2. “En Colombia el nivel de madurez de los medios de comunicación, en cuanto profesionalismo e independencia es superior al de la mayoría de los países latinoamericanos”. **57**
 - 3.2.1. El Reto **61**
 - 3.2.2. Comunicación Organizacional, estratégica interna y externa **62**
 - 3.2.3. Consejo para la Academia **63**

- 3.3. La Comunicación cohesiona todos los elementos de la Organización y les da la forma de Coherencia Reputacional **64**
 - 3.3.1. Comunicación Estratégica **66**

CAPÍTULO 4.

PURA VOCACIÓN 70

María Paula Rojas Mejía

- 4.1. Amparo Cadavid Bringe **70**
 - 4.1.1. La ética: un concepto fundamental para la construcción de la Responsabilidad Social Empresarial **71**
 - 4.1.2. Ser Socialmente Responsables **72**
 - 4.1.3. Lo que no lleva a ser Socialmente Responsable **74**
 - 4.1.4. Empresas que tienen como principal política la Responsabilidad Social Empresarial **75**
 - 4.1.5. La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial **76**
 - 4.1.6. La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia y sus debates **76**

4.1.7. El futuro de la Responsabilidad Social Empresarial y el papel de los Comunicadores Sociales	77
4.2. Guiomar Jaramillo Londoño	78
4.2.1. Su vida personal y motor para seguir adelante día a día	79
4.2.2. Su comienzo en Relaciones Públicas y Comunicación	79
4.2.3. Mujer emprendedora con grandes metas	79
4.2.4. Su visión de las Relaciones Públicas	80
4.2.5. Las Relaciones Públicas en Colombia	81
4.2.6. La importancia de los Comunicadores Organizacionales dentro de las organizaciones	81
4.2.7. Su vocación de Servicio y Responsabilidad Social	82
4.2.8. La clave para ser un excelente relacionista público	82
4.2.9. El proceso para el mejoramiento del ejercicio de la Comunicación Organizacional	83
4.2.10. Las nuevas tecnologías y la Comunicación Organizacional	83
4.2.11. El futuro de Guiomar	84
4.3. Sandra Inés Fuentes Martínez	84
4.3.1. Su perfil Profesional	84
4.3.2. De Diseñadora Industrial a Comunicadora Organizacional	85
4.3.3. Sus logros como Docente y Empresaria	87
4.3.4. Su gran esfuerzo por posicionar la Comunicación Organizacional en Colombia	87

4.3.5. Las Nuevas Tecnologías dentro de la Comunicación Organizacional	88
4.3.6. Su Futuro	89
CAPÍTULO 5.	
TRES PERCEPCIONES Y TRES ESTRATEGIAS	90
<i>Alfredo Díaz Argüello</i>	
5.1. Trabajar para la excelencia, no para la perfección. Perfil de Álvaro Vives	90
5.1.1. Lucha de Titanes	92
5.1.2. Los titanes	93
5.1.3. “El hombre se descubre cuando se mide con un obstáculo”.	95
5.2. Un estratega humano. Perfil de Edgar Ospina	98
5.2.1. La comunicación es una sola	99
5.2.2. “La ignorancia es la noche de la mente: pero una noche sin luna y sin estrellas”.	100
5.2.3. “Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”.	103
5.3. El placer de ejecutar cosas y verlas bien hechas. Perfil de Miguel Silva	103
5.3.1. Los retos de Silva	104
5.3.2. La estrategia de evolucionar	105

5.3.3. El periodismo y la estrategia	106
5.3.4. Los trailer parks atraen los truenos	107
5.3.5. Hacia donde vamos	109

CAPÍTULO 6.

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ME HA ENSEÑADO A TENER CRITERIO, Y QUE MI CRITERIO VIVE AL SERVICIO DE LOS SUEÑOS	110
--	------------

Stevanna Rey

6.1. La Comunicación Organizacional: el cómo y el para qué de dos mujeres exitosas	110
6.2. La comunicación y el entretenimiento	117
6.3. Un norte claro y con visos de éxito. ¿Que he aprendido yo?	117

CAPÍTULO 7.

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL APLICADA	119
--	------------

Claudia Catalina Acero León

7.1. El Arte de Gerenciar la Comunicación en temas jurídicos	119
7.1.1. Nuevo concepto de gran valor: Triple cuenta de resultados con base en la sostenibilidad	124
7.1.2. Cuando de tecnología se trata	127
7.1.3. Cuando llega la crisis	127
7.1.4. Uno de muchos casos exitosos	128

7.2. Riqueza del Periodismo, la Comunicación Organizacional, y la Docencia	131
7.2.1. Experiencias de gran valor	136
7.2.2. Las nuevas tecnologías como fuente de creatividad	138
7.3. La Comunicación Organizacional al servicio de todos	140
CAPÍTULO 8.	
CONCLUSIONES	143
CAPÍTULO 9.	
TIPS	148
BIBLIOGRAFÍA	151

Justificación

¿Por qué escribir un libro?

En el pasado las comunicaciones giraban únicamente alrededor de comunicados de prensa y relaciones reactivas con los medios. Los gobiernos, las empresas y en general las organizaciones hablaban sólo para si mismos. Además, los medios masivos eran únicamente dirigidos a las élites. A partir de los años noventa, las comunicaciones toman un giro. Empiezan a ser parte del mundo corporativo, generando un nuevo escenario de comunicación, una nueva *agenda-setting* y una serie de variables alrededor de la comunicación masiva tradicional.

Aproximadamente a partir del año 2000, en Colombia se inicia una era en la cuál las percepciones públicas y la imagen corporativa son cuestionadas y posicionadas por los medios masivos, convirtiendo las preocupaciones y curiosidades de las organizaciones en un escenario global. Se descubre además que las comunicaciones no son una vía de una sola dirección, y que no se comunica únicamente por mostrar o decir, sino para ser escuchado. Se enfrenta una nueva teoría corporativa en la cual la clave es la Comunicación Organizacional, una práctica que permite tener claridad a dónde se quiere llegar como negocio y cómo quiero ser visto por la opinión pública.

Empieza una nueva era de la comunicación y con ella se empieza a analizar y utilizar nuevos métodos y conceptos dentro de las empresas como: audiencia, mensaje, voceros y medios de comunicación tradicionales y alternativos.

Se descubre que en las organizaciones, la comunicación es una herramienta necesaria para identificar audiencias claves y maneras efectivas de alcanzarlas e impactarlas. Hoy las empresas, los inversionistas, los gremios, los candidatos, los gobiernos y ONG entre otros, quieren transmitir su mensaje ante sus audiencias:

accionistas, inversionistas, clientes, competidores, empleados, gobierno y público en general. Con el objetivo de mejorar su participación en el mercado, posicionar sus marcas, enfrentar las crisis, fortalecer su reputación o dar a conocer su visión de país o negocio.

Al comunicar, las organizaciones ponen en juego lo más valioso que tienen: su credibilidad, el valor de sus marcas o la participación de mercado. Por eso una comunicación disciplinada, constante y planeada alcanza resultados que en el pasado podrían ser inimaginables, pero que hoy sorprendentemente ayudan a formar la estructura de una organización.

A partir de la evolución y la integración de la comunicación en las organizaciones de Colombia, resulta interesante recopilar información frente a la Comunicación Organizacional en el país. Como consecuencia de esto, se vuelve una necesidad encontrar el espacio para realizar un documento informativo y de consulta que enmarque, cómo hoy en Colombia es una inversión rentable para las organizaciones privadas o públicas destinar un porcentaje de su presupuesto al área de comunicaciones.

Así mismo, surge la necesidad de realizar un documento o estado del arte, que permita diagnosticar y determinar cómo ha sido tratado el tema en Colombia en materia de documentos de consulta, cómo se encuentra actualmente el país en materia de comunicación y cuáles son las tendencias que en el transcurso de esta tesis se aclararán mediante la recopilación de estos perfiles y semblanzas de profesionales exitosos.

El diagnóstico de los expertos y los facilitadores

La necesidad de diagnosticar la situación en Colombia frente a la Comunicación Organizacional surge en un aula de clase donde se encuentran un grupo de comunicadores sociales, ampliando sus conocimientos en Comunicación Organizacional, esperanzados en encontrar una respuesta o un nuevo camino en su trabajo y su futuro enfoque profesional. Seis comunicadores decidimos, aventurarnos a presentar y hablar sobre Comunicación Organizacional a partir de la estrategia, un nuevo campo de acción que muchos comunicadores

desconocen y que puede ser una alternativa rentable, apasionante y diferente de ganarse la vida aportando al país.

En esta tesis hacemos un diagnóstico nacional sobre la relación actual entre las organizaciones y la comunicación, cada uno de nosotros somos Comunicadores Sociales de diferentes Universidades, que logramos componer un equipo de trabajo integral, pero a la vez variado, en cuanto a maneras de ser y de pensar frente al objetivo de la comunicación como validador y componente social de la competitividad nacional.

Este trabajo de investigación surge a partir de un minucioso trabajo de campo, para el cual se seleccionaron personajes con destacadas hojas de vida y desempeño profesional en esta área. Para sorpresa de este equipo, en su mayoría, los entrevistados pertenecen a una facultad de estudio diferente a Comunicación Social.

Se llevaron a cabo 16 entrevistas, con profesionales de primer nivel que se desempeñan como asesores externos o que actualmente apoyan el área de comunicaciones de destacadas organizaciones y un grupo de académicos. Dentro de las personas entrevistadas, se resalta la participación de la Ex Ministra de Comunicaciones Claudia de Francisco, Miguel Silva Asesor Internacional y Ex Secretario Privado y General de la Presidencia de la República en el Gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, la Directora de Comunicaciones para Unilever Julia Ulloa y el académico y experto en comunicación interna Edgar Ospina, entre otros.

Teniendo en cuenta la necesidad de justificar cómo hoy la comunicación en Colombia está enfocada a las organizaciones, consideramos indispensable empezar a recopilar bibliografía sobre casos exitosos en Comunicación Organizacional, en Colombia y Latinoamérica. Este libro busca a través de la investigación, reportar de manera periodística la visión de expertos nacionales en comunicación, y servirá de ejemplo para que sean replicados y para incentivar la implementación de la comunicación dentro de las organizaciones. Además aportará información y evidenciará la importancia de la misma, frente a estudiosos del tema y futuros profesionales que se desempeñen en este campo.

Este documento es ideal para generar un paralelo entre el antes y el después de la participación activa de la comunicación en campos y áreas antes inexplorados en Colombia.

El trabajo periodístico que es plasmado en esta investigación argumenta como la Comunicación Organizacional tiene bastantes campos de trabajo y desempeño. Así mismo, expone aquellos lineamientos o procesos de comunicación vivenciales que han tenido mayor representación y fortaleza en la experiencia profesional de los expertos. Integrando a esto el impacto que han tenido las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) en la Comunicación Organizacional.

Hoy la Comunicación Organizacional, se entiende como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando. Sin ella, es casi seguro que no podría existir nada, ya que es la base para construir estrategias y planear la subsistencia de la actividad empresarial.

Para este grupo de estudio resulta claro que la comunicación es el avance más destacado del mundo empresarial en los últimos años. Es por esto que esta compilación de textos y de visiones personales demostrará que las comunicaciones son un recurso encaminado para la consecución de metas que hace una sinergia perfecta con los principios básicos de la gerencia.

La Comunicación Organizacional según los teóricos

La Comunicación Organizacional “se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999). [Podemos afirmar tal como lo asevera] Carlos Ramón Padilla la Comunicación

Organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”¹.

La importancia de la Comunicación Organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la Comunicación Organizacional (Fernández, 1999).

En 1981, Thomas Peters y Robert Waterman publicaron *En búsqueda de la excelencia*, obra que se destaca en el desarrollo del pensamiento administrativo. Este libro expone 62 casos de las más importantes empresas de los Estados Unidos, partiendo de la hipótesis de que el organigrama de las empresas no incide en su éxito empresarial. Peters y Waterman lograron aislar un conjunto de valores intangibles que consideraron factores determinantes de la excelencia. Entre esos valores se destacan algunas de las principales áreas de intervención de todo programa de comunicación estratégica, como la identidad y la cultura organizacional. Los hallazgos de Peters y Waterman contribuyeron a ratificar la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial, que de acuerdo con el destacado investigador español Justo Villafañe, citado por Octavio Islas²:

La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados, (Villafañe, 2000).

¹ Contreras, H. (2010), “Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander” [en línea], disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

² Islas, O. (2010), “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica” [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos912/de-relaciones-publicas/de-relaciones-publicas.shtml>, recuperado: febrero 7 de 2010.

La relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial no está en duda, aún cuando muchas empresas mantengan una visión eminentemente inmediatista en lo relativo a su expresividad institucional. Respecto a la importancia de la comunicación, el destacado comunicólogo español Joan Costa, y argumenta que ésta representa la principal actividad de la empresa, considerándola, además, fundamento de un nuevo paradigma en la gestión empresarial³.

La Comunicación Organizacional en Colombia

En Colombia aún existen espacios donde se cuestiona la importancia de la comunicación en las organizaciones. El argumento para afirmar lo anterior es que la Comunicación Organizacional es una ciencia nueva sin comprobación o exponentes claros, situación que difiere del derecho, la medicina o las ciencias administrativas, en donde ya la teoría está dada y lo importante es innovar sobre los conceptos.

En Comunicación Organizacional por el contrario aún existen paradigmas y cuestionamientos desde la teoría. La gerencia de una organización tiene claro, desde Henry Fayol, que en la secuencia de los procesos administrativos - Planeación, Organización, Dirección y Control – está presente la comunicación, intrínseca en las responsabilidades directivas. Aún así en Colombia, solo existen pocos arriesgados y aventureros que le apuestan a la Comunicación Organizacional como fuente de éxito y rentabilidad en un negocio u organización.

La necesidad de crear estrategias de comunicación hoy es indispensable para el mundo empresarial. Las compañías, con el paso de los años, descubren la importancia de coordinar las acciones y delinear los espacios de su comunicación. Este trabajo de tesis muestra el beneficio de la comunicación como herramienta; logrando visualizar que las acciones en comunicación son inherentes a cualquier

³ Costa, J. (2006), "Comunicación Organizacional: Cultura y gestión para el cambio", Quito, Ciespal.

organización y se convierten en un proceso dentro del funcionamiento y la gerencia de cualquier organización.

La organización en el siglo XXI demanda nuevos retos, derivados de los procesos de globalización, internacionalización, concentración de grupos económicos, nuevos modelos de administración de gestión y, en general, las tendencias que marcan el desarrollo de las naciones. En estos términos se entiende entonces por qué la Comunicación Organizacional empieza a jugar un papel de alto valor en la administración y buen manejo de una organización.

Una de las motivaciones para desarrollar esta investigación fue poder identificar a partir de qué momento Colombia empieza a apropiarse las comunicaciones estratégicas dentro del plan de negocios de las organizaciones, identificar que frentes aún no son explotados y capitalizados. De este modo se demostrará que aunque la comunicación no es un proceso formal, aún, dentro de la operatividad de una institución, es una alternativa diferente y documentada que puede transformar la toma de decisiones.

Comunicar es encontrar respuestas a algunos interrogantes, basados en la experiencia de las personas interesadas en explorar y conocer si la Comunicación Organizacional dentro de una organización es rentable.

En Colombia existen varias publicaciones que hablan sobre la comunicación corporativa y el entorno. Existen varios textos de consulta escritos por profesores de universidades en donde se trata de aterrizar los conceptos de la comunicación corporativa a la idiosincrasia nacional. Por ejemplo el Centro de Investigación de la Comunicación Organizacional, CICCO, trabaja en un importante proyecto denominado "La construcción del estado del arte en la Comunicación Organizacional en América". Este estudio persigue conocer cómo se está manejando esta área de la comunicación en cada país del continente: qué universidades tienen estos programas, qué libros se han publicado sobre el tema, qué estudios se están llevando a cabo, qué maestrías existen, qué postgrados, entre otros interrogantes.

Así mismo, frente a situaciones de manejo de crisis y comunicaciones estratégicas y Comunicación Organizacional como teoría básica, existen diferentes teorías y

metodologías de la Comunicación Organizacional o corporativa como instrumento de investigación.

No obstante, ésta es la primera investigación que recopila casos de éxito nacionales, opiniones y vivencias de expertos en este ámbito que se destacan en Colombia, que enfrentan el día a día de una nación con una agenda informativa y una cultura organizacional muy distinta. Este será un documento del cual muchos investigadores, profesores, consultores o público en general podrán abstraer experiencias reales y aplicarlas o replicarlas a sus áreas de interés.

Este documento evidencia la llegada y evolución de la Comunicación Organizacional en Colombia, acompañado de experiencias particulares y casos de éxito en grandes organizaciones, con el fin de evidenciar el impacto positivo que tiene esta “ciencia” en la organización. El trabajo de campo permite demostrar como Colombia cada día es más competitiva y ofrece servicios de primer nivel a inversionistas internacionales.

Este trabajo argumenta el por qué la Comunicación Organizacional ayuda a los buenos resultados y resulta rentable para las organizaciones, a través de la percepción de un grupo de 6 comunicadores que encuentran, en su habilidad académica una herramienta empresarial y gerencial, que es diferente y genera un valor agregado dentro del mercado laboral.

Los personajes

En este listado incluimos personajes variados no sólo por su experiencia profesional, sino por su visión de vida, género y estudios profesionales. El objetivo de este libro es demostrar que la Comunicación Organizacional es una actividad laboral que hoy se ejecuta en nuestro país al más alto nivel.

A continuación, una breve reseña de los personajes e instituciones que se contactaron durante el trabajo de campo:

Mauricio Borja



Comunicador Social, Especialista en Medios Audiovisuales de la Universidad del Vale, Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Externado de Colombia y Especialista en Mercadeo de la Universidad del Rosario. Mauricio empezó su carrera profesional en Burson Marsteller en el Área de Servicio al Cliente radicado por dos años en Venezuela, luego lo trasladaron a Miami por seis meses con el fin de capacitar nuevos talentos en áreas de la Comunicación Corporativa.

Regreso a Colombia y se vinculo con el grupo JWT con el cual trabaja actualmente dirigiendo el equipo de trabajo de Ipublik.

Amparo Cadavid



Historiadora de profesión, es actualmente Profesora Asociada e Investigadora en la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá. Es activista y académica de la comunicación, Especialista en Comunicación para el Desarrollo, el Cambio Social y la Paz. Especialista en Radio Comunitaria. Ha escrito y publicado numerosos estudios sobre el papel de la comunicación en proyectos de desarrollo y paz en América Latina en general y en Colombia en particular.

Héctor Fabio Cardona.



Subdirector de NTN 24, fue Director durante 10 años de Burson Marsteller una firma global dedicada a relaciones públicas y asuntos públicos cuyos conocimientos, percepción estratégica y programas innovadores le

permiten promover la sólida reputación corporativa y de marca de sus clientes.

“Nuestra Tele Noticias 24 Horas (usualmente abreviado NTN 24), es un canal de televisión por cable propiedad de RCN Televisión de Colombia. Transmite las 24 horas del día y su programación se basa en noticias e incluye espacios de debate, análisis, entrevistas, denuncia de las situaciones locales nacionales e internacionales e informativos de deportes y espectáculos; para toda Latinoamérica y el mundo.

“Inició su emisión oficial el 3 de Noviembre de 2008 a través de DirecTV para toda Latinoamérica y el 10 de Noviembre se empezó a transmitir por cable en Colombia, gracias a un acuerdo de exclusividad con el cableoperador UNE. Más adelante empezó a operar en Telmex y Telefónica ahora opera en estados unidos por DIRECTV MAS. Los países en donde se emite son Argentina, Aruba, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Honduras, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y Canadá”⁴

“Burson-Marsteller es una firma global líder en Relaciones Públicas y asuntos públicos cuyos conocimientos, percepción estratégica y programas innovadores le permiten promover la sólida reputación corporativa y de marca de sus clientes. Proveemos a los clientes consultoría estratégica y ejecución de programas en una amplia gama de servicios de relaciones públicas, asuntos públicos, publicidad y comunicaciones de la Internet. A través de nuestra investigación sobre información patentada, lideramos el sector en el conocimiento y percepción de las relaciones entre la comunicación y la reputación de las compañías y sus presidentes y directores ejecutivos. Estos conocimientos se aplican a nuestros diversos clientes”⁵.

Claudia de Francisco Zambrano

⁴ “Nuestra tele Noticias 24 horas” (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Tele_Noticias_24_Horas, recuperado: enero 19 de 2010.

⁵ “Quienes Somos” (2010) [en línea], disponible en: http://latam.bm.com/quienes_somos/Pages/Default.aspx, recuperado: enero 19 de 2010.



Ex Ministra de Comunicaciones durante la Presidencia de Andrés Pastrana, Gerente General Newlink Communications Colombia, una compañía de consultoría en Comunicación Corporativa. En su portafolio de clientes cuenta con importantes compañías de los sectores de entretenimiento, turismo, servicios públicos, telecomunicaciones, bebidas, energético y minero, comercial, tecnología y farmacéutico, entre otros.

Sandra Inés Fuentes Martínez



Directora General del grupo SAF, empresa de Consultoría en Planeación y comunicación estratégica, Desarrollo Corporativo, Imagen y Comunicación.

“Consultora en el diseño, implementación y gestión de planes integrales de comunicación en organizaciones privadas y públicas. Ha participado en la gestión de estrategias de comunicación para la Administración Distrital de la ciudad de Bogotá. Dirigió el diagnóstico y desarrollo de estrategias de comunicación internas, externas e interinstitucionales para la divulgación y creación de cultura ciudadana en las obras de infraestructura vial y de espacio público de Bogotá. Diseñó el plan de comunicación para el Restablecimiento de Condiciones iniciales de la población desplazada por la construcción de obras viales financiadas por el Banco Mundial.

“Adicionalmente, ha estructurado planes de gestión para el cambio comunicacional en entidades privadas y públicas en empresas del sector educativo, de la salud, de la información y Organizaciones no gubernamentales. Algunas de las empresas donde se ha desempeñado como consultora son: Legis S.A., The Institute for Transportation and Development Policy (ITDP), Unidad de Inversión Colpatria, Pontificia Universidad Javeriana, Exxon Mobil, Nextant, Arquidiócesis de Bogotá,

Organización de Estados Americanos OEA – UPD Unidad de Promoción para la Democracia, Fundación por el País que queremos, Corporación de Ferias y Exposiciones de Bogotá- Corferias, entre otros.

“Es miembro del Consejo directivo de la Red Iberoamericana DIRCOM. Coautora del Libro Master Dircom y escribe en revistas empresariales y académicas”⁶.

Guido Gaona



Licenciado en Ciencias de la Comunicación del Tecnológico de Monterrey con más de 12 años de experiencia en el campo de Comunicación Corporativa. Su carrera profesional empezó en Burson Marsteller como ejecutivo de cuenta, Y poco a poco fue creciendo dentro de la organización profesionalmente.

Pionero de la oficina de Starmedia en México. Una de las primeras empresas “.com” que hubo en América Latina. Trabajo como Gerente de Relaciones Externas para Masterfoods en México. Después de muchos años de experiencia y de logros profesionales regreso a Burson Marsteller para manejar la oficina principal en Colombia, donde está actualmente como Gerente General.

Guiomar Jaramillo Londoño



Guiomar Jaramillo Comunicaciones es una empresa de Relaciones Públicas fundada en 1996, por Guiomar Jaramillo Londoño, quien es reconocida en el país como una persona de amplia experiencia en el campo de la

(2007) [en línea], disponible en:
x.php?idcategoria=18256, recuperado: marzo 9 de 2010.

comunicación, bajo su dirección se han realizado en Colombia numerosos proyectos de interés nacional. Guiomar Jaramillo Londoño institucionalizó un nuevo concepto de comunicación, con la creación de la primera agencia de relaciones públicas en el país en 1986, para ello recibió capacitación de agencias similares en Venezuela y Puerto Rico. A mediados del año 2000, Guiomar Jaramillo Comunicaciones fue seleccionada por IPREX, Worldwide Public Relations Services, para hacer parte de la más importante Red Mundial de Agencias de Relaciones Públicas. Esta alianza se selló en Agosto de 2000, lo cual significa, a futuro, un intercambio de conocimientos, experiencias y soporte permanente para lograr parámetros internacionalmente aceptados en comunicación.

Juanita Ochoa



Politóloga de la Universidad de Los Andes, Directora de FD Gravitas en Colombia. Se desempeñó como Vicepresidente de Asuntos Públicos de Stratcom (2001-02), donde estuvo a cargo de cuentas como BP, Federación Nacional de Cafeteros, Coca Cola Femsa, Afidro y BBVA Banco Ganadero.

Fue asesora de la Secretaria Privada de la Presidencia de la República (1998-2000) en la elaboración de discursos y documentos del Presidente Andrés Pastrana. Trabajó como asistente de libretos para programas de RTI y NTC (1998-99). Durante el proceso electoral de 1998 participó como Analista Política invitada en RCN Radio. Asesoró la Campaña de Noemí Sanín (1997-98) y fue Coordinadora de la Campaña a la Cámara de María Isabel Rueda (1998). Trabajó como investigadora en la Revista Dinero (1995) y estuvo encargada de los temas de Cultura y Prensa en la Embajada de Colombia en Cuba (1994-95).

Margaret Ojalvo



Directora de Ojalvo y Asociados, Agencia de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, establecida en Colombia desde 1989.

“Somos una agencia de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, establecida en Colombia desde 1989. Nuestra misión es la *Creación y Despliegue de procesos de comunicación innovadores, asertivos y sostenibles*. Nuestra visión es *trascender en forma sobresaliente y sostenible a través de nuestros procesos para el óptimo beneficio de nuestros clientes, sus audiencias y la comunidad*”⁷.

“Nos establecemos en Colombia, en 1989, prestando servicios integrales en relaciones públicas y comunicación estratégica a empresas y organizaciones internacionales y nacionales.

“Nuestro equipo esta conformado por talentos profesionales con especialización en comunicación, relaciones públicas, periodismo, psicología, y mercadeo.

Igualmente, contamos con una amplia red de consultores y asesores expertos en diversos temas del conocimiento”⁸.

Edgar Ospina



Colombiano nacido en Rionegro Antioquia, hace 31 años, pertenece a una familia empresaria, soltero, se mueve entre Medellín y Bogota, y en países como Perú y Panamá, es un apasionado de la vida y de la gente, Edgar le apuesta a la

⁷ “Ojalvo Asociados” (2010) [en línea], disponible en:

http://www.ojalvoasociados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=59, recuperado: enero 19 de 2010.

⁸ “Ojalvo Asociados” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.ojalvoasociados.com/>, recuperado: enero 19 de 2010.

sabiduría, mas que a los títulos y los saberes. La comunicación como conocimiento, capacidad, conexión, credibilidad, confianza, camino y construcción. Hoy en día Edgar Ospina se dedica a dirigir ECO Consultores una firma que brinda soluciones humanas de comunicación.

Ángela María Riaño



Gerente de Comunicaciones y Cambio de la Organización Terpel. Terpel, anteriormente conocida como Organización Terpel S.A., es un distribuidor colombiano de petróleo y gas. En 2006, Terpel adquirió Accel, uno de los más famosos y más grandes empresas distribuidoras de petróleo en Panamá. En 2007 adquirió Repsol YPF de Chile. En el

2001, los principales accionistas de los "terpel", integraron las siete empresas regionales existentes y constituyeron la Organización Terpel, la cual se consolidó en el año 2004.

Judith Sarmiento



Trabaja en su propia agencia de comunicaciones la cual se dedica a gerenciar la comunicación de las organizaciones en temas jurídicos. Fue creada en 1996 por Judith Sarmiento, Álvaro Vives y Fabio Hernández. El equipo de trabajo hoy en día está conformado por comunicadores organizacionales y abogados, liderados por Martha Londoño, Clara Sofía Flórez y Judith Sarmiento.

Algunos de los trabajos realizados han sido para la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Programa Nacional de Desarrollo y Organización Internacional para las Migraciones (OIM), entre otros. Generalmente su labor la realiza con organismos internacionales de minorías, niños en conflicto y temas relacionados con Derechos Humanos.

Miguel Silva



Estudió Derecho en la Universidad de los Andes, con estudios posteriores en Literatura en España. Fundador y Director de FD Gravitas en Colombia, que sirve como base de las operaciones latinoamericanas de FD (Financial Dynamics). Silva, quien tiene más de 20 años de experiencia en comunicaciones estratégicas, lidera la práctica regional de esta multinacional, la cual es parte de FTI Consulting.

Anteriormente, Miguel ejerció como Consejero General para América Latina para Weber Shandwick Worldwide e inició la práctica internacional de la agencia norteamericana Shepardson Stern & Kaminsky.

Ha asesorado gobiernos en Colombia, Panamá, Nicaragua, Brasil, Bolivia y El Salvador, al igual que varias campañas presidenciales y políticas en América Latina. Dentro de sus clientes corporativos se destacan empresas como BanColombia, Visa International, BP, HSBC, Philip Morris, el Grupo Santo Domingo, Organización Corona y el Grupo de Inversiones Suramericana.

Silva también ha sido Secretario General de la Presidencia de la República, así como Jefe de Gabinete de la OEA (Organización de Estados Americanos). Ha sido Presidente del Grupo de Publicaciones y Telecomunicaciones Semana, la cual publica la Revista Semana y fundó la revista panregional Gatopardo. Ha escrito columnas en El Tiempo, Dinero y El Espectador y fue editor político del diario La Prensa de Colombia.

Julia Elvira Ulloa



Gerente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones en Unilever, una de las compañías mundiales líderes en la producción de bienes de consumo con un sólido portafolio de marcas de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal. Con operaciones en más de 100

países. Con consumidores, clientes, proveedores y accionistas en todos los continentes, es una “multinacional multi-local”.

Álvaro Vives



Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Comunicación Organizacional hace 14 años de la Universidad de la Sabana y de Mercadeo y Ventas de la Universidad Autónoma de Manizales en 1999. Realizó una Maestría en Administración de Empresas. Actualmente trabaja en ECO Consultores.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Primeras apariciones del lenguaje y la escritura

Existe un fundamento psicológico que permite al ser humano aprender diferentes lenguajes. De acuerdo a su evolución física darán lugar al hombre actual: el Homo habilis, Homo erectus y el Homo sapiens, este último se caracteriza por su aumento craneal, sus articulaciones desarrolladas, y la aparición del lenguaje hace 100.000 años. Para este momento se determina la articulación de sonidos que sólo faltaba unirlos con signos representativos de este⁹. La aparición de la escritura es posterior, siendo Mesopotamia la zona donde se encuentran los primeros vestigios, hace 5.000 años y las culturas mesoamericanas con hallazgos mas recientes que datan de hace 1.500 años, “cuando la revolución urbana constituyó las primeras ciudades, las bullae fueron depurándose, apareciendo una

⁹ “Nacimiento del Alfabeto” (2010) [en línea], disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>, recuperado: febrero de 2010.

escritura lineal y las escrituras cuneiformes se extendieron por toda la ribera oriental de la costa mediterránea. Hace aproximadamente 3.500 años, un pueblo de la zona de Siria, los fenicios, caracterizados por ser navegantes comerciantes, desarrollaron una nueva forma de escritura sencilla, basada en veintidós signos de carácter alfabético y no ideográfico, es decir, que representaban sonidos de forma gráfica y eran todos consonánticos, dando lugar al Alfabeto semítico. 500 años después, el alfabeto sufrió una escisión en 4 subalfabetos: semítico meridional, cananeo, arameo y el griego arcaico. Los griegos desarrollaron las 5 vocales actuales para adaptar el nuevo alfabeto a su lengua, dando origen al primer alfabeto escrito de izquierda a derecha. Un tiempo después, se extendió por el mediterráneo y fue adoptado por los romanos, constituyéndose finalmente el latín, antecesor de las lenguas románicas”¹⁰.

El porqué se trae a nuestro marco teórico un pequeño resumen del origen del lenguaje y la escritura, se sustenta en la misma historia que ha demostrado que los seres humanos evolucionan, de acuerdo a cambios culturales de gran impacto. Hay quienes afirman que los medios de comunicación son el ente influyente de dicho cambio, entendiendo como medios de comunicación, todos los canales de comunicación que facilitan las relaciones entre las personas. Los cambios históricos siempre involucran nuevos formatos de relaciones que tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos. No obstante, algunos teóricos creen que según quién controle los medios de comunicación se pueden modificar decisivamente la opinión de la audiencia. En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia y del emisor.

La Comunicación Organizacional, hoy, es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. El proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, en los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, ha cambiado de manera sustancial. La inmediatez en el mundo moderno hace que la información sea instantánea, superando barreras físicas y geográficas de la sociedad; este fenómeno hace que la gerencia de las organizaciones marche al ritmo del mundo moderno.

¹⁰ Ibid.

El libro *En búsqueda de la excelencia* escrito por Thomas Peters y Robert Waterman menciona que el desarrollo administrativo del siglo XX tiene características aisladas de valores intangibles que son factores determinantes de la excelencia. Nuevas áreas de intervención organizacional y el programa de Comunicación Estratégica son contribuciones destacadas de Peters y Waterman que contribuyen a ratificar la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial. Ampliando este concepto, el destacado investigador español Justo Villafañe afirma: “La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados”¹¹.

1.2. Algunos conceptos claves

Comunicación: “es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor”¹².

“Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”¹³.

Organización: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”¹⁴.

Empresa: conjunto de actividades que realizan varias personas con el objetivo de lograr una meta común.

¹¹ Islas, O., op. cit.

¹² Escobar Fernández, J. (2001), “La comunicación corporativa”, [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

¹³ “Comunicación” (2010) [en línea], disponible en: http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicación, recuperado: febrero 8 de 2010.

¹⁴ “Organización” (2010) [en línea], disponible en: http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización, recuperado: febrero 8 de 2010.

Comunicación organizacional: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”¹⁵.

Relaciones Públicas: “son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

“Las Relaciones Públicas implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige un programa de Relaciones Públicas”¹⁶.

Publicidad: “es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. En términos generales puede agruparse en "ATL" (Above the Line [Sobre la línea]) y "BTL" (Below the Line [debajo de la línea]), según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo”¹⁷.

¹⁵ Rodríguez Guerra, I. (2005), “Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista” [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

¹⁶ Martini, N. (1998, mayo), “Definiendo las relaciones Públicas” [en línea], disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>, recuperado: febrero 8 de 2010.

¹⁷ “Publicidad” (2010) [en línea], disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>, recuperado: febrero 8 de 2010.

1.3. De la Comunicación Organizacional en el mundo

Para lograr establecer con mayor precisión los inicios de la Comunicación Organizacional es necesario remitirnos a afirmaciones que realizan expertos conocedores de la materia. “La Comunicación Organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los primeros estudios sobre Comunicación Organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación”¹⁸.

“La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez, recorre históricamente el desarrollo de la Comunicación Organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado la producción teórica y experiencia práctica”¹⁹.

Joan Costa, reconocido comunicólogo y consultor de empresas internacionales, describe su experiencia con la llegada de la Comunicación Organizacional, teniendo en cuenta el entorno que acompaña la época. “Viví personalmente los primeros indicios de esta problemática –el pensamiento y estructura empresarial determinados por la mentalidad industrial y la economía de producción con la cultura material- en Europa y América, como consultor. Vivir esos indicios fue, más exactamente en aquella época, intuirlos, y a ello me ayudó en gran medida el hecho de estar colaborando mayoritariamente en empresas de servicios (banca,

¹⁸ Gámez Gastélum, R. (2010), “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas” en *Principales referentes teóricos de la Comunicación Organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1d.ht>, recuperado: febrero 7 de 2010.

¹⁹ Rodríguez Guerra, I., op. cit.

ahorro, transporte, seguros y servicios públicos); servicios que ya apuntaban la conveniencia de pensar en las comunicaciones internas... ¡en los años 70!

“Un cambio tan profundo como el que se estaba gestando en estos años traería a su vez un nuevo escenario. Y con tal cambio, las herramientas de las que hasta entonces nos habíamos servido, y que predominaban absolutamente (marketing, publicidad, estudios de mercado, medios masivos) serían insuficientes, e incluso inútiles para abordar los nuevos retos que se avecinaban, enormemente más diversos, complejos y difíciles”²⁰. También afirma: “A principios de los años 70 se estaba produciendo en las empresas un aumento desordenado de la cantidad y diversificación de mensajes, en especial debido al auge - todavía naciente- de los servicios. Entonces, los servicios ocupaban el 30 por ciento de la población activa, y tomaron un potente ascenso que les llevaría, en 2000, a ocupar el 60 por ciento de la población activa. Curiosamente, la industria ocupaba el 28 por ciento, que descendió, en 2000, al 20 por ciento. Era el ascenso de los servicios que coincidía con el declive del industrialismo”²¹.

Entre las múltiples herramientas de la Comunicación Organizacional se encuentran, según Fernández Collado, la comunicación interna, la comunicación externa, las Relaciones Públicas, la publicidad y la publicidad institucional. En el proceso de evolución de las empresas colombianas existen importantes entidades que llevan posicionando su función durante varios años en estos campos, pero su experiencia no ha sido explícitamente documentada para las nuevas generaciones interesadas. Así mismo surgen posiciones acerca de situaciones que ponen en evidencia las culturas e ideales según el continente en el que se encuentren. De esta manera y según la historia, aparecen, por ejemplo, posiciones críticas que hacen referencia a la importancia del poder dentro de las organizaciones y la manera como la comunicación influye sobre éstas.

“Estas [*posiciones críticas*] tienen sus raíces en el marxismo (1845) y el neomarxismo de Gramsci (1971), la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas (1972) y la obra de Foucault (1979). Según Dwight Conquergood (1991

²⁰ Costa, J., op. cit.

²¹ Costa, J., op. cit.

citado por Fernández Collado, 2001: 116) esta corriente de pensamiento es “una suave coalición de intereses y no un frente unificado que refiere en sus ideas que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político y sus postulados más importantes son: la centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven, 1968); el interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993); el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los empleados mediante el uso de formas simbólicas, metáforas, mitos e historias- a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (McPhee, 1985); el uso hegemónico de la Comunicación Organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 19915).

“Federico Varona (1999-a) ha considerado que el enfoque crítico, que se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización, al menos en los Estados Unidos, es el menos utilizado.

“Pero al respecto las miradas latinoamericanas han sido mucho más críticas. En 1997 el investigador y profesor mexicano Guillermo Orozco afirmaba que era un desafío, al menos para América Latina, consolidar una visión crítica integral que asumiera que las relaciones dentro de las instituciones siempre son asimétricas, están mediadas por el poder de los que detentan el control y la propiedad de las instituciones, pero que a la vez permita explorar y ensayar formas alternativas de liderazgo, funcionamientos inteligentes, procesos autogestionarios y mayor democratización en la toma de decisiones (1997: 117). El uruguayo Gabriel Kaplún, por su parte, afirmaba que para trabajar en lo organizacional desde una perspectiva crítico-transformadora, una práctica útil es salir a cazar paradojas organizacionales, descubrir las ineficiencias del eficientismo y mostrar las contradicciones entre discursos y prácticas (2001). La argentina Cristina Baccin (2003) alertaba en torno a la necesidad de incorporar la dimensión socio-política en el campo de la comunicación institucional a partir de los cambios que se han estado produciendo (sobre todo en Latinoamérica: Brasil y Argentina, explica, y yo

agregaría Venezuela) en las dinámicas de la organización popular, lo que a su vez debe compulsar a repensar las relaciones públicas y la comunicación institucional involucradas con el interés público en vez de continuar siendo un instrumento al servicio de capitales, de gobiernos y de la hegemonía de las clases dominantes.

“Aunque menos representativas y revolucionarias que su antecedente teórico, en el marxismo, las posiciones críticas sí aportan una mirada diferente al horizonte dominado por el funcionalismo y pragmatismo que históricamente primó en los estudios e interpretaciones de esta joven disciplina, a la vez que intenta restituir el verdadero papel del proceso comunicativo en beneficio del hombre y no de las ganancias, las cuales no se revierten en su beneficio. Una vez más América Latina resulta un punto de giro que no se aprecia en otras geografías, ni en cantidad, ni intensidad”²².

El tipo de cultura que se vive en cada organización, que tiene como referente el país o continente donde se encuentra ubicada, es de gran importancia e influencia para la recepción de posiciones diferentes a las tradicionales. Por esta razón, actualmente se plantean nuevas teorías que dejan de lado la mentalidad jerárquica y burocrática característica de las organizaciones durante el siglo pasado. “Según Federico Varona, estas nuevas perspectivas o metáforas que algunos proponen como teorías para el Siglo XXI están tratando de responder preguntas como: ¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los empleados de hoy?, ¿Cuáles son los beneficios y los retos de la presencia de nuevos empleados, como la mujer?, ¿Cómo pueden los empleados realizar sus objetivos personales al mismo tiempo que sirven a los objetivos de la empresa?, ¿Cuáles son las formas de comunicación más eficientes en una empresa? (2000: 3). El mexicano Fernández Collado por su parte considera que “el reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas y comunicativas que

²² Saladrigas Medina, H (Julio-Diciembre, 2005), “Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos” en *Revista Latina de Comunicación Social* 60, pp. 6 y 7[en línea], disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>, recuperado: febrero 8 de 2010.

sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo” (2001: 118)”²³.

En los años noventa la Comunicación Organizacional en Colombia se consideraba una opción que apagaba incendios ante las diferentes situaciones que se presentaban en las organizaciones. La influencia de países que han aplicado las teorías comunicacionales en el siglo XXI, hacen que hoy en día éstas sean consideradas como herramientas estratégicas para todos los procesos que dentro de las compañías se desarrollan, afirma Judith Sarmiento periodista que ha aplicado las nuevas herramienta tecnológicas en su profesión.

1.4. ¿Que es ser estratega?

La Real Academia de la Lengua Española define la estrategia como “el Arte de dirigir las operaciones militares, traza para dirigir un asunto y en un ámbito más matemático es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”²⁴.

La comunicación estratégica es el arte de dirigir con destreza matemática un determinado proceso comunicacional. Según el Licenciado Santiago Luis Bozzetti, “El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El General chino Sun Tzu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia militar con su famoso libro "El arte de la Guerra", escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (Peter Drucker) y Marketing (Ries y Trout)“. Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

“**Anticipación:** se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de qué nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico

²³ Ibid., p. 8.

²⁴ Estrategia” (2010) [en línea], disponible en: <http://buscon.rae.es/drael/>, recuperado: febrero de 2010.

consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.

“**Decisión:** todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

“En las ciencias de la comunicación, se define comunicación estratégica como la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, etc.) para establecer diferencias con la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos a impactar”²⁵.

Los múltiples cambios de expresión buscan socializar ideas de una manera adecuada e impactante, pero sobre todo metódica. La Comunicación Organizacional, es entonces el método que se utiliza a nivel corporativo para que los mensajes, discursos y propósitos logren un posicionamiento entre los grupos de interés.

La notabilidad de la Comunicación Organizacional en la nueva misión corporativa no está en duda, aún cuando muchas empresas mantengan una visión especialmente inmediatista en lo coherente a su comunicación institucional. Respecto a la importancia de la comunicación, Joan Costa (1999) sostiene que ésta representa la principal actividad de la empresa, considerándola, además, fundamento de un nuevo paradigma en la gestión empresarial.

En la actualidad, el posicionamiento y la reputación de cualquier marca u organización requiere de un enfoque integral que incluye la comunicación estratégica, buscando un mayor impacto sobre los consumidores potenciales o aliados. La Comunicación Organizacional es la herramienta que emite esta visión integral ya que exige y persigue la confianza del mayor número de públicos

²⁵ Bozzetti, S. L. (2010), “Comunicación estratégica” [en línea], disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>, recuperado: febrero 8 de 2010.

posibles, a través de acciones que no son tangibles pero evidencian cambios positivos dentro de las compañías.

1.5. El origen de la Comunicación Organizacional - Significado y momento.

La comunicación es natural a toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, "la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio"²⁶.

"Según Gary Kreps (1995), la Comunicación Organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la Comunicación Organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"²⁷.

Se concibe ésta también como un grupo de técnicas y acciones orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. El significado de la Comunicación Organizacional está en que se encuentra en cualquier actividad empresarial y es además el proceso que involucra permanentemente a todas las audiencias.

La Comunicación Organizacional puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

²⁶ Contreras, H., op. cit.

²⁷ Ibid.

diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios²⁸.

Aunque parece un tema sencillo éste de la comunicación y se muestra tan obvio, pues sin comunicaciones no existiría forma de interactuar con las demás personas, los que decidimos orientar nuestra vidas, en este ejercicio entendemos que no es tan fácil, ni tan obvio y que se ha convertido en un ciencia que sorprendentemente hace que una organización sea o no exitosa. Sí, las comunicaciones orientadas y desarrolladas como un eje transversal que entiende y conoce del negocio de la organización y a través de ellas estratégicamente se formulan tácticas que conjuntamente con toda la compañía hacen que en todas la unidades de negocio y dependencias conozcan y entienda cual es el qué hacer de la empresa y hacia dónde va, cuál es su meta.

Esa es la comunicación a la cual nos llevan los diferentes entrevistados que nos acompañan en este documento, a través de sus experiencias profesionales han aportado no sólo a las compañías en las que han incursionado exitosamente, también han dejado su legado en la academia.

Existe una amplia gama de autores que tienen un sentido profundo empresarial y organizacional que nos sumergen en el mundo de las grandes teorías de la comunicación, pero como bien decía Julia Elvira Ulloa, Gerente de Asuntos Corporativos y Comunicaciones en Unilever, *“la estrategia está en no sólo conocer las teorías y aprenderlas de memoria, el éxito de éstas radica en aplicarlas, ensayarlas y tener el criterio de decidir si funcionan o no en determinada empresa”*.

²⁸ Ibid.

Después de hacer un recorrido por la historia tanto de la evolución del lenguaje y la comunicación, es necesario tocar el tema de la humanización de ésta, para ello Daniel Fernando López, nos muestra un escenario donde “la comunicación estudia las relaciones comunicativas del hombre en sociedad en todas sus dimensiones: espiritual, cultural, político económico, científico”²⁹. Es de resaltar que sin una comprensión coherente y sin el apoyo de la psicología y la sociología ésta no podría ser tan efectiva. Joan Costa afirma que “la comunicación aplicada es un resultado de la comunicación pura. Ésta tiene por objeto la investigación y el descubrimiento, y tiene lugar en los laboratorios científicos. Si ésta es ciencia pura, la anterior es ciencia aplicada, a la que llamamos Comunicología, y de la que he sido uno de los precursores.

“Todas las formas de comunicación aplicadas se fundamentan en dos grandes pilares:

- *la Sociología*, pues la comunicación es cosa de personas y grupos humanos, y - *la Tecnología de comunicaciones*, de la que nos servimos para producir e intercambiar mensajes”³⁰.

Las bases teóricas son innumerables pues podemos hablar de los modelos de Shannon Y Weaver, con su teoría de técnicas, transmisión de mensajes y sus componentes: fuente, transmisor, canal, ruido, receptor, destino. Los componentes se convirtieron en una base importante para entender el proceso de comunicar.

Ahora bien el español, Jesús Martín Barbero, en una de sus entrevistas publicada por la revista *Señales*, Buenos Aires, 1990, hace un balance de la producción teórica y la investigación en comunicación en la década del ochenta indicando, que hubo un tiempo en que la investigación en comunicación estuvo muy marcada por una concepción dependiente no sólo de modelos extranjeros, sino de grandes teorías de las que se esperó la definición de aquello que era verdaderamente comunicación, de aquello que debería ser realmente estudiado. Su balance es

²⁹ Guzmán de Reyes, P. (edit.), (2006), en *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Bogotá, Ecoe, p. 22 [en línea], disponible en: http://www.lalibriadelau.com/catalog/product_info.php/manufacturers_id/34/products_id/3761?sid=abedfff799233956b95f4c78966009f9, recuperado: febrero de 2010.

³⁰ Costa, J., op. cit.

que en estos años se ha visto mucho más ajustadamente, que definir la comunicación es imposible por fuera de las especificidades culturales. Un primer elemento es que *se dejó de creer que era la teoría*, “una cierta teoría –bien fuera de la sociedad o una teoría general de la comunicación- la que nos iba a demarcar el campo. Esa demarcación del campo es nuestra tarea, es una tarea de construcción permanente en la medida en que vamos aglutinando más variables de la vida de nuestros pueblos, que tienen como mediador general a lo cultural”³¹. Y es que no se puede iniciar ningún proceso efectivo cuando no se conoce e identifica la cultura sea de una organización, de una sociedad.

Italo Pizzolante, indica que saber comunicarse es fundamental. Para ello se hace necesario crear los canales adecuados para mantener y consolidar una imagen corporativa sólida, confiable y sostenible. En su último libro el *Poder de la Comunicación Estratégica* incorpora Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Presenta una amplia visión sobre los conceptos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y Transparencia en las prácticas de buen gobierno corporativo desarrollado por las empresas hoy día³².

La Comunicación Organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional³³.

³¹ Scolari, C. (1990), “Jesús Martín Barbero. Hacia una teoría del placer”, en *Revista Señales*, núm. 1 [en línea], disponible en: <http://www.postitulooperiodismo.com.ar/blogs/wp15/?p=37>, recuperado: febrero de 2010.

³² Pizzolante, I. (2003, agosto - septiembre), “La “geometría de la comunicación empresarial”, en *Razon y Palabra*, núm. 34 [en línea], disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n34/ipizzolante.html>, recuperado: febrero de 2010.

³³ Bisquert, A. (2010) [en línea], “La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis”, disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/abisquert.html>, recuperado: febrero de 2010.

Para Norbert Wiener "[...] la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido"³⁴.

La comunicación se ha tomado a menudo como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante. La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis³⁵.

Ahora bien después de tener varias definiciones de comunicación es necesario mencionar cuales deben ser las funciones de un director de comunicaciones para Joan Costa "[...] el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa. Pero la Imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador y consistente"³⁶. "El director de comunicación ha de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos"³⁷. Esto solo se lleva a cabo en el accionar cotidiano del ejercicio de la profesión donde las comunicaciones hacen parte de todo un engranaje que debe conocer y participar en el desarrollo de las áreas que tenga una compañía, que permita leer de una manera general como es el accionar del negocio y cuáles son las estrategias que se planearan para articular la compañía en sí de manera que tenga proyección y todos los clientes internos apunten al mismo objetivo.

Es interesante reiterar que en las últimas décadas la comunicación ha tenido un reconocimiento especial, es una ciencia que a pesar de que siempre ha existido hasta ahora se la ha dado una significación, que permite mostrar resultados

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

³⁷ "Director de comunicación" (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_Comunicacion, recuperado: Febrero 10 de 2010.

onerosos no solo en la empresa privada, sino en el ámbito público y en el alto gobierno. Como señalaba Claudia de Francisco, es porque se está entendiendo la importancia de comunicar y de saberlo hacer.

Un objetivo que ha perseguido este documento además de recopilar, es exaltar, si bien es cierto, una pequeña muestra de algunos casos exitosos no sólo en Colombia sino en Latinoamérica, ya que hay muchos profesionales en estas áreas que han liderado grandes procesos en las organizaciones privadas y públicas que han merecido reconocimientos.

Consideramos necesario conocerlos, identificarlos e iniciar con la conformación de unos referentes colombianos quienes desde su vasta experiencia desarrollada en casos reales pueden contribuirle no sólo a los estudiantes de comunicación, sino a docentes, a empresarios, ya que son un aporte invaluable en la construcción de no sólo de las organizaciones sino al desarrollo del país.

Capítulo 2

GURÚS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA, RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

Realizado por: Néstor Armando Ramírez Forero

La finalidad este capítulo es compartir con ustedes una de las experiencias más enriquecedoras para nuestra carrera profesional, tener la fortuna de compartir con dos titanes: Guido Gaona y Mauricio Borja, en cuanto a comunicación corporativa y poderles exponer sus apreciaciones y experiencias es un sueño hecho realidad.

Guido Gaona y Mauricio Borja, dos Comunicadores Sociales con énfasis en Comunicación Organizacional, los caracteriza la pasión por la comunicación corporativa, las relaciones públicas y las comunicaciones estratégicas. Ellos nos cuentan sobre sus vidas, sus retos profesiones, sus anécdotas y sus estrategias en planes de comunicación, al mismo tiempo nos muestran el panorama y futuro de la Comunicación Organizacional en nuestro país.

2.1. GUIDO GAONA.

Gerente General de Burson – Marsteller Colombia

2.1.1. Un poco de su Vida Personal

Guido Gaona está casado con una Argentina, vive en Bogotá, la cual asegura es una ciudad fantástica para vivir después de haber pasado por ciudades como Ciudad de México y Buenos Aires. No tiene hijos y lo justifica con el hecho de crecer profesionalmente al lado de su esposa.

Licenciado en Ciencias de la Comunicación del Tecnológico de Monterrey, el equivalente a Comunicación Social y Periodismo en Colombia. Tiene un enfoque muy completo basado en medios de comunicación y Comunicación Organizacional.

Motivado a trabajar día a día, Guido considera que América Latina debe salir de las situaciones que la han tenido rezagada en materia económica y social. *“Yo creo que el trabajo que hacemos todos nosotros en el aspecto de comunicación empuja hacia adelante, nosotros tenemos mucha comunicación, muchos proyectos para apoyar pequeñas y medianas empresas que son el 80 o 90% de las empresas que hay en América Latina”*

Empezó su carrera como Ejecutivo de Cuenta, desde abajo de la organización y poco a poco fue creciendo profesional y personalmente; trabajó en la oficina de Starmedia en México, una de las primeras empresas “.com” que hubo en América Latina, luego tuvo la oportunidad de trabajar como Gerente de Relaciones Externas para Masterfoods en México, empresa que maneja las marcas Sneaker, Milkyway y M&M.

2.1.2. El comienzo de un gran Reto

En Burson Marsteller entró a liderar el área de tecnología en México y su experiencia más fuerte es en tecnología de la información y telecomunicaciones. Cerrando así un primer ciclo profesional, liderando la franquicia de Burson Marsteller en Colombia.

Uno de los mayores retos profesionales a los que se ha enfrentado Guido es este precisamente liderar la oficina en Bogotá bajo una consigna fundamental y es que cualquier Comunicador Organizacional debe mantenerse vigente y actualizado en cualquier organización, agregando valor desde el área de Comunicaciones.

Del mismo modo, el Comunicador Organizacional o Corporativo debe dejar a un lado el tema de medir la comunicación con base en las ventas, es decir, cuánto logró aumentar las ventas de un producto o un servicio, cuánto aumentó el precio de una acción, o cuánto subió la producción de una empresa; la comunicación ayuda a construir reputación y credibilidad en los diversos nichos de mercado.

2.1.3. Los efectos de la Web 2.0

Ya que a través de una buena gestión de Comunicación Organizacional se logra excelente reputación y credibilidad en los diversos nichos de mercado, Guido asegura que una de las herramientas fundamentales hoy en día es la Internet, las redes sociales y la Web 2.0. Colombia es el país con más usuarios registrados en esta red social, capaz de movilizar millones y millones de personas por una causa en común.

Casa Editorial EL TIEMPO se suma a marcha del 4 de febrero contra las Farc.

*“La iniciativa nació el 4 de enero pasado, cuando Óscar Morales, indignado por lo que había pasado con los secuestrados, decidió hacer la propuesta en el sitio Web **Facebook**.”*

“La vinculación de este diario fue anunciada en el editorial de este miércoles.”

“Este ingeniero de 33 años y experto en sistemas es el responsable de mover la idea que ya ha tenido acogida en todos los continentes.”

“Ya hay más de 150 mil personas que apoyan la iniciativa en la Internet y coordinadores de la movilización tanto en el país como en Estados Unidos, Dubai (Emiratos Árabes) e Israel, entre otras naciones.”

“Realmente no esperaba que tuviera tanta acogida. Mi intención era llegar a mis amigos en Colombia”, dijo Morales. Aclara que la movilización no tiene tintes políticos.”

“Es un rechazo a las Farc. No queremos meternos con política, ni que se nos vincule con que estamos o no a favor del Gobierno. La idea es dejar en claro a la comunidad internacional que las Farc no tienen el respaldo de la gente, ni es un ejército del pueblo”³⁸.

El ejemplo anterior se demuestra el alcance que puede tener una red social como Facebook: ¿se pueden imaginar lo que pueden hacer con una marca? Guido cree en este efecto y considera que los Directores de Comunicación y de Mercadeo deben entender y aceptar el cambio.

Casos de éxito como el de Starbucks, que se ha metido en el tema de la Web 2.0 y le están sacando provecho. Hace falta entendimiento, cambiar de mentalidad porque todavía se siguen apostando a la comunicación a través de medios convencionales, medios impresos, televisión y radio; que no está mal pero hay que integrar las Web 2.0 porque este cambio es irreversible, no va a ser en el 2015, es ya.

“No sé si hayan visto un video en Youtube que se llama “The Media Revolution” que es narrado por un avatar cuando surge la second live, de hecho está dividido en dos, porque el segundo, la continuación de “The Media Revolution part II”, habla de cómo todos los medios dejan de existir, es muy reduccionista, llega al punto de decir que los medios impresos desaparecen y, al contrario, se convierten en papel electrónico, en donde tú a través de una pantalla de plasma o de cristal líquido compras, a través de las conexiones Wi-Fi o Wimax o lo que venga; todos los días reinicias tu papel digital o tu papel electrónico y nunca es igual. Ese tipo de interfaces van a estar en parques públicos a donde tu llegas y te dicen lo que hay en el periódico del día o la revistas o accedes a un contenido, etc., si es que

³⁸ El Tiempo (2008, 17 de enero), “Casa Editorial EL TIEMPO a marcha del 4 de febrero contra las Farc”, en *eltiempo.com* [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3923388>, recuperado: febrero de 2010.

*quieres pensar en medios masivos, pero en realidad la tendencia va a los dispositivos individuales*³⁹.

Según Guido va llegar un punto donde la marca y la reputación de una empresa no está directamente regida por la empresa sino por la comunidad en general, la marca como tal se irá perdiendo y no tendrá un único dueño, sino que con la calidad del producto o con la calidad del servicio la gente del común posicionará o archivará ese nombre.

Con todo esto surge una duda y es el hecho de perder las relaciones humanas y caer en el tema de los correos electrónicos, la inmediatez y la falta de interacción con los demás; es allí donde el comunicador corporativo tiene un nuevo trabajo diseñando estrategias que mantengan un contacto permanente, a través de las herramientas de la Web 2.0, explotándolas y poniéndolas al servicio de la comunicación.

2.1.4. Tip Organizacional

Entrando en temas más corporativos y estratégicos de la comunicación, una de las dudas con las que se encontró el grupo de trabajo era el hecho de saber cuánto duraba la implementación de una estrategia de comunicación, encontrando una respuesta muy textual e informativa.

“Para que una estrategia y el despliegue de una estrategia de comunicación empiece a mostrar resultados requiere entre seis meses y un año. En tres meses no vas a ver nada, sólo resultados tácticos, pero el comunicador debe tener ese conocimiento integral y holístico de su oficio para dar resultados rápidos. Ahora, ¿a qué le llaman resultados rápidos?, hacer una investigación de mercado de su propio cliente, ver quién le está pidiendo resultados rápidos: ¿el Comunicador Organizacional o el de Mercadeo?, ¿para quien son los resultados rápidos?, ¿qué quieren ver?, ¿quieren vender rápido a ver cómo la comunicación apalanca las

³⁹ You Tube (2010), “Prometeus - The Media Revolution”, “Prometeus - The Media Revolution part II” [en línea], disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=aD4XtZqJu-U&feature=related>, http://www.youtube.com/watch?v=PY5hBd8_Q-E&feature=related, recuperado: febrero de 2010.

ventas? Entonces, para tener resultados rápidos hago Kipins (menciones en medios de comunicación). Para poner un ejemplo, hago yo una conferencia de prensa y este mismo día hago un almuerzo con la prensa y les suelto una noticia medianamente relevante y el lunes mismo voy a tener ya unas notas de prensa, entonces el Gerente de Mercadeo dice sí, logramos resultados rápidos; pero donde está la estrategia de posicionamiento y la construcción de relaciones. Esa estrategia, para que realmente permee con el consumidor, con el usuario o con tus nichos de mercado requiere de una implementación a mediano y largo plazo”.

2.1.5. La estrategia funciona

De Guido surgió la duda de saber sobre casos exitosos manejados por Burson Marsteller en Colombia poniéndonos como ejemplo el caso de Windows 7, el cual le pareció llamativo en temas de comunicación. El tema con Microsoft era que venía perdiendo credibilidad con sus clientes después de sacar Windows Vista ya que, la experiencia con el programa no fue muy grata para los usuarios. Así se creó el mejor departamento de calidad del mundo, es decir, el público en general.

Para el lanzamiento de Windows 7 en Colombia se mostró el testimonio de un padre de familia y de su hijo, un *bloguero*, un socio de negocios, un fabricante de tecnología que afirmaron utilizar ese sistema operativo, y la verdad les fue bien. Desde este punto de vista se construyó una comunicación con base en la experiencia de varios usuarios, que contaron sus anécdotas y alimentaron el proceso de desarrollo del producto.

Fue así, con el aval del mercado, como se lanzó Windows 7 y esa es la diferencia que hay para que un producto entre con éxito o no; si saliera Microsoft solo a decir, traemos el producto más espectacular del mercado, miren es fantástico pero la gente, si no lo prueba o no lo conoce, pues seguramente tendrá el mismo futuro que Windows Vista, en cambio aquí la gran diferencia es que se le dio la voz al usuario y eso es un 99% de éxito en una estrategia de comunicación.

2.1.6. Las crisis organizacionales

Últimamente el tema de las crisis dentro y fuera de una organización ha tomado gran fuerza, según Guido es fundamental un Manual o Protocolo de Crisis.

Hoy más que nunca una organización está sometida al escrutinio de todo el mundo, antes no era así -asegura Guido-, ya que el comunicador tenía conocidos en dos o tres medios significativos en el país y al explotar una crisis él sólo llamaba y podía apaciguar las noticias. Hoy en día es diferente, ya que no solo se tiene que callar a los periodistas como tal, sino que cualquier persona del común puede montar información en la red acerca de la crisis de la organización; y allí es vital tener un buen manual o protocolo de crisis.

En cuanto al tema de alimentar o modificar un manual de crisis, asegura Guido, depende del sector en el que se esté; *“si se está en un sector alimenticio de productos de consumo, que todos los días tu producto está hablando de ti con el consumidor final pues debe ser entre 3 y 6 meses por lo menos. Porque te cambia tu mapeo de actores, o te cambian las circunstancias, o lanzaste un nuevo producto, o entró la competencia con un nuevo producto, o llegó una nueva regulación, entonces si tienes que estar echándole un vistazo para ver, cómo ha cambiado en los últimos 6 meses, cómo está ahora en la realidad del contexto, pero hay empresas que los mantienen almacenados ahí, un año que pases sin revisar tu protocolo de manejo de crisis, éste se ha vuelto obsoleto, no puedes dejarlo más de un año”*.

2.1.7. Desde el Alma Máter

Un tema del cual no se podía dejar de hablar era la Academia, es así como se le consultó a Guido acerca de unos consejos, que él como profesional de esta disciplina aplicaría dentro de una institución educativa, nombrándonos así uno en especial: el hecho de tener mas acercamiento entre universidades y organizaciones. Mencionó el compromiso de Burson Marsteller por tratar de incluir nuevos profesionales o determinada cantidad de practicantes al transcurrir el año

para que según él, "se empapen del tema como debe ser", con el diario vivir y con las experiencias reales y no basadas en supuestos.

2.1.8. El futuro de la Comunicación Organizacional

Ya para terminar, un tema que no se podía dejar de tocar, es el del futuro de la Comunicación Organizacional, al cual Guido asegura; *"Yo creo que sigue siendo muy grande y muy promisorio el futuro de la persona que estudia y se dedica a la comunicación acá porque además cada vez los campos son más amplios, ahora este tema de la llegada de los nuevos medios va a ampliar muchísimo y encontraremos gente especializada en el desarrollo de estrategias, de implementación en estos nuevos medios, y de permitir que las empresas las conozcan y las implementen. Yo creo que se dirige cada vez más a volver a lo básico de la comunicación entre las grandes organizaciones"*. Y el futuro de la Comunicación Organizacional en Colombia, según Guido, nos deja con un gran sueño y muy satisfechos, ya que desde su vivencia, asegura que Colombia es uno de los países Latinoamericanos con más experiencia, futuro, creatividad, material y profesionales.

La frase que cubre una de las paredes de su oficina **"El cielo es el límite"**, nos motiva a imaginarnos lo continuo que es este camino y las posibilidades infinitas que tenemos para poder algún día llegar al cielo.

2.2. MAURICIO BORJA.

Gerente General de Ipublik

2.2.1. Un poco de su vida personal

Casado hace 5 años y con una hija de 4 años, este caleño estudió Medios Audiovisuales, hizo una Especialización en Producción de Audiovisuales, una en Comunicación Organizacional y otra en Mercadeo.

Trabajó para Burson Marsteller 11 años, de los cuales dos los pasó en Venezuela, como Gerente de Servicio al Cliente y, actualmente es el Gerente General de Ipublik.

2.2.2. Comunicación: vida de una Organización

Para Mauricio el tema de la Comunicación Corporativa o Comunicación Organizacional es vital dentro de una organización, del mismo modo considera que hace falta concienciar a muchas organizaciones mostrándoles que las comunicaciones son fundamentales para el desarrollo de la planeación de las compañías, es decir, comunicación no es quien hace la cartelera, no es un apéndice de recursos humanos, no es quien hace la fiesta de fin de año o reparta las agendas y los calendarios a los empleados de la organización. *“Comunicación es transversal a toda una organización y por eso tiene que estar siempre en toda la parte de planificación de las organizaciones, eso es lo que todavía le hace falta a la parte directiva de las compañías para fundamentarnos mucho más a nosotros como Comunicadores Corporativos. Pero también nos hace falta comunicación porque mucha gente en comunicación se desvía. Y piensa que hacer freepress es el objetivo fundamental; entonces que usted salga en el periódico El Tiempo eso es mucho más importante que una estructura bien planteada que evidentemente atiende las necesidades de comunicación de una compañía”.*

Asegura que falta seriedad en el proceso, los comunicadores son muy tácticos y muy inmediatistas, no hay una estrategia de fondo que permita establecer verdaderamente unos objetivos de trabajo. Basta con hacer un evento para preguntarnos: ¿qué objetivo tiene hacer este evento?, ¿a quienes vamos a invitar?, ¿qué audiencias vamos a tener?, ¿por qué es necesario hacer este relacionamiento? De manera que ese relacionamiento nos permita identificar audiencias y hacerle seguimiento a las mismas, determinar de qué mensajes vamos a hablar, qué agendas de comunicación vamos a trabajar con estos personajes, etc.

A Mauricio le parece un poco absurdo hablar de casos exitosos o no en temas de comunicación, ya que considera que en los procesos de comunicación uno no puede ser tan categórico como para decir qué salió mal o bien; es decir, todo depende del proceso de planificación, por eso cree que el objetivo que se trace uno desde comunicaciones no puede ir desarticulado al objetivo de la compañía.

2.2.3. Modelo 360 Grados

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa⁴⁰.

El modelo 360 grados es la alineación de todas las disciplinas que trabajan para una marca, en donde está el BTL, las comunicaciones estratégicas, la publicidad masiva o ATL. Cada disciplina pone su granito de arena para encontrar el resultado que se le presentara al cliente.

*“Below The Line, (traducido literalmente al castellano significa *debajo de la línea*) [...] BTL, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones, se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios”⁴¹.*

“Above the line, el ATL (en español *sobre la línea*) más conocido por su acrónimo ATL, es una término usado para referirse a los medios de comunicación tradicionales, y a anuncios publicitarios en ellos. Consiste en usar publicidad

⁴⁰ Zuñiga Bernal, A. (2010), “Evaluación 360°” [en línea], disponible en: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rhh/evaluacion360.htm>, recuperado: febrero de 2010.

⁴¹ “BTL” (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line, recuperado: febrero de 2010.

tradicional e impactante para campañas troncales de productos o servicios, enfocándose por lo general en medios de comunicación costosos y masivos, tal como televisión, radio, cine, vía pública troncal, diarios y revistas entre otros. Suele reforzarse con campañas BTL”⁴².

A Mauricio el modelo 360 grados le ha funcionado en todo sentido, considera que el trabajo en equipo o entre agencias para este caso, es lo mejor que se puede hacer para idear cualquier estrategia de comunicación. Las agencias de marca, es decir las agencias de publicidad, son las que llevan el control de la situación; porque son los clientes los que les entregan a ellos toda la información. Es allí donde todo el equipo que participa en la creación de una estrategia de comunicación construye el proyecto general. La idea es que cada uno conceptualiza, trabaja, ejecuta y luego propone antes de presentar a un cliente.

2.2.4. El éxito y la comunicación van de la mano

Las compañías colombianas están cada vez más concientes de comunicarse de forma eficiente y de hacer uso de las herramientas de la comunicación para ponerlas a su favor. Un ejemplo es Arturo Calle, “ellos la tienen clara”, en sus procesos de comunicación, de limpieza en los puntos de venta. Uno entra a un Arturo Calle que comunica por sí solo, tu entiendes que la compañía tiene una visión muy clara de su negocio, esa comunicación bidireccional que hoy es una teoría importante de comunicación.

Comunicación no es solamente verse en los medios, no es hablar de manera efectiva, locuaz, es ser buen vocero ante los medios. Comunicación es la integración de todos esos procesos.

Para Mauricio Borja el tema de las nuevas tecnologías: los blogs y la Web 2.0 está regido por la gente joven, evidentemente están cambiando el mundo y la forma de comunicarnos, las personas han entendido la lógica de estas nuevas tecnologías y el rol que desempeñan en cada una.

⁴²“ATL” (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Above_the_line, recuperado: febrero de 2010.

2.2.5. Caso exitoso

El caso de Unilever es sui generis, esta organización lleva varias décadas haciendo presencia en Colombia pero pocas personas la conocen, marcas como Rexona, margarina Rama y Fruco pertenecen a esta compañía pero la firma es desconocida para el común de la gente. En Compañías como Nestlé o Bayer la firma corporativa es más importante que las propias marcas, a Unilever le pasa al contrario, entonces ¿qué hicimos el año pasado para empezar a enfrentar esa problemática que vivía Unilever? Empezamos a hacer más visible a Unilever como corporación, como compañía y nos aprovechamos de una coyuntura que estaba teniendo la compañía el año pasado y era su aniversario 70 en Colombia.

“Para la celebración de este aniversario hicimos una gran actividad durante todo un día, que empezó a las 7 de la mañana y terminó a la 1 de la mañana del día siguiente. Durante todo el día invitamos a todas las audiencias involucradas con Unilever, a nivel interno y externo, empleados directos e indirectos, asesores, luego la academia, Gobierno, gremios, empresarios y competidores.

“Hicimos un recorrido por el mundo Unilever en 40 minutos, donde todos tenían la posibilidad de compartir con tres directivos de la compañía en exposiciones sobre lo que es Unilever en el mundo, en Colombia y sobre los retos que tiene Unilever y sus marcas en el mercado.

“Fue un caso exitoso, porque tuvimos una gran convocatoria, en un solo día asistieron 1300 personas de todos los niveles, desde enviados del Gobierno Nacional, el Vicepresidente de la República, ministros y gremios. Fue importante porque era el momento en el que la compañía decía: “Señores es hora de presentarnos en sociedad y que no nos sigan conociendo por nuestras marcas sino que sepan que hay una gran Marca detrás de estas marcas”. Fue exitoso porque en menos de dos meses de montamos un evento de esas características, logrando el objetivo de enviar el mensaje a todo el país: que Unilever está presente en Colombia.

“Uno de los grandes momentos fue la rueda de prensa a medio día con más de 110 periodistas, durante ese evento comunicamos cuánta inversión hace Unilever en Colombia, cuánta en la Región y por qué Unilever Colombia se está convirtiendo en un Centro estratégico para la Región Andina.

2.2.6. Las crisis organizacionales

Al preguntarle a Mauricio por el tema de los Manuales o Protocolos de Crisis dentro de una organización, nos respondió que los manuales de crisis sirven para poder darles parámetros a las personas que manejan y administran las crisis; es decir, al Presidente de la compañía, al Director de Asuntos Corporativos, al Abogado, al de recursos humanos, al de finanzas, a todos ellos; tenerlos claramente ubicados con unos roles absolutamente definidos; lo que no se puede hacer es actuar de la misma forma cada vez que se presenta una crisis, nunca son iguales.

2.2.7. La base del conocimiento

Un tema que no podíamos dejar fuera de nuestra entrevista era el tema académico, le preguntamos a Mauricio por el tema de las universidades, ¿cómo las ve, qué les hace falta y qué consejo les daría el después de tantos años de experiencia?, nos respondió que los estudiantes deben aproximarse al mundo laboral y a las situaciones de toda organización. Nombra el tema de las prácticas y que hay que tener mayor interacción entre estudiante-organización.

2.2.8. El futuro de la comunicación en nuestro país

Mauricio Borja cree que el comunicador debe establecer parámetros claros de Comunicación Organizacional, para no caer en el juego del secreto. Hoy el mundo ha cambiado y por esto nuestro trabajo es cambiar para transformar.

“Para mí la Comunicación Organizacional es la conciencia de una organización, es al que le piden consejo, es el que sale a dar la cara, es el que brinda al presidente de una organización, es el que está pendiente que no se cometan errores, que

haya comunicación con las marcas, es el que enfrenta a los periodistas, es el que escribe cosas positivas, es el que manda una carta de felicitación por los 30 años de una compañía, es el que previene una crisis. Entonces la comunicación es la conciencia de una organización”.

Capítulo 3

ELLAS TOCARON EL ÉXITO

Por: Claudia Constanza Contreras Correa

Este es un sencillo homenaje de reconocimiento desde la academia a profesionales que han incursionado exitosamente en comunicaciones, quienes tuvieron que abrir un camino en un área que hasta ahora se comenzaba a perfilar, y han hecho aportes invaluable en las historias de las organizaciones y del sector público.

Hoy entregamos este sueño hecho realidad, agrupar en un documento de consulta útil al mundo académico que permita conocer qué marcó la diferencia de estos profesionales y por qué llegaron a donde se encuentran hoy.

A Julia Elvira Ulloa, gracias por su profesionalismo reflejado en la calidez de colaborarnos en la construcción de este proyecto, pese a su agenda ocupada.

A Ángela María Riaño un respeto especial, por compartir experiencias que aporta al crecimiento de otros profesionales.

A Claudia de Francisco un saludo cordial por el tiempo dedicado en compartir su experiencia y conocimientos.

Después de un recorrido por diferentes organizaciones, en recopilación de documentación, se puede decir que las comunicaciones estratégicas son un resorte fundamental en el desarrollo exitoso de cualquier organización privada y del sector público. Y bien desarrolladas contribuyen a que una organización sea cada vez más rentable, competitiva y sostenible.

Este ejercicio retoma diferentes visiones del qué hacer en comunicaciones y me permite concluir que son exitosos porque han conocido sus organizaciones, con una característica importante y es que se debe concebir la comunicación como un instrumento que trabaja paralelamente a toda la organización donde específicamente da soporte al negocio.

3.1. La Comunicación Organizacional es el gran apalancador de los negocios de hoy, es la vida del negocio hoy, es el torrente sanguíneo de una organización.

JULIA ELVIRA ULLOA

Gerente de asuntos corporativos y comunicaciones en Unilever

Con más de 30 años de experiencia en comunicación organizacional, ésta comunicadora vallecaucana ama la brisa del valle; oír el sonido del río la inspira y la llena de energía, aunque considera que el motor más grande para hacer lo que hace es el trabajo social. Ha trabajado con el banco de alimentos, con Nutrir, programa de educación ambiental, en países como Bolivia y Perú. Añade *“en trabajo social de manera estratégica no se da limosna, se ayuda a construir procesos de intervención social transformadores para los países donde estamos*

presentes”, esta labor y sus hijos son la fuente de inspiración, al igual que la academia donde transmite todo su potencial de conocimiento y experiencia.

Su vida familiar la componen sus dos hijos ya profesionales; uno se encuentra radicado en Estados Unidos, Filadelfia, trabaja en Johnson y Johnson y el otro vive en Colombia y está vinculado con Carvajal.

Julia Elvira, vive los fines de semana en Cali y trabaja entre semana en Bogotá, lleva 10 años vinculada con la multinacional en Unilever, estructurando inicialmente el modelo de comunicación para Colombia, y posteriormente para Ecuador, Perú, Venezuela y Bolivia y para Centroamérica, constituyendo el modelo de comunicación interno y externa para nueve países.

La pasión que siente por su disciplina es lo que la impulsa a trabajar cada día y la motiva por aprender cosas nuevas. Se considera hacedora de comunicación en Colombia, da soporte a la academia, trabaja con la Pontificia Universidad Javeriana en la Especialización de Comunicación Organizacional interna y está vinculada a la Universidad de la Sabana. Considera que es una responsabilidad estar al día en materia de comunicación e información, tiene el compromiso de transformar entornos en comunicación, evidenciado en el negocio que maneja.

Su mayor reto profesional ha sido el conocimiento, considera que no ha dejado de aprender un solo día, desaprender y aprender. En el año 72 inició sus estudios en la Pontificia Universidad Javeriana. El doctor Evaristo Obregón quien para la época era el decano de la Universidad Tadeo Lozano le pidió acompañarlo en un sueño, y era hacer una Facultad de Comunicación con una perspectiva diferente a la que estaba estudiando, valorar la academia, hacer comunicación y construir toda una disciplina.

Julia Elvira considera que la academia le ha apostado a una formación mas sólida, pero la gran responsabilidad está en el profesional, en la formación y fundamentación, *“se adolece de profesionales que sean capaces con toda la autoridad y seguridad que se la da al conocimiento de crear verdaderamente retos y plantear derroteros en comunicaciones dentro de las organizaciones, que apunten al resultado del negocio, que sean medibles, que le demuestre al director*

de la compañía que está invirtiendo en este proceso, pero el negocio está ganando y lo vamos a medir”.

Llegó a donde quería llegar, poner su profesionalismo al servicio de la empresa nacional e multinacional, su gran compromiso es seguir entregando su conocimiento a través de la academia, claro ésta según sus palabras *“con muchas alternativas y la facilidad del conocimiento que brinda el mundo actual. Nos convertimos en una aldea global.”* Como lo mencionaba McLuhan: *“Aldea Global [referencia] la expresión de la exponencialmente creciente interconectividad humana a escala global generada por los medios electrónicos de comunicación. [...] El término se refiere a la idea de que, debido a la velocidad de las comunicaciones, toda la sociedad humana comenzaría a transformarse y su estilo de vida se volvería similar al de una aldea. Debido al progreso tecnológico, todos los habitantes del planeta empezarían a conocerse unos a otros y a comunicarse de manera instantánea y directa. Como paradigma de Aldea Global, McLuhan elige la televisión, un medio de comunicación de masas a nivel internacional, que en esa época empezaba a ser vía satélite. El principio que impera en este concepto es el de un mundo interrelacionado, con estrechez de vínculos económicos, políticos y sociales, producto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), particularmente Internet, como disminuidoras de las distancias y de las incomprendiones entre las personas y como promotoras de la emergencia de una conciencia global a escala planetaria, al menos en la teoría. Esta profunda interrelación entre todas las regiones del mundo originaría una poderosa red de dependencias mutuas y, de ese modo, se promovería tanto la solidaridad como la lucha por los mismos ideales, al nivel, por ejemplo, de la ecología y la economía, en pos del desarrollo sustentable de la Tierra, superficie y hábitat de esta aldea global”*⁴³.

Comenzó su vida laboral siendo independiente, trabajó estableciendo modelos de comunicación para el campo de la salud en la Fundación Oftalmológica del Valle, también fue soporte para el modelo de comunicación de la Fundación del Valle del Lili, posteriormente se vinculó con Varela como Gerente de Comunicaciones y de

43 “Aldea Global” (2009) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Aldea_global, recuperado: diciembre 15 2009.

Publicidad al mismo tiempo, experiencia invaluable que la hizo poder trascender en el negocio entero bajo la perspectiva de comunicación. Este modelo estableció en el Valle del Cauca en Varela fue reconocido en el país como un modelo ganador.

El modelo consiste en la estructura de comunicación concebida como una plataforma que es el que da soporte al negocio. *“Ese es el gran diferencial en el proceso de comunicaciones, ya que es transversal y tiene como objetivo principal aportar y coadyuvar en los resultados del negocio. Se trabaja conjuntamente con las diferentes áreas de la compañía como costos, finanzas, comercial, recursos humanos, etc. Por ello este modelo ganador se convierte en la medula que da soporte al negocio”*, afirma Julia Elvira.

Desde las teorías comunicativas existen diversos modelos que han variado a lo largo de la historia, de los medios de comunicación. Así observamos como diversos paradigmas o modelos responden a aspectos importantes dentro del campo comunicativo. Por ejemplo, “Laswell se dedicó a analizar las técnicas de propaganda de la guerra mundial, también analizó el fenómeno del liderazgo político. La vinculación entre ambos estudios es muy clara, por una parte la propaganda, y por otra la utilización de ésta para alcanzar un liderazgo político. Así llega el estudio de los medios de comunicación que son el canal por el cual se difunden los mensajes propagandísticos. Fue uno de los primeros en darse cuenta de la gran importancia de los medios. [...] Entiende que hay una realidad social que genera un tipo de ser humano: el hombre masa. La teoría conductista defiende la actuación “estimulo-respuesta”. Se partía de la concepción de ser humano indefenso frente a los estímulos de la realidad. Surgió la Mass Communication Reserach y la Teoría Funcionalista, empieza a crearse el objeto de estudio, Laswell dice; ¿Quién dice que, en qué canal, a quién y con qué efecto? Estas preguntas le sirven para delimitar el campo de estudio”⁴⁴.

Julia Elvira entiende la Comunicación Organizacional como el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las diferentes variables que se

44. “Modelos de Comunicación” (2009) [en línea], disponible en: http://html.rincondelvago.com/modelos-de-comunicacion_1.html, recuperado: diciembre 15 2009.

llevan a cabo en los procesos comunicativos de las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus clientes internos y de éstos con el cliente externo y de esta forma poder fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las comunicaciones Collado quien define “la Comunicación Organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”⁴⁵.

Julia Elvira comenzó a hablar de comunicaciones, cuando no se hablaba de este tema en el país, pero sin embargo identificaba que desde los procesos que se constituían dentro de las organizaciones, cada vez cobraba más importancia el construir esquemas de comunicaciones internas que facilitarían el flujo de la comunicación y permitieran tomar decisiones oportunas, estructuras que no se conocían como Comunicación Organizacional, debido a que se trabaja la comunicación mediática y no estratégica.

En palabras de Julia Elvira *“la gran evolución que ha tenido la Comunicación Organizacional es dejar de ser soporte mediático para convertirnos en soportes estratégicos. El gran valor de la Comunicación Organizacional está en lo estratégica que se convierte”*. Cree que el último departamento que una compañía como Unilever evaluaría, para terminarlo o para no considerar, sería comunicaciones, afirmando *“nosotros somos una compañía de 300 mil personas en el mundo, 151 países, 400 marcas que sin un proceso de comunicación, sería imposible considerar la vida de una organización, sin un soporte de comunicación. Unilever maneja 2 personas en comunicaciones para nueve países con soportes en cada país”*. *“Las comunicaciones hacen parte del negocio, los lineamientos los lidera Unilever pero tienen el acompañamiento del negocio en pleno, comunicación es finanzas, hacen parte de recursos humanos, se tiene una línea directa con comunicación externa y su gran recurso es el humano”*.

Dentro de su bagaje laboral, Ulloa, evoca cómo la Compañía Varela identificó que había crecido de manera exponencial en el mercado, con un desarrollo importante,

⁴⁵ Rodríguez Guerra, I., op. cit.

la empresa visualizó oportunidades de negocio en comunicación, para ello solicitaron el apoyo de Julia Elvira quien hizo un diagnóstico y planteó una estrategia del negocio a través de todo el proceso de la comunicación. Pero, aclara que para poder obtener un resultado efectivo requirió disciplina y el desarrollo de un proceso de investigación, para ello tuvo que conocer el negocio en pleno, estar en la planta de la empresa, por más de tres meses conociendo líneas de producción y, específicamente, analizar cada una de las áreas que conforman la compañía como finanzas, mercadeo, ventas, investigación y desarrollo, de esta manera tener una radiografía del negocio en pleno, solo así logró plantear una estructura de comunicaciones que soportaba al negocio total, lo presentó a la Junta Directiva quien lo avaló inicialmente. Ya lleva 10 años de la mano de la organización.

No ha emprendido ningún proyecto en términos de comunicación que no se haya dado; comenzó un proyecto en Cali de mercadeo comercial con una intervención en comunicaciones grande para constructores, luego trabajó en el proceso de la Fundación Oftalmológica del Valle, también fue soporte para el modelo de comunicación del modelo de salud de la Fundación del Valle del Lili, los cuales fueron un éxito, después Varela y hoy Unilever.

“Me siento supremamente orgullosa de haber podido sembrar en ésta organización el modelo exitoso y hoy ser un referente para el país. Sin obviar las dificultades, pienso que cuando se tiene fundamentación existe la seguridad de afrontar las exigencias de la organización, he visto vacíos en indicadores desde el punto de vista de estrategia de comunicaciones”. Hace énfasis que ha analizado diagnósticos a los cuales no les desarrollan indicadores de gestión, “se tiene que conocer las bases estadísticas para ser soporte al área de finanzas, leer un balance, estado de perdidas y ganancias, no se puede ser soporte a un negocio de comunicación si no se tiene la capacidad”, afirma Ulloa.

“Se necesita de comunicadores pensantes que sepan leer el negocio, que se pongan al lado de un estado de pérdida y ganancias y que analicen las utilidades y cómo manejarlas”.

En la medida en que las organizaciones nacionales lideren y establezcan procesos de comunicación estratégica, de manera responsable, el avance se dará sobre el proceso mismo, como es el caso de Unilever. En la empresa privada el desarrollo se resalta en utilidades y rendimiento, en el sector público los resultados se deben notar en la construcción de tejido social, y de país, apostando a una agenda de gobierno que conoce como se trabaja un proceso de comunicaciones, que abre puertas al sector privado, por ello, *“tiene que conocer el negocio completo, como profesional, el comunicador se debe a todas las dependencias, y requiere de una exigencia en la fundamentación estratégica”*, afirma Ulloa.

*“Unilever a nivel interno tiene una plataforma que acompaña un proceso y que está encaminado desde el punto de vista de comunicaciones y cultura a elevar cada vez más los niveles de cultura de la organización e identidad, los procesos establecidos responden a resultados de alineación del negocio. El equipo humano es auditable y está alineado a los objetivos de la organización, metas, valores, dentro de un marco de código de principios que son la forma de vivir diaria, y se convierten en la medula de la compañía que genera resultados del negocio, crecimiento en términos de identificación de identidad. Unilever es una organización que le declara al mundo vida, por ello internamente genera vida y se vive en el diario que hacer. La filosofía interna se desprende de la declaratoria mundial que Unilever hace, que es aportar vitalidad para que la gente se vea bien, se sienta bien, **vívelo**, vivir en familia, vívelo con las comunidades de manera estratégica, sus marcas hacen parte de los clientes internos y de cada una de sus familias”*.

Julia Elvira externamente hace veeduría a los intereses de la organización con los stakeholders o audiencias claves , socios importantes en la vida de la organización como la Andi, Fecode entre otros, gremios con los que se acompañan en ser veedores de las oportunidades que tiene el negocio y poderlas plantear. *Por ello afirma: “si yo requiero crecimiento tengo que ver cómo están las grandes superficies, cuáles son los sectores agrupan las grandes superficies y tengo hacer un mapeo externo que lo pongo a disposición de la junta directiva, eso aporta al negocio”*.

En palabras de Italo Pizzolante: “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”⁴⁶, y visualiza la comunicación mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen. Para Pizzolante, visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente la imagen propia. Procura alcanzar “una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia, una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee”⁴⁷.

Los procesos de comunicación empresarial los enfatiza en el análisis “geométrico” del cuerpo organizacional y sus tres dimensiones: *Entorno*, *Contorno* y *Dintorno*. Donde el *entorno* es un área donde la organización impacta y es impactada, el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen. La “aparición corporativa”, es decir, los rasgos de la personalidad empresarial o todo lo que comunica la empresa regida por su identidad constituyen el *contorno empresarial*. La parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas, formas de hacer, principios, se circunscriben al *dintorno*: continente de la cultura corporativa. No obstante -afirma Pizzolante- el instrumento “nucleante corporativo” es la actividad gerencial del ser humano, la reingeniería del pensamiento colectivo y lo tangible de su acción voluntaria o involuntaria de los hombres y mujeres que conducen las empresas, su capital intelectual, emocional y social, por lo que se hace necesario desarrollar un pensamiento estratégico para actuar oportunamente y construir una visión corporativa sin fronteras, que comprenda la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente⁴⁸. Aunque para Julia

⁴⁶ Pizzolante, I., op. cit.

⁴⁷ Pizzolante, I., op. cit.

⁴⁸ Rodríguez Guerra, I., op. cit.

Elvira, autores como Pizzolante han aportado grandes conocimientos subraya que se necesita aterrizar estas teorías a la práctica y transfórmalas en realidades.

Las nuevas tecnologías hacen parte de la vida diaria de esta comunicadora quien sostiene conversaciones con nueve países por videoconferencia, o por teléfono a través de teleconferencia, además de estar conectada las 24 horas por sistema remoto desde cualquier parte del mundo.

El término "crisis" es, sin duda, uno de los más utilizadas hoy en día en el argot empresarial. Podemos decir que las organizaciones se han visto avocadas las últimas décadas a cambios exorbitantes y situaciones ignoradas que exigen actuar de inmediato, soluciones que no se tienen contempladas. El constante y continuo cambio del entorno social, empresarial y económico plantea a las organizaciones retos que requieren de una flexibilidad, creatividad y organización para asumir de una manera acertada una situación anómala.

Para Julia Elvira *“una crisis es una circunstancia anómala al diario vivir, que se puede dar en cualquier momento, lo primordial es tener los escenarios preparados, con manejo de mapa de riesgos, con protocolos diseñados, con comités de crisis entrenados y con planeación estratégica, se debe tener un manual que debió ser socializado con los miembros de la organización para responder de una manera acertada ante una situación como un soborno, secuestro, bomba, el cierre de una frontera; todo debe estar previamente escrito y mapeado para actuar con el respectivo comité. Este instrumento se debe actualizar periódicamente”*.

Igualmente resalta la importancia de la vocería y *media training*, el entrenamiento de voceros en habilidades de comunicación mediática como técnicas y herramientas eficaces que facilitan la relación con los medios y en diferentes escenarios.

En materia de responsabilidad social empresarial afirma *“para Unilever el que hacer de negocio es social, la responsabilidad social integral en Unilever atraviesa todo el negocio, toda la cadena de abastecimiento tiene un proceso importante: reducción de CO2, articulación con grandes superficies, grandes líderes en reciclaje. Cada marca en la compañía tiene una bandera social en el mundo. Por*

ejemplo, Dove es el que lidera la belleza real; Rama, nutrición; Fruco; derecho a la felicidad de los niños; Puro Detergentes, derecho al juego. Así mismo la organización es líder en educación ambiental, con atención de 186 mil niños en Colombia, 1600 escuelas; Unilever hace parte del Sistema Nacional de Educación Ambiental, igualmente hace parte de Empresarios por la Educación, de la Fundación Nutrir, del Banco de Alimentos, así, el qué hacer social no es un programa es el diario vivir desde la concepción de un producto hasta la disposición del mismo”.

3.2. “En Colombia el nivel de madurez de los medios de comunicación, en profesionalismo e independencia es superior al de la mayoría de países latinoamericanos”. Claudia de Francisco.

CLAUDIA DE FRANCISCO ZAMBRANO DE PARDO

Gerente General Newlink Communications Colombia

Toda su vida estuvo focalizada en el tema financiero y las matemáticas puras, es economista, empresaria y política colombiana. Con más de 20 años de trayectoria en el diseño e implementación de estrategias de comunicación tanto en el sector público como en el privado. Afirma que *“para trabajar en comunicaciones estratégicas cualquier profesión sirve”*.

Inició su carrera en los medios de comunicación (principalmente televisión); posteriormente se vinculó al proyecto político de la Nueva Fuerza Democrática, que lideraba el Concejal Bogotano Andrés Pastrana, cuya campaña a la Alcaldía Mayor en 1988 manejó. Tras la victoria de Pastrana, fue nombrada Secretaria de Hacienda, cargo que ejerció durante todo el bienio (hasta 1990). Dedicada nuevamente al sector privado, apoyó las campañas presidenciales de Pastrana en 1994 y 1998, y fue nombrada por éste como su primera Ministra de Comunicaciones al posesionarse de la Presidencia el 7 de agosto de 1998. Durante su labor como Ministra, de Francisco se destacó en la implementación inicial de la "Agenda de Conectividad", como proyecto clave en la red de comunicaciones sociales del país⁴⁹. También durante ese período fue Presidenta de la Junta Directiva de Telecom y de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, así como miembro del Consejo Superior de Política Económica y Social⁵⁰.

Su carrera profesional ha estado ligada desde entonces a la consultoría en estrategia comunicacional de empresas privadas. Casada con el también ex Ministro, ex Senador y candidato a la Presidencia de la República por el Partido Liberal Rafael Pardo, con quien tiene tres hijas.

En el sector privado ha ocupado el cargo de Vicepresidente de Mercadeo del Banco de Colombia. Vicepresidente Administrativo y Financiero del Fondo para la Promoción de Exportaciones y miembro del Consejo Directivo de Nestlé. Fue

⁴⁹ "Claudia de Francisco" (2009) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Claudia_de_Francisco, recuperado: septiembre 29 de 2009.

⁵⁰ Ibid.

presidente de la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias, que representa a las agencias de publicidad del país⁵¹.

Desde su cargo entendió que: un gobierno que se esforzaba por hacer las cosas bien, si fallaba en comunicarlo, se podía entender que no se hubiese realizado. Desde ésta perspectiva analizó que las buenas comunicaciones son capaces de crear valor, así como las malas de destruir.

Es así como lo que piensa un presidente, un gerente, un administrador sobre el papel de la comunicación en una organización es un factor determinante para el buen funcionamiento de la organización y su correspondiente estructura. Sea cual sea su pensamiento, un punto de encuentro y de convergencia es indudablemente la comunicación entre los miembros internos y externos de la organización. La comunicación es un asunto de todos y cada uno de los miembros de la organización, no basta con la formulación de un plan estratégico de comunicación para garantizar el pleno funcionamiento de la comunicación⁵².

El conocimiento en el sector público y privado, sumado a una disciplina mental para pensar, que a su modo de ver, es producto de estudiar ingeniería, hizo que encontrara un espacio en las comunicaciones, para aportarle técnica y organización. Es así como, a través de la firma que dirige, ofrece un servicio basado en la credibilidad, con una rigurosa metodología basada reportes, indicadores de gestión para ser desarrollados desde el área de comunicación, para toda la organización.

Todo este proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, y se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

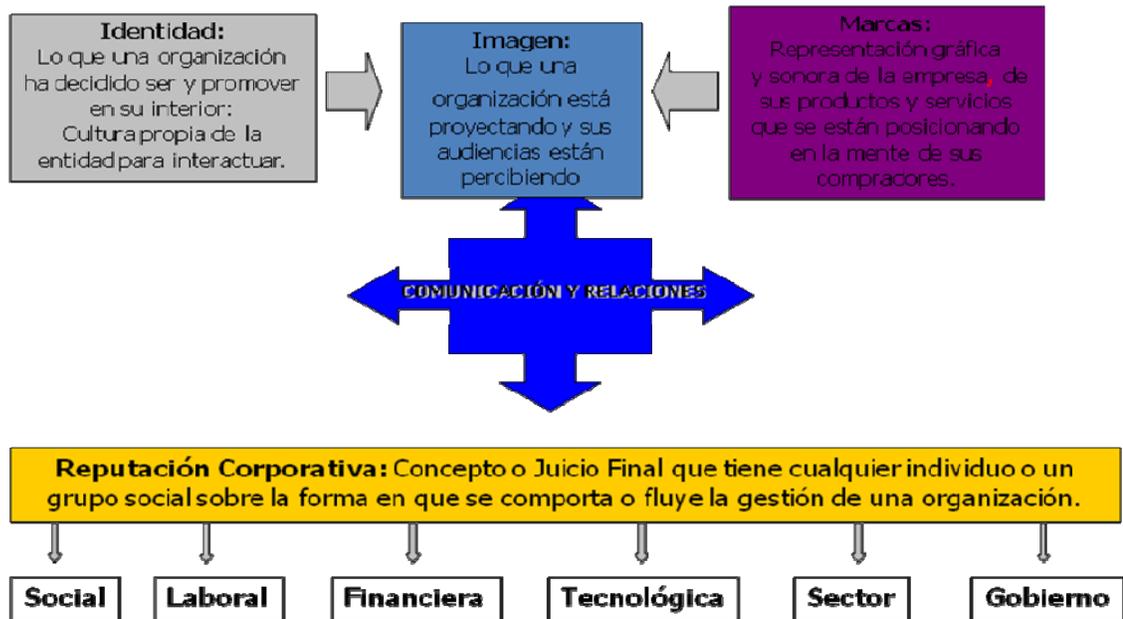
La aplicación de esta metodología rigurosa ha permitido que las compañías busquen en Newlink, una asesoría especializada para que las oriente con una visión de variables externas. *“Se necesita un conocimiento profundo de la*

⁵¹ “Claudia de Francisco” (2009) [en línea], disponible en: http://www.newlink-group.com/web/communications/page/claudia_defrancisco, recuperado: septiembre 29 2009.

⁵² Guzmán de Reyes, P., pp. 38-39.

empresa que se está asesorando y entender como es el juego de actores del negocio, es necesario conocer del sector en el cual se desenvuelve cada empresa, para tener una visión y una cultura general y así poder aportar y sugerir y construir una estrategia adecuada las necesidades de la organización”.

La construcción de una imagen, de una reputación y de un posicionamiento permite afrontar de una manera razonable, pensada, inteligente y controlada una crisis. Su experiencia le permite considerar que las empresas multinacionales la trabajan de una manera adecuada, igual que algunas organizaciones nacionales que se han convertido en casos exitosos, empezando a incursionar en esta cultura corporativa. Y es necesario retomar el modelo de reputación corporativa desarrollada por la firma ECO Comunicaciones donde se complementa el



pensamiento de Claudia de Francisco⁵³.

En este contexto, la empresa del siglo XXI demanda nuevos retos derivados de los procesos de globalización, internacionalización, concentración de grupos

⁵³ Diseñado por la dirección de investigación y desarrollo de ECO comunicaciones. Direccionamiento Estratégico de Comunicación, Identidad y Relaciones internas. Febrero de 2009

económicos, nuevos modelos de administración y gestión y en general las tendencias que marcan el desarrollo de las naciones⁵⁴.

Igualmente Claudia señala que *“el sector público debe propender por soluciones que sean vistas por la opinión pública, políticamente correctas, y señala como ejemplo a Ecopetrol, donde afirma que no tiene problema en comunicar que es asistido por una firma en comunicaciones estratégicas. Debido a que los gobiernos están entendiendo la importancia de comunicar, figuras como el Consejero de Comunicaciones de Presidencia o el de asesores de prensa en alcaldías y gobernaciones que no existían en años anteriores, se convierten ahora en soporte fundamental de los logros y del reconocimiento de la gestión de un gobierno”*.

Esta empresaria menciona que la comunicación como oficio en Colombia se ha ido reconociendo y se ha dignificado, y que también, parte de ese avance positivo se debe a que existen empresas serias, que están en la tarea de hacer comunicaciones de una manera rigurosa, planeada, con estrategias, que ayudan en la construcción para dar forma a ese conjunto integrado de pautas, de comportamientos que comprometen la manera de relacionarse y el modo de hacer las cosas, que no es más que la cultura de una organización.

“Inicialmente herramientas como la Internet eran unidireccionales, es decir, su información era de corte informativo y no permitía la interacción directa con y entre los usuarios. Hoy en día, se ha transformado en bidireccional y permite la interacción de todo tipo de contenido, sean éstos videos, imágenes, textos e inclusive almacenamiento y edición de archivos online y en tiempo real. Estas instrumentos permiten la integración de un tejido social, y de esta manera, una red de personas pueden interactuar a través de los espacios que se han generado en la Internet, como blogs, Google Groups, Twitter, Facebook, Wikipedia y un sinnúmero de útiles aplicaciones que permiten la interrelación de información”⁵⁵.

En el aspecto tecnológico Newlink se beneficia de la revolución que ha tenido la Internet Web 2.0. Hace algunos años, la única alternativa que tenía una empresa o un candidato político, era utilizar los medios de comunicación tradicionales de

⁵⁴ Guzmán de Reyes, P., p. 15.

⁵⁵ “Web 2.0 - Aplicaciones educativas” (2009) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0, recuperado: diciembre de 2009.

manera indirecta como *freepress* o publicidad. Ahora a través de la Internet es posible llegar a las audiencias de manera directa y en eso las empresas empezaron a incursionar, ya que las multinacionales se han compenetrado con el funcionamiento del *Social Media*, el mundo de los blogueros, y la mayoría están presentes en la red.

“Así, la Web se basa en un componente social, que se constituye en un potente medio para construir el conocimiento de forma colaborativa”⁵⁶.

3.2.1. El Reto

“El gran reto de los que estamos en este oficio es lograr que nuestros clientes entiendan que se puede construir un sano equilibrio de manera directa e indirecta y coherente, y sí logramos que nuestros clientes entiendan que estar en la primera página de un diario reconocido, no siempre va ser lo más efectivo para una organización, ya que existen otras formas efectivas de comunicar y de llegar a públicos con mayor garantía.

“Y analizando los indicadores de penetración de usuarios en Colombia y en el mundo a través de la Internet, con sorpresa se percibe en las encuestas, que los consumidores toman las decisiones de compra o de inversión, con base en información que ha encontrado de otros consumidores y usuarios en la red, de esta forma todo el mundo, se convierte en un validador importante, por ello estos mercados no se pueden desconocer”.

Sólo a través del papel de comunicaciones se puede crear una cultura corporativa con compromisos y valores. Actualmente se cuenta con un gran número de instrumentos para hacer una intervención en una organización, que permiten tener una radiografía. Por ello destaca que el reto para los comunicadores es estar

⁵⁶ Ibid.

actualizados, estar vigentes en lo que está pasando en el mundo, reconocer esos casos exitosos.

Aunque la cultura interna en las empresas no se mide, si es reconocida la capacidad de reacción interna y eficiente del conocimiento y el manejo de los valores corporativos al interior de la organización.

Cuando se refiere a casos de éxito menciona que han sido muchos, pero comenta la realización de la Asamblea del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), por el número de notas publicadas y donde incursionaron en el uso de las herramientas Web 2.0 que curiosamente fueron dadas a conocer por los medios tradicionales de comunicación.

Con relación al *Manejo de crisis* señala que las organizaciones suelen ser muy exigentes en el manejo de confidencialidad. Éstas deben tener un documento sobre lo acontecido, y deben ser conscientes que sólo se puede hablar con la verdad, analizando el impacto jurídico, lo que se debe y no se debe decir, con un discurso de veracidad, donde se comente orígenes, causas y consecuencias, afrontar los hechos tal y como son, pues todo debe coincidir, y la verdad siempre saldrá a flote. *“Es necesario recalcar que en el mundo actual todas las personas se convierten en generador de noticias, una herramienta como la Internet y su inmediatez permiten originar información rápida que corrobora o desvirtúa lo sucedido”*.

3.2.2. Comunicación Organizacional, estratégica interna y externa

“Las organizaciones están entendiendo que no se puede divorciar la comunicación interna y externa, cada cliente interno de la compañía se convierte en un vocero importante de lo que pasa en la compañía. No se debe permitir que no haya información de primera mano para los empleados de la compañía, no es sano que noticias de impacto como el cambio del gerente de la compañía o el cierre de una sucursal, no sea informado primero a los involucrados como es el talento humano interno”.

Es necesario mencionar autores como Fernández Collado, quien al igual que Claudia de Francisco visualizan la Comunicación Organizacional como una

herramienta importante: “la comunicación interna: como actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización. Y la comunicación externa: como actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”⁵⁷.

3.2.3. Consejo para la Academia

Este producto recoge experiencias de personajes que han trabajado en comunicaciones y que se han convertido en casos exitosos que son un insumo significativo para mostrar a la academia y la sociedad en sí.

De Francisco, invita a las Facultades de Comunicación a que incentiven el estudio y el análisis de casos exitosos y reales que se hayan dado el país y fuera de él, ya que es una práctica que se ha desarrollado en otras facultades como administración, economía, finanzas y derecho desde hace muchos años y permite familiarizarse con estos procesos.

Newlink es una empresa mediana, maneja un determinado número de clientes y esta totalmente sistematizada. Se encuentra toda la intervención que se ha hecho a las empresas en los diferentes países, ingrediente valiosísimo que sirve de documento, para que en un futuro podamos exponerlos al público.

⁵⁷ Rodríguez Guerra, I., op. cit.

3.3. La Comunicación cohesiona todos los elementos de la Organización y les da la forma de Coherencia Reputacional

ÁNGELA MARÍA RIAÑO

Gerente de Comunicaciones y Cambio de la Organización Terpel

Esta Comunicadora Social - Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana, con un Máster en Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad Javeriana y un Diplomado en Tecnologías de la Información del CIESS de México. Es casada con Alfonso Cuellar Araujo y tiene tres hijos, Daniela, Alfonso e Isabella.

El amor ha sido la motivación que la impulsa a trabajar cada día. El amor a la familia, a la profesión, disfruta su trabajo, le encanta aportar en el crecimiento de otros profesionales.

Con 12 años de trayectoria en el trabajo organizacional, inició su carrera como practicante en El Tiempo, fue periodista por tres años en la revista Semana, colaboró con las revistas El Buen Vivir, Gerente y Cambio; se desempeñó como Gerente Editorial en Compensar donde desarrolló proyectos como la revista Compensar y la pagina Web.

Desde la consultoría acompañó procesos de comunicación y de cambio para los clientes de la firma Human Transition Management, entre ellos: Carrefour, Cervecería Nacional en Panamá. Lideró el proyecto de comunicaciones internas durante la integración de las firmas Deloitte&Touche y Arthur Andersen y participó en el proceso de negociación para la prejubilación de 1.000 empleados de Telecom en el país. Asesoró a la Asociación Colombiana del Petróleo, gremio que agrupa a las multinacionales petroleras en el país. Desde hace tres años dirige la Gerencia de Comunicaciones y Cambio de la Organización Terpel.

“La expresión de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más significativos del proceso de globalización de las empresas, toda vez que desde el

director como la compañía en general se ven enfrentados a avocar diversas situaciones de cambio en su entorno que requieren de una plataforma que asegure con éxito el cambio en la organización. Sin embargo, llevar a cabo un proceso de gerencia del cambio no es fácil, se requiere que toda la compañía esté alineada para que comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño”.

Para Ángela acompañar el crecimiento de la Organización Terpel, ha sido su mayor reto profesional por la importancia que tiene la comunicación en el proceso, se convierte ésta en una herramienta fundamental para generar una cultura única apalancadora del cambio.

Se identifica con la con la frase del profesor Maturana “perder es ganar un poco” al describir los retos que no le han resultado como esperaba, aunque rescata que son lecciones aprendidas, que ha convertido en oportunidades para mejorar en el ámbito personal y profesional.

Son numerosas las teorías que describen las responsabilidades que debe tener el líder donde enfatizan su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de sus subalternos. Para Kahn, por ejemplo, “El líder funciona mejor cuando: 1. Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades 2. Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer esto, el líder proporciona al subalterno las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas organizacionales). 3. Elimina impedimentos para el logro de las metas 4. Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización”⁵⁸.

Es así como “el rol del comunicador todavía depende de la visión que tenga el líder de una organización. Si el líder tiene una visión amplia y considera que la comunicación es una herramienta clave en la gestión diaria y que aporta en el logro de los objetivos estratégicos de la organización estos fluyen eficazmente. El

⁵⁸ “Líder en la organización” (2009) [en línea], disponible en: <http://html.rincondelvago.com/lider-en-la-organizacion.html>, recuperado: diciembre 2009.

rol de la comunicación en general juega un papel vital y enriquecedor para la compañía, “sin duda será una carta diferenciadora para competir”. Sí el líder considera que hacer comunicación es hacer un periódico o las carteleras, estará desperdiciando una gran herramienta para desarrollar la estrategia”. “Es allí donde el comunicador tiene que esforzarse para hacer ver la verdadera dimensión de hacer comunicación estratégica al interior de la organización”, afirma Ángela María.

3.3.1. Comunicación Estratégica

*“Aunque no existe una forma universal para desarrollar estrategias hay situaciones que definen la forma de plantear una estrategia. El tema es tenido en cuenta desde los documentos antiquísimos como es el clásico *Arte de la Guerra* de Sun Tzu, (547 A. d C.). En éste, el maestro chino de la estrategia oriental utiliza banderines de colores para coordinar las acciones de sus regimientos y llega a plantar incluso de redoblantes en las noches”⁵⁹.*

Esta comunicadora expresa que: “cuando se habla de comunicación estratégica para alinear los objetivos comunes a los colaboradores de una organización, a nivel interno, los mensajes que son enviados a tiempo dan claridad, ubican y evitan incertidumbres. En Terpel, por ejemplo, ha sido muy gratificante compartir con los empleados las adquisiciones de operaciones en otros países e informar a nuestra gente primero. Los valores corporativos, además de ser la guía de todo el proceso, constituyen el factor predominante en la dirección de las comunicaciones”.

“En procesos de cambio las redes comunicacionales internas y externas como circuitos de información de una compañía juegan un rol importante, particularmente las internas, sin embargo desarrollarlas es un proceso que debe dirigirse muy cuidadosamente”.

⁵⁹ Guzmán de Reyes, P., p. 64.

Investigar, orientar, informar, animar y coordinar, organizar campañas y formar, son funciones que deben llevar un objetivo, un método y unas condiciones para el desarrollo efectivo de las comunicaciones internas⁶⁰.

Según Ángela María, “a Colombia le hace falta dos elementos para lograr la credibilidad de la Comunicación Organizacional estratégica: uno, que los profesionales de la comunicación se especialicen con profundidad en temas esenciales y, dos, el conocer e implementar y familiarizarse con los indicadores de gestión, para realizar mediciones rigurosas, y así presentar estadísticas de éxito en las iniciativas desarrolladas. Desde las organizaciones -Ángela afirma que - hay mucho por hacer al interior del mundo corporativo”.

Para Terpel, el proceso de innovación nace de la necesidad de generar un modelo de comunicación integral (interno, externo) para la compañía que de respuesta a la dinámica de cambio y crecimiento de la organización. *“El proceso no ha sido sencillo, ha tenido cambios y todavía considero que estamos perfilando ciertos aspectos importantes como la medición”.*

El principal obstáculo en comunicación –según Ángela- es humano, *“aunque funcionen las tecnologías mas desarrolladas, si el ser humano no quiere “poner en común” un mensaje pierde toda efectividad. Igualmente, si el interlocutor no quiere escuchar, el mensaje pierde toda efectividad. El reto principal de efectividad está en la fluidez del entendimiento mutuo, sin prevenciones, en la que el mensaje sea enviado, recibido e interpretado en un ambiente de ganar-ganar. Para superar esta barrera sólo conozco un camino: generar relaciones de confianza”.*

“El caso más exitoso en comunicaciones fue la puesta en marcha de la plataforma tecnológica SAP para Terpel en Colombia, proceso que desde la comunicación fue difícil y retador por las características mismas de los mensajes. La tarea consistía en convertir el lenguaje tecnológico en enunciados sencillos y accesibles a todos los trabajadores. La campaña estuvo articulada con el eslogan comercial de la compañía, y fue inspirada en los valores corporativos de la organización. El

⁶⁰ Documento: la comunicación interna como herramienta estratégica del management actual. Pág.118-122

resultado fue una implementación impecable con una salida en vivo muy satisfactoria”.

Aunque son muchos los significados que se puede obtener para describir un escenario de crisis se puede concebir como el rompimiento de un orden y una dificultad para dar respuesta a la nueva situación con los métodos acostumbrados. El mundo corporativo se ha enfrentado a diversas innovaciones, que a veces limitan las posibilidades de planificar, para las empresas estos cambios se convierte en un terreno cada día más inestable.

“La preparación es la clave para enfrentar cualquier tipo de crisis, por eso son importantes los simulacros y los entrenamientos, se declara una crisis de reputación cuando está en riesgo la sostenibilidad del negocio, cuando hay víctimas fatales o daños ambientales incalculables. Hacerlo anticipadamente es trabajar en la prevención de la crisis y es positivo trabajar en el riesgo antes de que se termine en una crisis”.

“Planificar una salida de la crisis implica: analizar nuestra realidad de acuerdo a los impactos internos y externos de la crisis en nuestra organización, fijar objetivos generales alcanzables y verificables que sirvan como brújulas del proceso, determinar estrategias de acción que permitan alcanzar nuestros objetivos, fijar objetivos específicos, seleccionar actividades y recursos para cada objetivo específico, desarrollar planes de trabajo, concretar acciones de seguimiento y evaluarlos, cada uno de estos pasos permite orientar los recursos a una misma dirección a partir de un conocimiento sobre los nuevos escenarios. [...] Finalmente es importante reconocer el potencial sinérgico de los equipos en las organizaciones como una herramienta poderosa en un plan de salida a la crisis”⁶¹.

El consejo para la academia y para comunicadores organizacionales, es que es necesario reforzar además de las materias tradicionales, trabajar en herramientas de liderazgo, de efectividad, con finanzas básicas y mucho dedicación en temas de inteligencia emocional.

⁶¹ Mazzola, C. (2003, septiembre), “La crisis en las organizaciones” [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/crisisorg.htm>, recuperado: diciembre de 2009.

Ángela concluye con la siguiente reflexión: *“la comunicación en una organización es uno de los procesos más poderosos que puede tener el presidente de una compañía para alinear a sus colaboradores con los objetivos, y así movilizar el talento hacia la acción, blindar el buen nombre de la compañía, construir un lenguaje común que apalanque una cultura organizacional única y finalmente afianza un discurso reputacional público”*.

Capítulo 4

PURA VOCACIÓN

Por: María Paula Rojas Mejía

El siguiente capítulo pretende recopilar el extraordinario trabajo que desempeñan Amparo Cadavid Bringe, Guiomar Jaramillo Londoño y Sandra Inés Fuentes Martínez en Comunicación Organizacional. Tres grandes mujeres que han

dedicado una parte importante de su vida a transformar a la sociedad, a través de múltiples esquemas y herramientas de comunicación que han marcado una importante etapa del crecimiento de esta ciencia en Colombia. El carácter social, el compromiso con Colombia, las ganas de salir adelante, el interés por desarrollar proyectos novedosos, el gran trabajo por posicionar nuestro país en temas de Comunicación Organizacional, son algunos de los aspectos que tienen en común estas tres maravillosas mujeres. A través de las entrevistas pudimos observar su calidez, su disciplina, su tenacidad, su responsabilidad y compromiso con la sociedad, y su valor principal que es la transparencia en todas sus actitudes y trabajo social.

Los invitamos a conocer un poco más de la Comunicación Organizacional a través de la vida y experiencia de estas mujeres con gran número de logros y aún más expectativas por el desarrollo y crecimiento de la Comunicación Organizacional en Colombia.

4.1. Amparo Cadavid Bringe

Historiadora de profesión, es actualmente Profesora Asociada e Investigadora en la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá. Es activista y académica de la comunicación, Especialista en Comunicación para el Desarrollo, el Cambio Social y la Paz. Especialista en Radio Comunitaria. Ha escrito y publicado numerosos estudios sobre el papel de la comunicación en proyectos de desarrollo y paz en América Latina en general y en Colombia en particular. Ha estado comprometida en proyectos regionales de desarrollo, a cargo de las estrategias de comunicación en las regiones del Magdalena Medio, Arauca, Montes de María, Caquetá y Putumayo. Amparo Cadavid es fundadora FELAFACS, la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Frecuentemente realiza consultorías para organizaciones nacionales e internacionales de desarrollo tales como del Banco Interamericano

de Desarrollo, el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y los Laboratorios de Paz de la Unión Europea⁶².

4.1.1. La ética un concepto fundamental para la construcción de la Responsabilidad Social Empresarial

“La <<forma>> del ser humano es, según Aristóteles, que tiene un alma vegetal, una alma animal, así como un alma racional. Y entonces se pregunta: ¿cómo debe vivir el ser humano? ¿Qué hace falta para que el ser humano pueda vivir feliz? Contestaré brevemente: el ser humano solamente será feliz si utiliza todas sus capacidades y posibilidades. Aristóteles pensaba que hay tres clases de felicidad. La primera clase de felicidad es una vida de placeres y diversiones. La segunda, vivir como ciudadano libre y responsable. La tercera, una vida en la que uno es filósofo e investigador”⁶³.

Para Amparo, la Responsabilidad Social Empresarial empieza de una profunda reflexión filosófica y ética, desde donde parte la bondad y el altruismo, como conductas sociales, para construir un mejor camino hacia el futuro del planeta y de la civilización.

La ética es la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre⁶⁴.

“Es pues, aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como se comporta el hombre y, al mismo tiempo, la instancia desde la cual formulamos principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia dónde

⁶² “Amparo Cadavid Bringe” (2006) [en línea], disponible en <http://www.comminit.com/en/node/196228>, recuperado: diciembre 8 de 2009.

⁶³ Gaarder, J., (1995), “La ética”, en *El mundo de Sofía*, Madrid, Siruela., p. 140.

⁶⁴ Diccionario enciclopédico VOX Lexis 22. tomo 8 Pág. 2232

debemos dirigir nuestra acción”⁶⁵, encaminado a las prácticas con valor y sentido social, empezando por uno mismo para reflejarlo al prójimo.

El punto más significativo de la base de la Responsabilidad Social Empresarial, es el acuerdo social y la aplicación de los principios éticos, ya que por éste se construye la libertad.

El ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial es muchísimo más profundo, ya que no se limita a especificar en dónde comienzan las exigencias legales, y dónde terminan, para darle paso al plus, que es dar un poco más. Las empresas actualmente pueden cumplir con todas las obligaciones legales, pero de no muy buena actitud, y este cumplimiento de la ley no debe ser considerado como una actitud responsable. Desde este sentido y llevándolo al plano personal, las personas que se preocupan por el medio ambiente y los problemas sociales, deben dar desinteresadamente así sea por obligación.

La Responsabilidad Social Empresarial es una actitud colectiva, desde donde las organizaciones pueden construir ayudando, tanto a nivel individual como colectivo, para que exista una mirada “amorosa y compasiva”, para que se vuelvan responsables ya que estos valores son fundamentales para entender el fin de la Responsabilidad Social.

4.1.2. Para ser Socialmente Responsables

Toda la experiencia de Amparo en el tema de Comunicación Organizacional y específicamente, en el tema de Responsabilidad Social, se debe a su trayectoria como historiadora, donde se dio cuenta de que todo lo que la rodeaba se relacionaba mucho con los proyectos sociales de este país. Tuvo la oportunidad de trabajar en lugares donde las grandes empresas tenían intereses basados en el entorno físico de la empresa, pero que a su vez eran lugares muy marginados y en zonas de conflicto donde definitivamente hay mucho para transformar, hacer y construir.

⁶⁵ “Ética y moral” (2007) [en línea], disponible en: <http://www.memo.com.co/fenonino/aprenda/filosofia/filosofia04.html#>, recuperado: julio 16 de 2007.

A raíz de esta experiencia, desde los proyectos de desarrollo social financiados por grandes empresas, fue donde comprendió la inmensa importancia que tienen las empresas colombianas en la construcción de país. Es la forma en cómo las grandes empresas, industrias o comercializadoras, pueden aportar y devolverle al país y su entorno social, a través del establecimiento formal de políticas y programas de Responsabilidad Social Empresarial.

“Esto es calificado como un debate de gran peso para la mayoría de las personas, ya que, algunos piensan que es simplemente cuando uno cumple la norma, o cuando cumple con todos los protocolos ambientales, laborales y de buenos vecinos que obliga la ley, pues es considerado por las personas como Responsabilidad Social Empresarial”.

Luego vienen todas aquellas certificaciones de calidad que también le están exigiendo, sin embargo, existe un debate técnico de si es posible medir y establecer parámetros para hacer gestiones desde este punto de vista la Responsabilidad Social Empresarial.

“Yo pienso que el tema de Responsabilidad Social Empresarial es como una gama, que en un extremo están las simples acciones de beneficencia, que es la filantropía; esto es un muy buen comienzo, porque todos los seres humanos tenemos derecho a ser bondadosos, a dar y de ser filántropos, no debe haber nadie que nos juzgue porque lo hagamos de una forma u otra. Por ejemplo, las personas piensan que son generosas cuando dan limosna, hay otros que no lo hacemos, yo prefiero que me descuenten de mi sueldo cada mes para programas que alimentan niños, es mi manera de ser generosa pero no doy un peso en la calle”.

“Hay muchas empresas que hacen obras de beneficencia, y está bien, pero hay un tema que también es ético, y es cuando una gran empresa da, ¿para qué?, para quitarse impuestos de encima, para hacerse publicidad. La gran mayoría empezó así, con el fin de reducir impuestos. Entonces qué es lo que hace que las empresas cambien, lo menos importante es que una empresa tenga utilidades de 20 ó 200 millones al año, lo importante es que la empresa tenga conciencia del papel que juega, y que de alguna manera se vincule, aún sin dar un peso, pero puede dar acompañamiento, asesoría y mil cosas más, eso es lo que hay que revisar”. Es el compromiso que tienen las empresas con la sociedad.

Todo este gran preámbulo es para exponer cómo es de grande el tema de Responsabilidad Social Empresarial, y como los comunicadores ponen en evidencia estos temas para sensibilizar y planear, para solucionar de alguna manera, o minimizar el impacto a través de políticas sostenibles. Ya que si no se hace de esta manera, va a seguir siendo una “bolsita de ayudas y de propaganda”, una manera de resumir impuestos sin sostenibilidad.

4.1.3. Lo que no lleva a ser Socialmente Responsable

La historia de Amparo comenzó hace mucho tiempo cuando trabajó en el Programa de Desarrollo Alternativo en Colombia en los años noventa, financiado por el programa de Naciones Unidas de lucha contra las drogas, donde descubrió con su equipo de trabajo que había un importante aporte de los empresarios y del país Alemania, que generaba un gran presupuesto para combatir en Colombia tres cosas: el consumo de estupefacientes, el cultivo de coca en la economía campesina y los niveles industriales para convertir la coca en pasta. Se descubrió, a su vez, que todos aquellos elementos químicos que se necesitan para transformar las hojas de coca en cocaína, venían de la industria alemana. Y la inquietud era, cómo hacen para entrar toneladas de barriles de amoniaco, de gasolina y de todos estos compuestos hasta las zonas productoras.

Por un lado había personas financiando para que no sucediera esto y, por otro, estaban vendiendo los químicos para la industria del narcotráfico. *“Esto nos generó un gran debate político. Dijimos nos hacen más favor no mandándonos un peso, pero también evitando la venta de esos químicos clandestinamente a Colombia. Entonces yo creo que el debate comienza ahí”.*

En este sentido las empresas deben ser conscientes del impacto que generan no sólo en el entorno nacional, sino internacional, puesto que hay que verificar de dónde provienen los insumos y adónde van a parar los producidos propios, ya que se afectan muchas personas, en el caso del negocio del narcotráfico en Colombia. El problema del vicio no es tan alto como el daño que se le genera a las familias campesinas, ya que se está impulsando una industria mafiosa que genera muertos.

4.1.4. Empresas que tienen como principal política la Responsabilidad Social Empresarial

Cuando Amparo trabajó con el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, que comenzó siendo un programa de Responsabilidad Social de ECOPETROL. ECOPETROL es la industria más importante del país y que tiene una política de Responsabilidad Social Empresarial, antes conocida como Relaciones con la Comunidad.

Una de las empresas orgullo nacional y los colombianos de la que somos socios es ISAGEN. La cual genera políticas de Responsabilidad Social Empresarial constantemente con todos sus grupos de interés, generando sostenibilidad a la comunidad, al entorno y siendo responsables con los insumos que compran en el exterior, ya que en sus principios deben evitar que inocentes sean explotados.

Otro ejemplo de buenos vecinos es Carrefour, una empresa que se preocupa por la calidad de sus productos, dando un poco más de lo que estipulan los estándares de calidad. En el pacto mundial están estipulados diez puntos, que en su mayoría hablan de derechos; Amparo afirma que este tema entra en discusión, ya que todos somos seres humanos y hay que reconocer que las personas que trabajan en las empresas son seres humanos. Carrefour también tiene políticas de Responsabilidad Social Empresarial con sus colaboradores internos, para motivar y prestar siempre un mejor servicio a sus clientes.

“Yo creo que estos son estilos de hacer las cosas, hoy en día la evolución de ciertos parámetros de Responsabilidad Social Empresarial y de comunicación organizacional, ha llevado a las empresas a unos caminos rarísimos para mostrar sus inquietudes frente a la sociedad, hay fundaciones y empresas que tienen políticas y planes de Responsabilidad Social Empresarial sostenibles que no hacen media propaganda”.

Un ejemplo de esto es Crepes & Waffles con su política de emplear a madres cabeza de familia; el gremio de zapateros en el Restrepo, que cada año donan zapatos para los niños de escasos recursos que entran al primer grado en la localidad de Antonio Nariño.

“El tema de la publicidad también hay que discutirlo, algunas empresas lo hacen, otras no, pero lo que no me gusta es que algunas te obliguen a dar limosna por

ellos, como los puntos de Avianca o las Gólicas Éxito. Como el ejemplo de los artistas que tienen fundaciones, lo cual me parece maravilloso porque la publicidad es para ellos no para las fundaciones”.

4.1.5. La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Desde la Comunicación Organizacional, todas las organizaciones tienen grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores, el Estado y vecinos. Es trabajo del comunicador identificarlos y definir las responsabilidades que se tiene con cada uno de ellos. Allí no solo se cumple con lo legal, se generan políticas de responsabilidad con cada uno de ellos, haciendo indicadores para poder medir la gestión.

En la construcción de un plan de Responsabilidad Social Empresarial, la comunicación interna y externa son dos momentos de un mismo proceso. Hay que construir adentro una cultura basada en la ética y principios que obedezcan a políticas de motivación y respeto, para tener colaboradores satisfechos y con visión de futuro. Para reflejar esto hacia afuera hay que hacer bien la gestión interna y los colaboradores lo demostrarán sin hacer mayor esfuerzo, ya que estas dinámicas reflejan una excelente labor de cultura interna.

4.1.6. La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia y sus debates

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema relativamente reciente y que se debate, porque de acuerdo con quien uno hable y en qué país o área se encuentre, se va a defender la Responsabilidad Social Empresarial de maneras muy diversas, sin embargo ya hay unos parámetros internacionales como el pacto global y todo lo que ha desarrollado Ethos, que es una gran organización con sede en Brasil, que ha trabajado muchísimo sobre este tema y ha tratado de sistematizarlo generando indicadores y variables que pueden ser aplicables a empresas en América latina. La Responsabilidad Social todavía es un campo en construcción, donde está todo por hacer.

Lo que se está viendo en Colombia es un período inicial de la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo se ha avanzado en temas como; dónde terminan las exigencias de la ley y dónde comienza lo que se llama Responsabilidad. Las organizaciones colombianas se están preocupando por sus colaboradores internos, la sociedad y el medio ambiente, pero falta camino por recorrer, como la educación en valores encaminados a la construcción de una ética de principios constructivos; incluyendo la documentación en este amplísimo tema en donde los comunicadores tienen todo por hacer.

“Hay un tema muy interesante que en este país es tabú y es el voluntariado, cuando tú no tienes plata pero quieres dar de tu tiempo lo puedes hacer, de forma generosa y con una actitud proclive. En todo el mundo las personas hacen trabajos voluntarios y en Colombia no se hacen”.

4.1.7. El futuro de la Responsabilidad Social Empresarial y el papel de los Comunicadores Sociales

“Siempre les digo a mis estudiantes que son los que pueden generar planes de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, porque no cualquier profesional acostumbrado a generar riqueza lo hace. Los comunicadores deben tomar conciencia de esto y vincularse con la sociedad. Los comunicadores deben hacer una función pedagógica, para que las personas se den cuenta poco a poco que la cosa no está solo en dar, es generar una política de Responsabilidad Social. Esto es una profunda reflexión interna, filosófica y ética que nos dice quiénes somos, dónde estamos, qué nos corresponde, y todo lo que estamos haciendo hacerlo con el corazón”.

“En el momento en el que estamos, la civilización ya no aguanta mucho, es decir, o tomamos conciencia, o cambiamos el rumbo de las cosas, o nos hundimos todos. Nadie puede decir paren el planeta que aquí me bajo, o tengo mucho dinero y compro la lluvia. Las empresas deben analizar y decir, aquí estamos y qué es lo que nos corresponde. Las empresas están acostumbradas a producir riqueza y no está mal, lo que hay que hacer es comenzarla a producir de otra manera, respetando normas medioambientales, respetando la cadena productiva para que no haya explotación de los derechos humanos, que son todas las cadenas verdes

que tienen en Europa, este es el tipo de cosas que hay que comenzar a desarrollar. Hay que resolver el problema de supervivencia con estas cadenas y no explotar como lo hace China, que contamina el planeta y son inhumanos, ya que acaban con su propia población y con los recursos naturales no renovables”.

“Cuando tú tienes un buen equipo de comunicación en una empresa, las crisis son previsibles, manejables y resolvibles, porque hay que medir constantemente las relaciones con las personas”.

“La Responsabilidad Social Empresarial es el todo, es el plato sobre la mesa, es el futuro, se van a tener más debates y decisiones, pienso que las personas a corto plazo no lo entenderán pero a largo plazo importa mucho la sostenibilidad organizacional. Los Comunicadores Sociales juegan un papel importantísimo en esta discusión y tienen que formarse mucho para trabajar en esto. Mi parte para contribuir con este tema es siendo una buena maestra de Ética y Responsabilidad Social Empresarial”.

4.2. Guiomar Jaramillo Londoño

Es una de las mujeres que más ha trabajado durante toda su vida por posicionar y dar a conocer la Comunicación Organizacional y más específicamente, el ámbito de las Relaciones Públicas de una forma estratégica y social en Colombia. Comunicadora Social de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, especializada en Radio.

4.2.1. Su vida personal y motor para seguir adelante día a día

Está felizmente casada hace 34 años, con dos hijos; el hombre de 33 años que es abogado, y la mujer de 27 años que es comunicadora social y actualmente se

encuentra haciendo una Maestría en Relaciones Públicas en la ciudad de Nueva York.

Guiomar es una mujer muy jovial, con vocación de servicio; con principios y valores intachables, decidida, emprendedora, súper competitiva, amante de su profesión y muy entregada a su trabajo; luchadora por las causas sociales y el respeto por la mujer; determinada, impulsiva, decidida y muy disciplinada. *“La comunicación es mi mundo y me levanto pensando en servicio”.*

4.2.2. Su comienzo en Relaciones Públicas y Comunicación

Trabajó 18 años con el Estado, en Comunicación Organizacional y en grandes campañas de Relaciones Públicas y de Comunicación. Sus labores siempre se concentraron en temas relacionados y enfocados a la comunidad. Trabajó en el Bienestar Familiar, Inderena, Naciones Unidas, DANE. *“Fui muy burócrata”.*

Hizo las primeras campañas masivas de comunicación en este país, como las Jornadas Nacionales de Vacunación, concepto y práctica de su autoría, que se replicó en el mundo entero. *“Puede ser pretencioso, pero lo que buscaba era poner la comunicación a favor y en torno a la comunidad, lo que significó mi primer avance social en la comunicación”.* Durante este período es invitada por los Arango, para fundar la primera Agencia de Relaciones Públicas y Comunicaciones Estratégicas Sancho, en donde trabajó ocho años, y de nuevo fue requerida para trabajar con el Estado.

4.2.3. Mujer emprendedora con grandes metas

Su mayor reto profesional es su propia empresa. Un grupo de amigos después de ver su pasión por la comunicación y los trabajos sociales, la persuadieron para que fundara su propia agencia, la cual se hizo realidad en el año 1996. Su primer esquema de agencia fue copiado de una agencia de un gran amigo en Venezuela Ítalo Pizzolante. La construcción día a día de la misma, generar empleo y no quebrar en el intento. Destacarse como mujer y como Comunicadora Social en

una época en la que no existía la Comunicación Organizacional como tal, es su mayor logro.

Uno de los casos más exitosos que ha logrado con su organización es el Programa Computadores para Educar, ya que engloba todo un propósito social y sostenible. Se empezó de cero, ya que no se contaba con el presupuesto necesario para hacer donaciones de computadores masivas. Guiomar y su equipo organizaron desayunos con empresarios, y la agencia hizo la publicidad; desde su empresa vieron cómo empezaron los colombianos a donar cantidades de computadores, los cuales sobrepasaron las expectativas. Otro caso exitoso es El Día del Agua con jabón Puro.

4.2.4. Su visión de las Relaciones Públicas

El concepto de Relaciones Públicas que tiene Guiomar Jaramillo, va ligado con la esencia de su agencia *“el servicio al cliente es un todo en la comunicación”*, estar pendientes las 24 horas del día absorbiendo información y capturando constantemente las oportunidades de negocio para sus clientes en cada momento.

Cuando Guiomar empezó a trabajar como Comunicadora, en Colombia poco o nada había desarrollado en este campo, no existían los comunicadores en las grandes empresas. Al abrirse paso por este largo camino, la Comunicación Organizacional resulta estratégica para las empresas y los Comunicadores importantes aliados, con grandes retos.

Para Guiomar resulta muy importante la comunicación estratégica, ya que es de la única forma en que se puede impactar a los públicos objetivos de una organización. Siente que en Colombia hemos avanzado en materia de Relaciones Públicas, pero todavía hay mucha tela por cortar. Dentro del gremio de los relacionistas públicos existen algunos que se limitan a conseguir citas y a sacar notas.

Guiomar viaja constantemente a Nueva York, para conocer nuevas tendencias e impregnarse de conceptos innovadores, para estimular la creatividad e impulsar transformaciones en nuestra sociedad. *“Hay que abrir puertas y ver más allá dentro de la telaraña de posibilidades”*.

4.2.5. Las Relaciones Públicas en Colombia

Colombia da pasos importantes en materia de Comunicación Organizacional, pero se ha frenado por que no utiliza la comunicación estratégicamente para así poder evolucionar y lograr transformaciones.

Para las organizaciones es muy importante la participación de los comunicadores, dentro de los procesos de comunicación, la comunicación estratégica se convierte en efectiva, ya que las transformaciones son evidentes en la motivación de los colaboradores. La personalización de la comunicación hace que las personas se sientan parte de la organización y reflejen esto hacia afuera para lograr una imagen favorable de esta.

Guionar se percibe a sí misma y a los comunicadores como ejes transformadores de las empresas. Es importante percibir si la comunicación está o no llegando, y si los medios son o no apropiados para este fin, es en donde las nuevas tecnologías ayudan a renovar la comunicación, apelando a la creatividad y a la sensibilidad.

4.2.6. La importancia de los Comunicadores Organizacionales dentro de las empresas

Los comunicadores son tan estratégicos e imprescindibles en una organización, que su labor acompañando la gerencia, es determinante para el futuro de una organización. Hablando del papel estratégico de los comunicadores, los temas de las crisis organizacionales, las cuales llegan en cualquier momento: hay que tener todas las posibilidades planeadas, los líderes bien entrenados y con alto grado de sensibilidad, ya que lo primero que hay que tener en cuenta es a la comunidad. Los comunicadores en este caso desempeñan uno de los papeles más importantes en una organización, ya que de forma muy astuta prevén los posibles peligros que puede enfrentar una organización y los maneja de forma estratégica, procurando que ninguna persona salga perjudicada; que si es el caso, definitivamente es el momento de dar la cara, por el compromiso que tienen, para dar una explicación veraz de lo que pasó.

4.2.7. Su vocación de Servicio y Responsabilidad Social

Siendo una mujer con un carácter social y con una iniciativa inmensa, por aportar desde su trabajo a la sociedad desde la Responsabilidad Social Empresarial, opina que definitivamente la finalidad de donar o ser filántropo no es la de figurar, es la de crear conciencia, tema importante en la actualidad. El aporte desde su organización a la construcción de una práctica de Responsabilidad Social Sostenible es la de crear políticas y principios, los cuales se reflejan en el trabajo para concienciar a sus clientes en temas relacionados con la Mujer, el Medio Ambiente, el manejo de las marcas, competencia sana entre otros.

En este momento Guiomar está a punto de vincularse con las iniciativas que se recopilan en el manual de ética universal de los relacionistas públicos, una parte de las políticas estipuladas en éste, está el no trabajar para empresas que elaboran productos nocivos para la salud. Solo trabaja en beneficio del medio ambiente, contra marcas y publicidad que muestra a la mujer como objeto.

4.2.8. La clave para ser un excelente Relacionista Público

En cuestiones de Relaciones Públicas, Guiomar cree que la clave para hacer un excelente servicio y ejercicio de éstas, es que se debe contar con mucha creatividad, compromiso, responsabilidad social, amor por la profesión, inteligencia que es la capacidad para discernir y disentir *“porque no trago entero”*.

Ella considera que la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas, como una de sus múltiples disciplinas, día tras día deben ir cambiando, llevando un servicio transformador y moderno a la comunidad. Este es un reto permanente para ella y el equipo que compone su agencia, *“ser capaces de estar al ritmo de la moda como Pilar Castaño”*.

4.2.9. El proceso para el mejoramiento del ejercicio de la Comunicación Organizacional

Para cerrar la brecha que considerablemente tenemos en Colombia con ciertos países del mundo, debemos informarnos y relacionarnos más; esencialmente cree que es el conformismo lo que nos detiene y nos impide evolucionar. *“La comunicación es un arte y parte de los mismos comunicadores”*. Especialmente en el país no tenemos personas formadas para transformar, por la falta de disciplina. Ella se destaca en la agencia porque inculca el arte de la disciplina para lograr el éxito en lo que cada una de las personas hace dentro de la organización. *“Si uno estudia ingeniería, es ingeniero; si uno estudia derecho, es abogado; pero si uno estudia comunicación tiene que ser universal e integral”*.

Su visión de Colombia con respeto a la Comunicación Organizacional es muy tímida, ya que no nos damos cuenta que la comunicación lo es todo, y esa capacidad transformadora que tiene la comunicación, no la entienden del todo los comunicadores.

4.2.10. Las nuevas tecnologías y la Comunicación Organizacional

El papel de las nuevas tecnologías dentro de la Comunicación Organizacional es de suma importancia, ya que la necesidad de comunicación impulsa cambios constantes en la tecnología, que nos apalancan los procesos comunicativos.

Guiomar tuvo la oportunidad de ser jurado por Colombia en el concurso *El Ojo Iberoamérica*, donde se premian los mejores trabajos en Relaciones Públicas. Los trabajos, en esencia, fueron basados en comunidades virtuales, es decir, cómo las comunidades virtuales apoyadas por el *freepress* hacen un todo en la comunicación.

Existe un gran debate en donde se afirma que las nuevas tecnologías están rompiendo con las relaciones interpersonales y con la posibilidad de un acercamiento, persona a persona. Pero hay que tener la habilidad de mezclarlas, es decir, ser capaz de expresar sentimientos a través de la tecnología hacia una comunidad, y tener la capacidad de llegarles a las personas por medio de una comunidad virtual.

4.2.11. El futuro de Guiomar

La Comunicación Organizacional es el eje del actuar de las empresas, es el eje moderno, el eje que permite el relacionamiento entre la empresa-empleados, empresa-sociedad. La comunicación es todo y cada día es más importante por su carácter estratégico, el futuro de Guiomar Jaramillo es seguir trabajando para la sociedad, creando conciencia en los clientes sobre la Responsabilidad Social Empresarial y seguir dejando un maravilloso legado.

4.3. Sandra Inés Fuentes Martínez

Es una mujer que ha trabajado incansablemente por posicionar y dar a conocer el carácter estratégico que envuelve la Comunicación Organizacional, no sólo en Colombia, sino en países latinoamericanos y de Europa. Es Diseñadora Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, tiene un postgrado en Comunicación Social. Felizmente casada hace 15 años, tiene un hijo; a éstos les atribuye sus ganas de salir adelante cada día. *“Tengo cuatro vidas: la vida familiar, la vida académica, la vida de capacitadora y la vida de consultora y empresaria”*.

4.3.1. Su perfil Profesional

Lleva a cabo “consultorías en el diseño, implementación y gestión de planes integrales de comunicación en organizaciones privadas y públicas. Ha participado en la gestión de estrategias de comunicación para la Administración Distrital de la ciudad de Bogotá. Dirigió el diagnóstico y desarrollo de estrategias de comunicación internas, externas e interinstitucionales para la divulgación y creación de cultura ciudadana en las obras de infraestructura vial y de espacio público de Bogotá. Diseñó el plan de comunicación para el Restablecimiento de Condiciones iniciales de la población desplazada por la construcción de obras viales financiadas por el Banco Mundial.

“Adicionalmente, ha estructurado planes de gestión para el cambio comunicacional en entidades privadas y públicas en empresas del sector educativo, de la salud, de la Información y Organizaciones no gubernamentales. Algunas de las empresas

donde se ha desempeñado como consultora son: Legis S.A., The Institute for Transportation and Development Policy (ITDP), Unidad de Inversión Colpatría, Pontificia Universidad Javeriana, Exxon Mobil, Nextant, Arquidiócesis de Bogotá, Organización de Estados Americanos OEA – UPD Unidad de Promoción para la Democracia, Fundación por el País que Queremos, Corporación de Ferias y Exposiciones de Bogotá, entre otros.

“Catedrática a nivel de pregrado y posgrado de varias Universidades en Colombia. Actualmente es la Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá – Colombia, desde donde gestiona y dirige el Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Conferencista nacional e internacional en temas de comunicación como: sistemas de información en la organización, creación de vínculos con los medios de comunicación masivo, planes integrales de comunicación, Mapa Integral de Comunicación- MIC, Comunicación eje para construir ciudades y Comunicación herramienta de gestión para el cambio, entre otras.

“Es miembro del Consejo directivo de la Red Iberoamericana DIRCOM. Coautora del Libro Master Dircom, escribe en revistas empresariales y académicas”⁶⁶.

4.3.2. De Diseñadora Industrial a Comunicadora Organizacional

Aunque Sandra estudió Diseño Industrial, profesión que ejerció durante tres años, tuvo la oportunidad a través de su proyecto de grado y de su tutor Joan Costa, de acercarse a la Comunicación Organizacional, ya que aunque los dos nacieron en diseño, la vida los fue llevando en paralelo alrededor de la comunicación, “*él escribiendo y yo leyendo*” temas de imagen corporativa.

Se le presentó la oportunidad de trabajar con el Banco Mundial en un tema relacionado con la comunidad, un proyecto que presentaría la Nación, con el fin de recibir un préstamo para construir las troncales en Bogotá. “*Establecimos un plan que se llamaba Plan de Restablecimiento de Condiciones Socioeconómicas, lo que conllevó a disminuir el impacto de las personas a las que se les iban a*

⁶⁶ Sandra I. Fuentes Martínez”, op. cit.

comprar los predios para construir las troncales, gracias a Dios nos fue muy bien actualmente es ley y todas las instituciones que hacen infraestructura lo deben aplicar”.

Hizo entonces el postgrado en Comunicación y es donde comienza la historia en comunicación, desde hace ya 14 años que Sandra Fuentes trabaja en pro de la Comunicación Organizacional en Colombia.

Cuando Sandra trabajó en la Alcaldía durante la culminación del periodo del Alcalde Mayor de Bogotá, Antanas Mockus, y toda la administración de Enrique Peñalosa, no existían las oficinas de comunicación; con el aval de Peñalosa, configuraron en todas las Instituciones Distritales las Oficinas Integrales de Comunicación. También desarrollaron como plan piloto el Instituto de Desarrollo Urbano, que luego se replicó en las 52 instituciones y todavía están funcionando.

Aprovechando todo el trabajo realizado en la administración de Peñalosa, se construyeron modelos de comunicación, que se empezaron a trabajar a través de la Fundación por el País que Queremos y con el ITDP, estos modelos fueron replicados en Ciudad de México, otros países del mundo y a nivel nacional.

El modelo de comunicación que se implementó, representa las diferentes fases que se tienen en cuenta para hacer un proceso de transformación de ciudad. Es decir, tiene que ver con la construcción de una identidad propia, no solo para los gobiernos, sino también para las ciudades. Es la manera en cómo se gestionan los proyectos de infraestructura urbana.

“Aquí empezó una de las líneas de investigación mías, que es Marca País Marca Ciudad, aquí nació un invento que es el ciclo estratégico de comunicación que se describe en cinco fases, 1. Etapa informativa, 2. De divulgación, 3. Relacionamiento, 4. Participación 5. Integración, y esto se desarrolla a lo largo de cada una de las diferentes obras”.

De este modelo se construyeron manuales como: manual del respeto al ciudadano, manual operativo de obras, es un modelo que existe todo el tiempo y hace parte de los términos de referencia de todas las obras que se realizan en Bogotá, incluyendo que es necesario que se contrate un comunicador cuando se llevan a cabo esta clase de proyectos.

4.3.3. Sus logros como Docente y Empresaria

En el año de 1999 Sandra se vincula a la docencia, dando clases en pregrado. Creó su firma de consultoría en Comunicación Organizacional. Se vinculó a la Universidad Javeriana para liderar la Especialización en Comunicación, desde donde se propone posicionar la profesión. Con el equipo ideó el primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, en el año 2003 donde se dio la oportunidad de establecer alianzas con otras universidades nacionales e internacionales y nació la red Dircom, la cual nace hace 5 años, por iniciativa de Joan Costa. Con la red Dircom se redacta un libro anual de Comunicación Organizacional, el cual es editado por varias universidades a nivel iberoamericano.

4.3.4. Su gran esfuerzo por posicionar la Comunicación Organizacional en Colombia

Hablando de la historia de la Comunicación Organizacional en Colombia, en año 2000 nadie sabía que era un comunicador organizacional, labor que hizo Sandra y su equipo a través de congresos fue contarle a las empresas quién y qué era un comunicador organizacional; empezaron a salir artículos en medios especializados, como la revista Dinero, que publicó un artículo hace tres años, dando el ranking de los salarios de los profesionales, en donde salió por primera vez el del Director de Comunicaciones.

En el proceso de posicionamiento de la Comunicación Organizacional, primero fue el *freepress*, luego de la mano de las agencias y luego la empezó a posicionar como la comunicación integral y el concepto Dircom, cuando se habla de la triada: gerente-recursos humanos- mercadeo. En esta triada empiezan a instaurarse los Directores de Comunicación, se empieza a pensar en trabajar de una forma muchísimo más estratégica, luego se crean las áreas de comunicación de las empresas, una junto al área de mercadeo y otras al área de gestión humana.

Según Sandra, el objetivo de manejar una comunicación estratégica, es que se debe manejar de una forma integral, la cual debe cubrir las tres grandes formas de comunicación; integrada, la cual se debe insertar en la estrategia de la

organización; y planificada, se debe alinear conscientemente dentro de la estrategia de la organización.

En este momento los comunicadores deben profesionalizarse, para posicionar la Comunicación Organizacional, generando espacios con los gerentes y presidentes de las organizaciones, para crear conciencia de la importancia de un comunicador en una organización. Más que hablarle a los comunicadores es empezar a hablar con los que necesitan de ellos, para que entiendan la necesidad de una comunicación estratégica e integrada dentro de una organización. *“Ítalo lo resume como un proceso de evangelización”.*

4.3.5. Las Nuevas Tecnologías dentro de la Comunicación Organizacional

La influencia de las Nuevas Tecnologías de Comunicación es total en la Comunicación Organizacional, sobre todo en la configuración de redes sociales. Ya que les da la oportunidad de consolidar la red Dircom, networking, el cual apoya la gestión de la comunicación a nivel interno y externo, el tema de las nuevas tecnologías se ve como una oportunidad y lo están viendo en cabeza de comunicadores. Lo que se considera de mayor importancia en la actualidad, es un hecho contundente, los presidentes de las organizaciones tienen más claro el tema de la Comunicación Organizacional y su importancia para que una empresa sea exitosa.

Las Mipymes⁶⁷ tienen también un papel importante en este proceso, ya que participan a través de asociaciones y de la Cámara de Comercio, pero no al mismo nivel de las grandes empresas, ya que el presupuesto es menor, aunque es minoritario porque replican lo que hacen las grandes empresas. Es también importante capacitar a los gerentes de las Mipymes en temas de comunicación.

⁶⁷ Las Mipymes son pequeñas y medianas empresas, de carácter natural o jurídico, que tienen un número limitado de empleados y unos “activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes”. “Pyme” (2009, noviembre) [en línea], disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=225&idcompany=43>, recuperado: marzo de 2010.

4.3.6. Su Futuro

El futuro de Sandra Fuentes es seguir en la docencia, continuar con las líneas de investigación y escribir sobre temas de comunicación y Responsabilidad Social Empresarial. Seguir haciendo visible la comunicación y posicionar el tema de una forma estratégica.

Capítulo 5

TRES PERCEPCIONES Y TRES ESTRATEGIAS.

Por: Alfredo Díaz Argüello

Gracias a Edgar, Miguel y Álvaro por el tiempo que nos dedicaron a contarnos parte de su vida, sus sueños, el porqué luchan cada día y qué esperan al final del éste. Gracias por su apuesta para un crecimiento de las comunicaciones en Colombia, por creer en nuestro país y hacerlo mejor gracias a su trabajo.

Este libro nos permitió conocer las experiencias de tres comunicadores exitosos, emprendedores e innovadores, nos permitió conocer tres seres humanos que trabajan para que día a día las comunicaciones estratégicas, corporativas y organizacionales se consoliden mas en nuestro país.

Una de las características que tiene la historia es poder recopilarla a través del tiempo, este libro que hoy está en sus manos es un pequeño fragmento de esta historia llamada Comunicación Organizacional, que comenzó en un salón de clase y después de preguntarnos ¿por qué no hacerlo?, lo hicimos. Con ustedes: tres enfoques de la comunicación, tres percepciones, tres estrategias, tres comunicadores, tres casos exitosos, en pocas palabras: tres titanes de la comunicación.

5.1. Trabajar para la excelencia, no para la perfección. Perfil de Álvaro Vives

“La Comunicación Organizacional es la manera que tenemos para que la gente tome conciencia de trabajar por un objetivo común dentro de una organización. El mundo funciona con números, de ahí que la mezcla de Ingeniería y Comunicación puede funcionar...”

Álvaro Vives, felizmente casado, padre de dos niños, considera que la educación y el cuidado de los niños en sus primeros años de vida son fundamentales. Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana y Especialista en Comunicación Organizacional hace 14 años de la Universidad de la Sabana y de Mercadeo y Ventas de la Universidad Autónoma de Manizales en 1999, finalmente realizó una Maestría en Administración de Empresas. Actualmente trabaja en ECO Comunicaciones.

Una de las pasiones en la vida de Álvaro es compartir conocimiento y enseñarlo, mirar como se aprende de todos. Este Ingeniero de la Comunicación mayor de 5 hermanos comenzó su trayectoria profesional en Carvajal en el área de Fesa, por azares del destino, como quien tiene escrito su futuro, llega a sus manos un brochure de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad de la Sabana y la atención de Vives se centra en esta publicidad porque en Fesa, donde trabajaba en ese tiempo, se realizaban procesos a través de los documentos, es una empresa que trabaja papelería en general.

En los papeles se ve todo el desempeño de una organización, esos documentos que viajan por toda la organización revelan los mensajes y, si el mensaje esta bien las cosas marchan bien. Desde la curiosidad de su profesión como Ingeniero Industrial entendía que estaba inmerso en una zona comercial con procesos escritos comunicacionales y podía completar el circuito con ese brochure que contenía la Especialización. En esa época esta especialización tenía tres ramas definidas, una en mercadeo, la segunda en procesos comerciales y una tercera de comunicación; después de graduarse, la promoción de Vives pedía mas comunicación. Este aprendizaje le dio a Vives la capacidad de entender que hasta una factura define la satisfacción de un cliente, dependiendo la manera como sea despachada. Más de 14 años trasegando por los caminos de la comunicación, ya sea en vehículos llamados Plan Estratégico o bicicletas con la placa de Asesor en Comunicaciones o buses escolares con el título de “profe universitario”, le dan los argumentos necesarios para tener como lema *“servir a partir del conocimiento”*.

5.1.1. Lucha de titanes

Aportar y trascender en una sociedad es lo que lo motiva a trabajar, cómo mejorar los procesos de comunicación, las estrategias de comunicación, mercadeo y ventas, cuando se lideran procesos y se crea empresa, eso implica compromiso y retos importantes para muchas familias, eso genera compromiso con la sociedad y motivación personal.

La respuesta al por qué pensamos, por qué actuamos así, por qué nos decidimos por un producto específico, por qué se dan determinados resultados, por qué queremos medir todo, cómo volvemos a ser mas humanos, comunicativos mas tranquilos y amables, *“eso me levanta cada mañana, cómo hacemos propuesta, cómo nos volvemos mas amables y comunicativos”*.

En la posibilidad de dejar egos individuales y sumar para llegar a un ego colectivo llamado empresa encontramos un gran reto para Álvaro y esto se presenta por igual en la familia y las empresas. Cuando cada uno de sus integrantes se pone de acuerdo con los demás para afinar sus deseos en una misma sintonía y se lucha por ellos se sale adelante. *“Cuando en las organizaciones se vence ese instinto de supervivencia, los egos de poder, remamos en un mismo sentido y llevamos a este barco a buen puerto, ese es el reto más interesante que nosotros como gerentes comunicadores podemos tener”*. Algún titán debe tomar la iniciativa, algún titán debe resolver liderar procesos porque alguien tiene que hacerlo y el que decide llevarlo a cabo es parte de esa raza probablemente descendiente de Ceo, Titán de la inteligencia.

¿Por qué el Once Caldas gana la Copa Libertadores en el 2004? Porqué la soñaron, sus jugadores, sus fanáticos, el técnico, fueron paso a paso, dejaron sus egos individuales y con un vamos todos como protagonista lograron su meta. Caso distinto el Dream Team o equipo de ensueño de Europa, el Real Madrid, que después de que cada uno de sus integrantes había ganado todo por aparte, el pensamiento de todos como un todo no se dio.

Ese pensamiento individual salta en momentos de crisis, qué hago yo para defenderme, y no que hacemos nosotros. *“Si de cien personas una se contagia de lo que uno cree de ese qué hay que hacer”*. *“Hay que inspirar, hay que volver a lo simple, todos los adultos somos individualistas, nos complicamos demasiado la vida. El ejercicio de comunicar casa perfecto en la medida que la gente entienda para que es ésta, que es lo que quiere y para que sirve”*.

“De los fracasos aprendo mucho, he cambiado varias veces de empresa, uno piensa que la vida es escalar, estar en la cima de la gerencia, que el asunto es trabajar, gerenciar alguna cosa en la vida es chévere pero cuantos problemas se tienen en momentos determinados. Los cambios de trabajo me han dado muchísimas experiencias para aplicar y decirle al otro: no se caiga, ojo con esto,

ahí es cuando esos cambios duelen. Otro aspecto es lograr manejar a las personas, entre más poder tienen impera el interés propio al interés común, no importa como estén los demás mientras yo este bien. Cuando uno esta apoyado por alguien o apoya a alguien su equipo trasciende, ahí la tarea esta bien hecha. En la medida que uno escala posiciones, la toma de decisiones afecta a mas personas”.

“El chisme corroe, le hace daño a las organizaciones, saberlo manejar es un arte, sabemos que el chisme no se acabara pero por lo menos creemos buenos chismes, creemos chismes que construyan”.

5.1.2. Los titanes

Una de las experiencias exitosas que ha tenido Álvaro fue el trabajo que hizo con Judith Sarmiento, *“una empresa sin egos, con triunfos para todos, donde experimentaban y se hacían cosas por primera vez, como los niños que hacen las cosas por primera vez, los ejemplos de hacer las cosas en equipo, de hacerlas con inteligencia y trabajar si existen y más de lo que podemos imaginar”.*

A mediados de la década de los noventa, cuando Vives comienza a enseñar pensaba que el tema en comunicaciones estaba como los buscadores de oro de hace 100 o 200 años, picando la loma y buscando la veta. Esto era hace 14 años, Vives argumenta que *“hoy ya encontramos la veta y las pepitas de oro, ya existe mas conciencia de comunicación, los líderes de las empresas tiene que tener habilidades de comunicación”.*

“Cuando comienza la Especialización en Comunicación Organizacional, Augusto Calderón vislumbro el tema de comunicaciones así como Beatriz Barrera en Medellín, en ECO comunicaciones personas como Pilar Solano y Pilar Herrera, personas que manejan el tema de comunicaciones, proponen estrategias que evidencian que las cosas mejoran” recuerda Álvaro sobre los comienzos de la Comunicación Organizacional.

Es importante que el tema de comunicaciones crezca y convencer a los líderes que eso llamado comunicación funciona y funciona bien. *“En términos simples, si a usted le ponen una tarea, usted la hace pero no sabe para que sirve, toda la vida*

puede quedarse haciendo la tarea, haciéndola bien pero nunca sabrá para que sirvió que hiciera bien la tarea". Las comunicaciones se articulan para que las cosas salgan adelante y en ese sentido evolucionamos.

Otro caso exitoso que nos cuenta Vives esta relacionado con el gremio de las cooperativas que se agruparon en Coopdesarrollo y que después de este proceso se fortaleció, convirtiéndose en Mega Banco. Los directivos de esa época en Coopdesarrollo también entendieron el papel de comunicaciones como articulador. Suramericana con Beatriz Barrera y la periodista María Clara Gracia.

La Evolución de las comunicaciones organizacionales en Colombia se evidencia en el auge de más postgrados a lo largo y ancho del país. Empresas como Unilever y Ecopetrol son reconocidas por su trabajo en comunicaciones al igual que Telefónica, Alpina, Siemens, Telmex y a nivel nacional Carvajal, entre otras.

Las pequeñas y medianas empresas, y especialmente las familiares deben aprender a valorar el tema de las comunicaciones, emplear estrategias de comunicación, aprender del mercado, mejorar sus ventas e involucrar a las demás personas que trabajan en ella para que sepan hacia donde van, que ese destino no sea exclusivo del dueño o de los socios principales.

"Lo que hace falta para convencer y creer en la importancia de la comunicación es aterrizarla en números en pesos, en la medida que los comunicadores también sumen valor económico, incrementen el PYG (Perdidas y Ganancias) de la compañía, ahí habrá una diferencia aun mayor". Éste punto Álvaro lo recrea mejor con la experiencia que tuvo interviniendo el tema de comunicaciones en un cultivo de rosas, cuando los cortadores entendieron la importancia de la rosa que tenían en sus manos, que acababan de cortar, que era muy importante en otros mercados del mundo, cuando entendieron ese valor, la productividad aumento un 23%. En ese momento la gente comenzó a cortar mas rápido, tener menos desperdicios y eso es dinero; el comunicador debe entender de procesos, meterse en la compañía, saber que detrás de cada proceso en una organización hay un tema comunicacional y que si estudia con el debido rigor hay dinero.

Un comunicador debe ser gerente, debe aprender a administrar recursos, el principal recurso que maneja es la información y ese vale mucho dinero en cualquier organización. Si hacemos un paralelo con el área de Mercadeo, esta

área vende ilusiones. El comunicador tiene que aprenderse a vender, vende para muchos pero no para si mismo. *“La mejor estrategia es demostrarle a las organizaciones, a los directivos donde si puede ser productivo, si quiere gente conectada, pongámonos la camiseta, demostrar que con buenas estrategias de comunicación enfocadas a ciertos grupos de personas y que estos aumenten su nivel de productividad, eso se puede hacer, eso se puede lograr”*.

5.1.3. “El hombre se descubre cuando se mide con un obstáculo”⁶⁸.

“No hay peor sordo que el que no quiere oír”. Es irónico pero una de las grandes barreras que tenemos los comunicadores es aprender a escuchar, por ahí tenemos que empezar. Vives continua explicando que *“la gente trabaja y se motiva cuando sabe para donde va y si además de esto le agregamos que trabaje en equipo, que armen un gran engranaje, que todos vayan de la mano. Cuando a la gente se le dice como va en este proceso, cual es su papel y cual es su beneficio, la gente trabaja y eso es labor de comunicaciones”*.

“El comunicador define, informa e impacta, simple y contundente. Ahí es cuando se responde esa pregunta, que es lo que realmente se quiere comunicar, para que la gente sepa la ruta a seguir, quienes son las personas con quienes nos comunicamos”, tenemos que ser concientes de nuestras habilidades y problemas de comunicación, aprender a conocer el grupo que necesitamos intervenir.

Cambiar comportamientos en la gente dentro de las organizaciones es otro de los puntos a los cuales apunta Vives, *“si podemos encontrar traductores y multiplicadores de cambio, mensajes como querer ser el numero uno, eso sirve para involucrar a la gente, si se crean cambios a partir de los canales”*. Involucrar a los lideres para empezar a hacer cambios de la cultura, son cambios a mediano y largo plazo, el empoderamiento que hagan los líderes de los temas de comunicación es fundamental para lograr ese cambio.

⁶⁸ Saint-Exupery, A., “Obstáculo” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Obst%E1culo&tematica=394>, recuperado: enero 17 de 2010.

Con personas famosas que son recordadas después de su muerte como Juan Pablo II o el Presidente Kennedy en Estados Unidos, comienza una pregunta: ¿qué pasaría si estos personajes estuvieran vivos?, estos modelos cazan para el tema de comunicación porque las personas siguen patrones. *“Los consumidores cada vez pensamos más como comunicadores, castigamos a las marcas con su reputación, con los mensajes que se crean para generar favorabilidad o desfavorabilidad”*.

Con las Nuevas Tecnologías y los canales que estas suministran podemos intervenir cualquier punto de una organización por lejano que este. Pero así como puede servir para trabajar y construir, también pueden servir para destruir y obstaculizar, *“la tecnología no es buena ni mala, depende como la use el hombre, ¿cuál es la velocidad que el hombre necesita?, este mundo no es mejor que hace 50 o 100 años, la tecnología debe estar al servicio del hombre y no al contrario, la tecnología esta acercando a los lejanos y alejando a los cercanos”*.

La velocidad que necesita el Comunicador Organizacional para emplear estrategias y modelos se basa en cuatro principios: *planear, organizar, dirigir y controlar*, en la medida que el comunicador sea un buen gerente hará las cosas a tiempo. No existe ningún seguro contra la imagen y la reputación, pero si el comunicador cumple con su trabajo, siempre tendrá el beneficio de la duda ante sus superiores.

Referente al tema de crisis y cuando esta exige el despido masivo de trabajadores, Álvaro nos cuenta que *“si existen buenas estrategias de comunicación, si los mensajes que informan sobre esa crisis son los adecuados, es probable que se presente renuncias en pro del compañero que necesita mas el puesto que la persona que renuncie, es volver al pensamiento de un nosotros”*.

Para manuales de crisis es útil que además de tenerlos, también se haga uno paralelo sobre la operatividad de este, que se hace operativo. Las crisis se pueden convertir en una oportunidad dependiendo de cómo se afronten. Cuando se tiene plan de contingencia para la crisis, pero además se tiene el plan operativo para saber exactamente que se hace, ahí si funciona el manual de crisis. Cuando buscamos la perfección, esta no llega, Vives nos cuenta que: *“yo tengo un amigo llamado Murphy; cuando usted dice perfecto, Murphy aparece, siempre algo va a fallar, pero cuando se trabaja sobre cosas excelentes las cosas salen bien y si*

falla algo sobre el camino se arregla, la capacidad para adaptarse es una habilidad para cualquier instancia de la vida, soy amigo de la planeación con algo de improvisación y amigo de la democracia con algo de autocracia, todo en extremo se vuelve crítico”.

“Trabajemos con conciencia, generemos conciencia que si estamos en una organización, vivámosla, en la medida que el comunicador transmita de manera agradable, la gente de la organización lo recibirá de buena manera. El problema es cuando las cosas se vuelven secretas y privadas y ahí es cuando la gente no sabe que tiene que hacer, no asumir que la gente ya entendió, los comunicadores tenemos que hacernos entender”, comenta Vives.

La Comunicación Organizacional en Colombia sí ha evolucionado, cada vez empleamos mejores estrategias de comunicación, nos convertimos en más estrategias que mediáticos. *“Creo más en las carreras sociales, el hombre cada vez deja lo operativo, para eso están las líneas de producción altamente sofisticadas. Sociedades culturales bien arraigadas, una globalización que nos acerca, el futuro es mucho mejor con organizaciones sociales más definidas. Siempre necesitaremos procesos de comunicación que medien en algo, al final, todo en la vida son procesos de negociación, conciliar intereses y llegar a formulas de gana – gana”.*

Álvaro Vives evolucionará mas en la ejecución de estrategias creativas de comunicación, a eso le apostará. Escribirá sobre comunicación, escribirá sobre comunicación integrada a mercadeo y ventas, dará conferencias y promoverá nuevos temas sobre comunicación.

5.2. Un Estratega Humano. Perfil de Edgar Ospina

Edgar Ospina, nacido en Rionegro, Antioquia, de 31 años, hace parte de una familia empresaria, soltero, se mueve entre Medellín y Bogota, y en países como Perú y Panamá, es un apasionado de la vida y a la gente. Edgar le apuesta a la sabiduría más que a los títulos y los saberes.

La principal motivación de Edgar Ospina para trabajar es servir en un proceso de humanización individual seguido por una humanización en equipos de trabajo,

continuando con las organizaciones y por último las sociedades. *“Hoy estamos mas concentrados en acaparar cargos, dinero, conocimiento para sentirnos importantes y el ego nos pasa malas pasadas. Tenemos que alivianarnos servir a los demás a través del qué hacer comunicacional que lleve a despertar una conciencia humana”.*

Este Comunicador Social y Director de ECO Comunicaciones, comienza a trabajar desde los 6 años en las empresas de su familia ejecutando tareas operativas, llega la adolescencia y comienza a desempeñar labores de logística en almacenes. Años después participa en el programa “Pequeños gigantes”, de Caracol Televisión, y realiza el programa investigativo “Punto Aparte” con Diego Betancourt, con Consuelo Cepeda trabajó en Audiovisuales realizando “Todo el mundo es bueno” y haciendo periodismo investigativo. Se vincula a la Universidad de la Sabana en el equipo de Promoción y Admisiones con Cesar Betancourt; pasó a la Universidad Sergio Arboleda, después de varios cargos llega a ser Director Nacional de Comunicaciones y Promoción de la Universidad.

Comienza ECO en el año 2000, los orígenes de esta empresa de consultoría se pueden encontrar en su tesis de grado de la Universidad de la Sabana como proyecto de empresa. Estrategas de Comunicación Corporativa Organizacional (ECO) es una firma que busca generar pedagogía y que la comunicación sea una aliada estratégica de las organizaciones.

La comunicación como conocimiento, capacidad, conexión, credibilidad, confianza, camino y construcción. Hoy en día Edgar Ospina se dedica a dirigir ECO, una firma que brinda soluciones humanas de comunicación.

5.2.1. La comunicación es una sola

Para Edgar no existe comunicación externa e interna, la comunicación es una sola, cuando ésta se trata de separar en esas dos vías, externa o interna, se comete un error, *“para que hacemos tanto esfuerzo adentro si desde afuera no se ve o para que se hace tanto esfuerzo afuera si desde adentro no le damos soporte y lo sustentamos. Todo parte de la coyuntura de las organizaciones, empresas que se posicionaron muy bien, con muy buenos esfuerzos y comunicaciones externas muy buenas”.*

No hay trabajo en separar las comunicaciones, la propia dinámica de cada una de las organizaciones los lleva a saber donde están las capacidades, las oportunidades y el talento.

Hasta el día de hoy, Edgar Ospina ha tenido la oportunidad de conocer e intervenir 142 organizaciones y cada año conoce más. La tarea grande de este estratega humano es sintonizar, alinear y sincronizar expectativas internas con todo el trabajo externo. En estas 142 organizaciones intervenidas por ECO, Edgar lo ha logrado, claro está, siempre será difícil nombrar un caso exitoso, no por que no se realizara, no por que faltaran nombres o momentos que llegaran a la mente, es por la simple razón que cada una de ellas es distinta, desde la multinacional mas grande hasta la empresa mas humilde, todas tienen o tuvieron en su momento algo para resaltar y empezar a construir conocimiento con las personas de cada una de esas organizaciones.

ECO no llega a hacer las cosas para los clientes, llega para conectarse y unirse con los equipos de trabajo, es posible que la suma de C y O que hacen parte de la sigla sea parte de la palabra Conexión, y entre todos construir soluciones.

La evolución de este comunicador social a nivel empresarial y corporativo esta marcada por el rigor periodístico *“no trago entero, manejo fuentes, corroboro información y construyo argumentos contundentes”*, esas son herramientas para servir en el mundo corporativo. Hoy Edgar ya no es estratega en comunicaciones, hoy es un estratega humano que busca. Este estratega humano trabaja tres grandes campos: credibilidad, confianza y conexión emocional, temas que a futuro lo llevaran a evolucionar aun más. *“La gente es buena para mostrar resultados en el momento, pero no muestra resultados duraderos y sostenibles que aportan al desarrollo de las personas, equipos de trabajo y sociedad”*.

5.2.2. “La ignorancia es la noche de la mente: pero una noche sin luna y sin estrellas”⁶⁹.

⁶⁹ Confucio. “Ignorancia” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.proverbia.net/citastema.asp?tematica=34>, recuperado: enero 17 de 2010.

“El desarrollo de las comunicaciones en las grandes medianas y pequeñas empresas no es uniforme, no cumple una norma, se encuentran compañías completamente evolucionadas en el ámbito familiar y compañías gigantes quedadas y miopes a nivel comunicacional”.

El tema de comunicaciones es un tema complicado para llevarlo a los directivos, esta complicación surge desde la academia, los gremios y las mismas Cámaras de Comercio para mostrar el valor estratégico que tienen las estrategias en comunicaciones. *“Al interior de las organizaciones el que sufre el dolor de no tener credibilidad y confianza es el líder de la empresa, él es quien sufre al no creer en comunicación. Son los directivos que no creen en ellas, y no saben como comportarse con los Stakeholders. Los directivos aprendieron a manejar finanzas, temas comerciales, temas de tipo tecnológico y operaciones, pero saben manejar los intereses en cada uno de los interlocutores clave -amplia Ospina-, eso está por verse y hay mucho por hacer”.*

“La estrategia humana está basada en los valores en la esencia de cada persona, qué nace de ella, qué la mueve. La gente puede estar motivada por el poder, el dinero, los cargos y además de ello tener sus propias inseguridades y ahí se estancan”. El tema más difícil para los directivos es entender lo humano, no basta con saber los números y los valores de la empresa, esos resultados que muestran pueden estar en oposición con los mejores resultados al interior de los seres humanos que componen esa organización.

Será que vale la pena tanta competitividad, ser los mejores, los más vendedores cuando se está derrumbando la estructura interna de cada uno de ellos, *“¿qué es mas importante lo material o lo etéreo de cada ser humano? Hoy tenemos la oportunidad de crear talento humano desde adentro, resaltar al ser humano, empezar a conocer las realidades, las personas evolucionan y fortalecen la identidad y la cultura”.*

Los seres humanos se agotan, *“menos video beam y mas cuerpo beam, que la gente perciba olores, sienta, toque, eso es valido así es como reconectamos los equipos de trabajo, comenta Ospina. ECO lleva los grupos poco a poco, dependiendo el nivel de madurez y sensibilización, se hace una muestra del entorno y de acuerdo a esa visión del panorama se comienza a crear soluciones para ese grupo en especial, no existe una formula mágica o algún modelo*

genérico, cada organización lo lleva de acuerdo a sus políticas, ninguna flauta suena igual en todo lugar, nosotros mostramos que la comunicación puede ser medible y marca los resultados de un negocio, muestra la productividad y los resultados contundentes”.

El comunicador le huye a medir, le huye a los números y ese es el punto para cambiar, como comunicadores tenemos que hablar el mismo lenguaje de un directivo para que este se conecte realmente y *“eso requiere acción para poder comunicar, necesitamos acción para contar, darle vida a las organizaciones para contar, conozcamos el espectro que se comunica, las culturas marcan las acciones a realizar, la gente guarda la información por poder. Leemos coyunturas y estructuras corporativas que permitan ser hábil y llevar la solución de acuerdo a las necesidades de la empresa”*, complementa Edgar.

“Soy partidario que la tecnología esté al servicio de las personas, pero no la tecnología opacando a las personas, no puede existir comunicación tecnológica si no hay comunicación humana, hoy el problema no es la Web 2.0 si no lo que hay detrás, la falta de madurez de las personas que manejan la tecnología”. En este punto Edgar nos cuenta la dicotomía que enfrentó, o dedicarse al desarrollo tecnológico, o trabajar para que humanamente se entiendan y comuniquen las personas que usan la tecnología, *“hoy no tenemos gente formada y madura que se comunique intra y personalmente, todo avance tecnológico lo recibo bien y lo aplaudo, siempre y cuando tengamos personas preparadas, maduras, tranquilas, camino de sabiduría, la tecnología al servicio de nosotros”.*

Cómo ligar la generación de utilidades con comunicación, los indicadores en esta área son equiparables, se comparte el tema de productividad con gestión humana y operaciones, ahí se minimizan riesgos de actitud. *“Comunicación es un área transversal a toda la organización, los indicadores muestran el hacer de toda la empresa, comunicación por si sola sólo se puede medir en un tema reputacional y ni en ese campo por que la reputación es construcción de todos. La comunicación es un seguro, un seguro que paga por el buen nombre de las empresa, esta es la razón para abonar en la cuenta emocional de los Stakeholders, para que el día que haya un momento difícil muchas personas y organizaciones se la jueguen por uno”*, explica Ospina.

Ospina asegura que *“hay empresas que no miran ese seguro, pero siempre podemos buscar alternativas estratégicas para rescatar credibilidad y confianza”*. Las crisis dejan cicatrices muy difíciles de borrar, mirar que saldo queda y seguir, las cicatrices dependen de las empresas, algunas toman las cosas por el lado y tratan de evitarlas, las cicatrices se pueden ignorar pero no borrar.

“Yo no creo en los Manuales de Crisis, los escenarios que propones en esos manuales no se presentan, se deben tener protocolos de crisis, entrenamientos de crisis que den movilidad, parámetros y lineamientos, esto permite saber como responder a los diferentes actores y coyunturas que se dan, los manuales de crisis quedan anquilosados en los estantes, en cambio un protocolo significa posiciones corporativas”.

La comunicación corporativa juega con tres elementos, *comunicación interna* donde se involucra a los colaboradores y sus familias, *comunicación comercial* que se ejerce con todos los tipos de clientes y *comunicación institucional* que se realiza con audiencias clave que en determinado momento puede afectar o beneficiar la organización. La *comunicación corporativa* es un instrumento que ayuda a construir mensajes, relaciones, imagen con los distintos actores de interés en la organización, para llegar a los logros objetivos comunicativos y así las empresas son más competitivas, rentables y sostenibles.

5.2.3. “Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”⁷⁰.

“En el futuro la comunicación estratégica no será un privilegio será una necesidad, aprenderemos de otras disciplinas como la ingeniería, el derecho la gestión humana y la psicología etc. Aprenderemos de otras áreas y disciplinas, necesitaremos de indicadores mas contundentes, trabajaremos con mas profesionales y construiremos y veremos resultados”.

El futuro de Edgar Ospina esta enfocado en su vocación de servicio, seguirá creciendo como empresario. Para el 2015 tendrá 500 profesionales de distintas

⁷⁰ Nietzsche, F., “Futuro” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Futuro&tematica=27>, recuperado: enero 17 de 2010.

disciplinas al servicio de diferentes organizaciones de habla hispana. Incursionará en la línea de periodismo para el desarrollo humano, el periodismo corporativo. Trabaja por tener un Centro Latinoamericano de Altos Estudios en Temas Humanos y Comunicacionales con distintos colegas y muy seguramente, le servirá al país como consejero con credibilidad y confianza, tal vez como cónsul o embajador. El futuro es claro para Edgar, yo al igual que Woody Allen pienso que *“me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”*.

5.3. El placer de ejecutar cosas y verlas bien hechas. Perfil de Miguel Silva

Escuchar a este Abogado, Literato y Periodista por vocación, que tiene como pasión escribir. Es padre de tres hijos, testigo en primera fila de la realidad de este país en los últimos 20 años, estar con él es como sentarse en un cómodo sillón y comenzar a disfrutar una historia de comunicaciones estratégicas que ha atravesado el continente, una historia alimentada con más de 15 años de experiencia y asesorías en países como Colombia, Panamá, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Brasil, Bolivia, Argentina, México y El Salvador. Iniciamos este recorrido a finales de la década de los ochenta, cuando Colombia estaba inmersa en una violencia que se llevó por delante a tres candidatos presidenciables.

“Con la muerte de Galán, Cesar Gaviria asume la candidatura del Partido Liberal para las elecciones de 1990, entre su grupo de amigos periodistas se encontraban Mauricio Vargas y Darío Restrepo”, en ese momento Miguel Silva es contratado como sub editor Político del periódico *El Tiempo* para trabajar con Restrepo, finalmente nunca ejerció el cargo y terminó trabajando en la campaña de Cesar Gaviria.

En esa campaña Miguel comienza a cogerle gusto a ese asunto de aprender a comunicar, entender y medir la opinión pública. Del método americano, Silva comprendió el valor de la medición altamente sofisticada. En los años ochenta las compañías norteamericanas pasan de realizar técnicas de mercadeo a mercadeo

político. Durante los 4 años de Gaviria su trabajo se tradujo en escribir discursos, definir el mensaje de gobierno y fijar estrategias políticas de encuestas y medir cada 3 meses... *“los gringos tienen la ventaja de tener la religión del método, su trabajo es impecable”*.

5.3.1. Los retos de Silva

Para este Abogado egresado de la Universidad de los Andes, su mayor reto profesional es crear una compañía de comunicaciones estratégicas y relaciones públicas que perdure en el tiempo, que madure el mercado laboral. Cómo hacer para que el mercado valore lo que hacemos, es uno de sus objetivos. *“Valorar el trabajo, como comunicadores tenemos que aprender a ver el valor de nuestro trabajo. En America Latina nos da vergüenza cobrar, es saber en el alma que el trabajo vale un dinero, que ese dinero responde a una labor profesional, pero tenemos que creerlo, interiorizarlo, saber que eso sí es cierto”*.

“Mi mayor reto profesional sucede entre 1996 y 1997 con Gonzalo Sánchez de Losada, Presidente de Bolivia. En el periodo comprendido entre 1993 y 1997; enfrentar las condiciones geográficas de ese país, aplicar encuestas con un alto grado de sofisticación a los comandos del Movimiento Socialista Revolucionario en sitios como Chuquisaca, Potosí o Beni en la frontera con Brasil, traducir alta sofisticación de información en política simple para un país como Bolivia, éste fue el reto”.

Todos tenemos motivaciones para comenzar el día, a Miguel Silva trabajar es lo que más lo motiva a levantarse cada día, hablar con un cliente, definir los retos para enfrentar en comunicaciones, sacar la esencia del problema, plantear la solución. El placer de ejecutar cosas y verlas bien, que ocurran las cosas y que estas terminen bien. El saber que los escenarios que se plantean y que se avizoran terminaron con éxito.

Saber que existen dueños de empresas que al darle valor a la estrategia de comunicación pueden cambiar la vida económica de las compañías. Lo motiva el saber que lo que hace es real, que cambia la vida de las empresas, de las personas y no es solo aire caliente, *“ver a Gravititas crecer, ver que las personas que trabajan en Gravititas crecen con ella, eso es fascinante”*.

5.3.2. La estrategia de evolucionar

Existen grados de evolución para el desarrollo de las comunicaciones en las empresas colombianas, desde las altamente sofisticadas en comunicación a las menos o nada evolucionadas, esta situación no esta relacionada con el tamaño. El grado de evolución es irregular, si se hiciera una encuesta seguramente encontraríamos que las multinacionales tienen buenos estándares de comunicación, en contraposición las empresas colombianas que son dispares.

La evolución comunicacional en las empresas se mide en el equilibrio que tienen entre sus comunicaciones internas y externas. Las comunicaciones externas comprometen la imagen de una compañía, en ese sentido las compañías prefieren pasar con bajo perfil. En teoría, las comunicaciones internas no comprometen la imagen de una compañía y los presidentes de estas dejan que su área de comunicaciones implemente estrategias, campañas, encuestas etc. La evolución en comunicaciones empieza en el hacer, entre más acciones se implementen más evolucionada es la compañía.

Mientras no se perciba que las comunicaciones agregan valor a la compañía, los presidentes no le darán el perfil que requiere el comunicador dentro de la misma. Si el comunicador no esta metido en los temas estratégicos se convertirá en un trabajador operativo. Es una pena que se entienda el papel de los comunicadores solo cuando comienzan las crisis.

5.3.3. El periodismo y la estrategia

El periodismo va de la mano con las comunicaciones estratégicas, pero no es el único aliado, da la visión para entender y comprender la realidad y transmitirla con criterio y objetividad, es el fiscalizador de la opinión pública, pero no es suficiente. *“Las comunicaciones estratégicas son necesarias y vitales, tanto para los sectores públicos y privados. En momentos de crisis lo más importante es hablar con la verdad; evadirla o dar información falsa, con el tiempo se descubre por la labor del periodista”.*

Entender que el periodismo es un aliado importante para comunicar estratégicamente, pero un enemigo mortal cuando se entra en el círculo de la falsedad es, para Silva, una clave para la relación entre comunicación estratégica y periodismo. El sector público, por ser estatal tiene la obligación de informar de manera transparente. El sector privado debe comunicar más, emular un poco ese enfoque de comunicaciones que desde lo público se hace. El ejercicio de comunicar traspasa el maquillaje, no se debe tomar como solo un manejo de imagen, es el ejercicio decente de informar. No caer en la banalidad de mostrar por mostrar, pero tampoco llegar al punto de no informar por diferentes motivos y caer en el juicio de ser cuestionado por esconder o callar.

“La base de la pirámide organizacional es un sector muy ávido de comunicación interna y externa, le gusta saber cual es el negocio de la compañía, hacia donde va, involucrarse en el ser organizacional”, pero si desde la cúspide de la pirámide, el presidente de la compañía no le da valor a las comunicaciones es difícil que la pirámide organizacional pueda cumplir con esas necesidades de mantenerse informada. Las comunicaciones no son accesorias, son fundamentales para el crecimiento de las compañías, son la herramienta para involucrar a los trabajadores con el negocio.

“Las comunicaciones no funcionan como acciones cosméticas ni como brochazos de pintura, lo mas importante es el contenido; los medios están cambiando, las tecnologías avanzan, mi generación vio Internet por primera vez, ahora el flujo de noticias de información es exponencialmente mayor al de principios de la década de los 90. Los medios pueden sofisticarse, la tecnología podrá ser constante en su cambio e innovación pero lo que nunca cambiara será la seriedad de los contenidos, precisos, inteligentes, focalizados y dirigidos”.

5.3.4. Los trailer parks atraen los truenos

Los *trailer parks* son ‘barrios’ de casas rodantes asentados en sectores específicos, cuando se presentan tormentas eléctricas los truenos caen con mucha frecuencia allí. Las compañías tienen que identificar cuales son sus *trailer parks*, desde lo que se hace al interior de la compañía, evaluarlo con ojos de ente regulador o de periodismo investigativo. *“Lo primero en manejo de crisis es*

anticipar la crisis, basta tener un buen grupo de gente con pensamiento catastrófico y paranoico” y saber como prevenirla, lo que se hace para prevenir las crisis es el trabajo diligente que hacen las personas encargadas de avizorarlas. Según Miguel lo más difícil de los momentos de crisis es aceptar que se esta viviendo una, si las crisis no se reconocen con tiempo todo sale mal y periodistas incisivos como Félix de Bedout aparecen.

Anticipar la crisis, prevenirla, si esta se produce reconocer que existe y darle manejo, la peor crisis que enfrento Miguel Silva fue la fuga de Pablo Escobar, sobre este episodio nos comenta: “El día que el gobierno de Gaviria decide mover a Escobar de cárcel y rodear la cárcel de Envigado con el ejercito, ahí se escapa Escobar. Mejor crisis que esa, imposible. En esa época le aprendí a Cesar Gaviria, algo muy valioso para el tema de comunicaciones que él a su vez había aprendido en la crisis del Palacio de Justicia; en esa época Gaviria era representante a la Cámara y armó el debate mas grande en contra del Presidente Belisario Betancur por el Palacio de Justicia, la razón por la cual fue tan exitoso ese debate fue porque el gobierno guardó toda la información y Gaviria fue sacando la información a pedacitos, martes había debate, miércoles había debate, el jueves otro debate, iba sacando la información de a poquitos.

“En los manuales de crisis lo mas importante que se debe hacer es sacarle todo el oxigeno a esa crisis en el primer día, informe todo. Al día siguiente de la fuga de Escobar nosotros sacamos tres documentos muy grandes en los que contaba: Primero, cómo fue la fuga, todo minuto a minuto, qué paso a las cuatro de la mañana, que paso a las cuatro y diez, que paso a las cuatro y cuarenta, que paso a las cinco y diez, una cronología basada en información del General Pardo Ariza e información del Ministerio de Justicia, contando todo, con las cosas más horribles del gobierno, es que imagínense semejante medida de pata cómo sale uno bien, pero contar la historia completa. El segundo documento, cómo se había construido la cárcel, qué había pasado con esa cárcel. El tercero, cómo era la política de sometimiento a la justicia; sacamos tres documentos muy grandes y claro ese Gobierno casi se cae ahí, pero le quitó el oxigeno a la crisis, no hubo nadie que pudiera sacar un documento que el gobierno no hubiera sacado antes”.

La esencia del manejo de crisis es decir la verdad y decirla rápido, “la gente se equivoca diciendo mentiras o tratando de tapar la realidad, culpando a otros. Lo que pasa es que no se debe decir todo, si todo no se sabe, saber qué paso,

saberlo todo y llenarse de información. Otro aspecto fundamental en el manejo de la crisis es el tono; de una crisis la compañía puede salir fortalecida o muy debilitada, y sale fortalecida si tiene el tono adecuado, si lo hace con gallardía, por ejemplo, cuando en una crisis hay muertes, los voceros no pueden empezar sus declaraciones con asuntos técnicos, deben empezar con la parte humana, dolor sensibilidad, duelo etc., si no se arranca por ahí se equivocan en todo el manejo” explica Silva.

El último paso para los episodios de crisis es cerrar la crisis, las compañías tienen su razón de ser en sus consumidores, accionistas y empleados y ellos no pueden permanecer toda una vida en crisis, porque se los traga el mercado. Retomando la crisis de Escobar *“esta fue de ejecución sucesiva, tuvo una cantidad de momentos, tuvo un primer freno acerca de la decisión que se tomo sobre los funcionarios que se equivocaron ahí.*

“Otra crisis de esa época fue el apagón, crisis muy difícil por la razón que ocurrió, la aplicación de un modelo matemático que no funcionó y en ese sentido quién es el responsable de eso, lo que literalmente hizo el gobierno fue despedir a todo el mundo del sector eléctrico. Otro ejemplo de crisis es Agro Ingreso Seguro, ¿cual es el problema de Agro Ingreso Seguro? Que no siguieron la regla de oro, diga la verdad, dígala rápido, quitar la arrogancia en las declaraciones de los directamente implicados. Si la Revista Cambio saca eso y ese mismo día Arias reconoce que es una vergüenza, reconoce la falta de controles. Una vez que se responde con gallardía sí se puede empezar a fortalecer de la crisis, cuando las crisis no se resuelven se empiezan a arrastrar, a cargar a cuestras”. Un último aspecto muy importante en comunicaciones es validarse mediante terceros, que un tercero hable por uno.

5.3.5. Hacia donde vamos

La Comunicación Organizacional en Colombia esta por hacerse, Silva nos explica que *“este es un mercado inmaduro, compañías con comunicación estratégica pueden haber muchas, pero caben cuatro veces mas compañías; nosotros cuando hacemos planes de mercadeo para la compañía sabemos que este es un mercado*

ilimitado, entre allá más medios de comunicación, más fiscalización por parte de éstos, pues, del otro lado, existe más comunicación y transparencia”.

“La comunicación es fundamental para las compañías, da valor a éstas, hace parte esencial de las compañías. En Estados Unidos no se discute el valor de marca de Google, la fusión de AOL y Time Warner o que Google valga más que General Motors. Las comunicaciones agregan valor a la propuesta de valor, la construcción de marca pasa por comunicaciones, la venta de un buen contenido a un buen mercado eso es construcción de marca y eso pasa por comunicaciones”.

Capítulo 6

La comunicación estratégica me ha enseñado a tener criterio, y que mi criterio vive al servicio de los sueños.

Por: Stevanna Rey

6.1. La Comunicación Organizacional, el cómo y el para qué de dos mujeres exitosas.

La comunicación es parte fundamental de la sociedad y de todo lo que ocurre en ella. Gracias a que podemos comunicarnos es posible saber lo que sucedió en el pasado, lo que registra el presente y proyecta el futuro. Sin embargo, en las últimas décadas la comunicación ha cobrado gran importancia, convirtiéndose en un poder de magnitud similar al de la política y la economía.

Cuando se habla de sociedad, de sus avances y de la situación actual de la misma, se hace una imperante referencia a lo que publican los periódicos, emiten programas de televisión, hablan los políticos, venden las empresas o simplemente investigamos de manera muy rápida en la Internet. Con esto demostramos que las comunicaciones siempre han registrado, reflejado y dibujado los acontecimientos presentes y futuros.

Esta es la razón de entrevistar a dos mujeres que han logrado evidenciar que la comunicación no sólo está implícita en varios procesos, si no que requiere de estrategia y de funcionalidad. Juanita Ochoa, Directora y Socia de Gravitass Comunicaciones, I; y Martha de Zubiría, Consultora en Comunicación Estratégica y Asesora de Comunicaciones en Bogotá de la firma I-Solutions de Medellín.

Dos mujeres, que han tenido que demostrar ante un gremio empresarial en proceso de evolución, que las comunicaciones y relaciones públicas son mucho más que una cara bonita, que cuenta con una ética y una escuela que refleja responsabilidad, con principios para actuar e impactar positivamente el curso de los acontecimientos.

Mi primer encuentro con la Comunicación Organizacional fue a través de Martha de Zubiría en el año 2005, cuando ella era mi profesora de pregrado de la cátedra Comunicación Organizacional I en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de la Sabana. En una actividad visitamos a los Directores de Comunicación de las empresas más importantes que constituyen hoy el Grupo Empresarial Antioqueño. Jorge Londoño, Presidente de Bancolombia, Gonzalo Velásquez. Director de Comunicaciones de Almacenes Éxito y Carlos Mario Giraldo, Presidente de Noel para la época. Estos empresarios nos hablaron de la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones.

FD Gravitass es una empresa de consultoría en comunicaciones estratégicas que dirige Juanita Ochoa y otros tres importantes protagonistas del sector de la

comunicación estratégica en Colombia: Ricardo Santamaría, Miguel Silva y Camilo Granda. Ellos son un grupo de 4 mosqueteros, que se propusieron dar a conocer la Comunicación Organizacional en nuestro país a través de la consultoría. Asesoran las empresas más importantes del mundo con presencia en Colombia, y hacen parte de importantes procesos de comunicación en campañas políticas y dirigen iniciativas sin precedentes desde la comunicación.

Martha de Zubiría es Comunicadora Social de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Especialista en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y Estudios de Consultoría en la Universidad del Rosario. Docente de posgrado en las Universidades Externado de Colombia y Jorge Tadeo Lozano, y de pregrado de la Universidad de la Sabana, en temas de Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas, organización de eventos, así como de etiqueta y protocolo.

En la actualidad se desempeña como Consultora en Comunicación Estratégica y Asesora de Comunicaciones en Bogotá de la firma I-Solutions de Medellín, producto de una formación presencial y virtual. Dentro de sus logros empresariales se destacan las asesorías empresariales que le ha realizado a la Corporación Colombia Internacional, CCI, Valores Bancolombia, Crown Colombiana S.A., Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS), Lamac, Comisión de Ordenamiento Territorial del Senado de la República y Credibanco Visa, entre otros.

Así mismo, se ejerció importantes cargos como: Jefe de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Acerías Paz del Río; Asistente Oficina de Divulgación y Publicidad en Bancafé y Jefe de Comunicaciones y Relaciones Públicas de Fenalco y Comfenalco Antioquia.

Juanita Ochoa, es Politóloga de la Universidad de los Andes actualmente es Socia y Directora de FD Gravitas, ha sido responsable del manejo de cuentas como la de la Federación Latinoamericana de Bancos –FELABAN-, HSBC, Pavco, Holcim, GE, American Airlines, Airbus, Promigas; la estrategia de comunicaciones para el Tratado de Libre Comercio y proyectos de consultoría política en varios países de la región. En temas pro-bono, o mejor dicho de índole social, apoya iniciativas como la Fundación Endeavor, la Fundación Corona y la Fundación Matamoros. Tiene a su cargo la práctica de Consumer PR, de la que han hecho

parte de su trabajo compañías como Hewlett Packard y la Organización Corona, entre otras. Creó la Unidad de Arte y Entretenimiento de FD Gravitass en donde ha manejado clientes como la película colombiana *Paraíso Travel* y la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura. Vicepresidente de Asuntos Públicos de Stratcom (2001-02), donde estuvo a cargo de cuentas como BP, Federación Nacional de Cafeteros, Coca Cola Femsa, Afidro y BBVA Banco Ganadero. Fue asesora de la Secretaria Privada de la Presidencia de la República (1998-2000) en la elaboración de discursos y documentos del Presidente Andrés Pastrana. Tiene experiencia previa de trabajo combinado en medios de comunicación, programadoras de TV, campañas políticas y cargos públicos.

Estas mujeres tienen una importante experiencia laboral, hechas a pulso, que han enfrentado duros retos empresariales, que en su cotidianidad desafían a presidentes, ministros y un sin número de personas que en un principio no entienden de comunicaciones, pero que una vez persuadidos por las mismas, son aliados y casos de éxito en la vida profesional de estas asesoras. Están de acuerdo que los proyectos que involucran comunicación estratégica, aportan un aprendizaje permanente y enorme, y el aprendizaje es un insumo fundamental para mejorar en proyectos futuros.

Ochoa asegura que la comunicación estratégica es fundamental porque sin estrategia la comunicación no existe. La falta de estrategia se refleja en una información sin retroalimentación; en la búsqueda de la respuesta positiva a una persuasión sin dirección, sin fin específico. Los públicos de interés de las marcas cada día son más personalizados y esperan una comunicación personalizada y directa a sus emociones, orientadas a lograr su fidelidad, entre las múltiples ofertas de las organizaciones, sus marcas y productos.

De Zubiría afirma que los comunicadores se deben formar todos los días, buscando siempre fortalecer y mejorar las propuestas de comunicación estratégicas tanto en su diagnóstico y planeación como en su ejecución para persuadir el mundo con los enfoques y utilidades de la Comunicación Organizacional.

Viendo la experiencia de estas dos mujeres y el tipo de clientes que asesoran, los cuales no sólo se destacan por su posicionamiento e importancia, sino por la variedad de sectores económicos a los que pertenecen, se puede evidenciar que

las compañías hoy son cada vez más conscientes que si no innovan, se quedan atrás. Entendemos la comunicación como una manera de innovar asequible.

Es claro que el mercado en la actualidad cambia vertiginosamente para todas las organizaciones. Todos los días el consumidor es muy poco fiel a las marcas y productos, de tal manera que hacer un proceso estratégico alrededor de la comunicación, identificando públicos y mensajes es un valor agregado a la hora de vender y diferenciarse de la competencia.

Juanita Ochoa cree que lo que hace diferente y exitoso el proceso con las compañías que asesora es ofrecer servicios integrales en comunicaciones estratégicas. A través de un equipo profesional multidisciplinario encargado de desarrollar los planes estratégicos y las tácticas necesarias para ayudar a los clientes en temas de posicionamiento de marcas, comunicaciones financieras, alianzas estratégicas, comunicaciones de litigio, manejo de crisis, talleres de manejo de medios y relaciones públicas. Frente a esto, De Zubiría refuerza aseverando que estos servicios logran cumplir con su objetivo, siempre y cuando, la comunicación estratégica de una organización haga parte de la estrategia del negocio.

Ochoa, también considera que esto se logra gracias al absoluto compromiso de la Alta Dirección, de lo contrario no tiene ningún sentido; y cualquier esfuerzo será siempre un tema puntual sin ningún impacto para sus diferentes audiencias o públicos de interés dentro o fuera de las organizaciones. Es enfática al transmitir que es muy importante concientizar a los directivos, que sin Comunicación Estratégica las compañías no pueden avanzar, crecer y proyectarse. La formación, experiencia, visión, compromiso, persistencia de quien implementa la comunicación convierte esta herramienta en un asesor indispensable para una organización. La comunicación es la brújula que permite mirar su historia, su cultura y como lo dije anteriormente, realizar un diagnóstico muy completo de la situación a intervenir, y así poder desarrollar una propuesta acorde con los requerimientos de la organización que sea medible en el tiempo.

A su vez, De Zubiría nos cuenta que en la actualidad se requiere una pedagogía permanente sobre el tema de la comunicación en las organizaciones. *“Aun cuando se ha avanzado mucho, todavía en muchas de ellas, se cree que la comunicación está circunscrita al boletín, la cartelera, la prensa, la intranet, el correo electrónico*

y los eventos. Aquí cabe decir aquella frase que dice: persistir, resistir y nunca pero nunca desistir". Manifiesta, en total concordancia con Ochoa, que en aquellas empresas donde la Alta Dirección cree en la comunicación y comparte el compromiso de la comunicación como un proyecto conjunto, los procesos han sido muy bien acogidos. En otras organizaciones, se requiere un esfuerzo mayor de pedagogía para lograr el objetivo propuesto.

Es fundamental entonces, que siempre los procesos de comunicación obedezcan a un plan estratégico que le apunte a los objetivos del negocio y que formen parte de la estrategia de la organización. De lo contrario, su impacto no será el deseado y no obedecerá a un momento específico, difícil de medir y cuantificar en el largo plazo.

A lo largo de su experiencia laboral, Martha de Zubiría destaca lo siguientes casos que ha liderado. En I-Solutions ha prestado asesoría de comunicación en la proyección del producto de formación presencial y virtual en Bogotá a partir de la Comunicación Organizacional, buscando agregar valor a las organizaciones a través del desarrollo de su talento humano y del mejoramiento de sus procesos. Para la Corporación Colombia Internacional (CCI), una entidad autónoma de participación mixta, sin ánimo de lucro, con 14 años de experiencia en el campo de los negocios de agro exportación, que logró posicionar a partir de la comunicación estratégica personalizada la información de los precios mayoristas de alimentos, así como sus diferentes actividades en diferentes medios de comunicación de orden nacional. De igual forma, para Suramericana de Valores generó un nivel de posicionamiento destacado frente a medios de comunicación, a través de la comunicación estratégica personalizada, todos los aspectos relacionados con el Simposio Anual para sus clientes preferenciales durante varios años.

Juanita Ochoa por su parte nos habló sobre los servicios que presta su compañía e hizo mención de algunos de los clientes con los que ha tenido un impactante proceso de comunicaciones. *"FD Gravitass es una empresa que ofrece servicios integrales en comunicaciones estratégicas. Ayudamos a nuestros clientes a encontrar en la comunicación una oportunidad.*

"FD Gravitass tiene actualmente oficinas en Bogotá y Panamá, y pertenece a FD Financial Dynamics, una empresa global de comunicaciones que en los últimos 20

años ha asesorado a muchas de las organizaciones más importantes del mundo. Con cerca de 500 empleados en 30 países, FD asesora a más de 750 clientes en todo el mundo. En FD Gravitass nos involucramos de manera intensa con las compañías que asesoramos, con el fin de conocerlas a fondo y así poder prestar los servicios que a diario son necesarios para implementar la estrategia general de comunicaciones, diseñada para lograr el objetivo planteado.

“Entre nuestros clientes hemos creado y ejecutado estrategias de comunicación para clientes como: BanColombia, DataCrédito, Ospinas, el Banco Mundial y Ministerio de Transporte, Universidad de los Andes, Grupo Casino / Almacenes Éxito, Northrop Grumman, Bavaria SABMiller, BP, HSBC, Skandia, Drummond, Grupo Santo Domingo, y Visa International, así como clientes de naturaleza política en Argentina y Venezuela. En nuestra experiencia reciente tenemos varios casos de fusiones y adquisiciones entre los que se cuentan GE Money y Colpatria, Grupo Casino / Almacenes Éxito, y Casa Editorial El Tiempo y Grupo Planeta.

“Nuestro método de trabajo es uno de los elementos que nos diferencia de otras compañías de comunicaciones. Buscamos entender en profundidad el entorno en el que se mueven nuestros clientes, sus audiencias, los objetivos y retos estratégicos que enfrentan. Basados en nuestro conocimiento sobre los temas de relevancia para el cliente, diseñamos un Plan de Comunicaciones Estratégicas. En éste proponemos un mensaje o mensajes dirigidos a las audiencias relevantes, la estrategia general que sirve para alcanzar los objetivos propuestos y un diseño de las tácticas que nos permitirán poner en marcha la estrategia.

“Dentro de las tácticas propuestas, hacemos recomendaciones en materia de relaciones con los medios, freepress, relaciones con la comunidad y demás audiencias mencionadas, RSE (Responsabilidad Social Empresarial), comunicaciones financieras, comunicaciones internas, asuntos públicos y publicidad, entre otras. Por último, acompañamos a nuestros clientes en el seguimiento y evaluación de las estrategias, lo que nos permite ajustar o modificar aquellos aspectos de la misma que no se adapten a los cambios que surjan en la opinión pública o del mercado”.

Ochoa concluye haciendo una invitación para implementar, dentro un proceso estratégico de comunicación, para fortalecer la investigación para el diagnóstico,

así como la planeación en la implementación del proceso, jamás trabajar sin involucrar a la Alta Dirección y escribir muy bien.

De Zubiría por su parte hace la reflexión para quienes nos involucramos en este negocio de la Comunicación Organizacional. *“Usted se comunica todos los días y a todas horas a través de la comunicación verbal y no verbal, por eso tenga en cuenta: La comunicación no verbal es tan importante que muchos estudiosos le han otorgado los siguientes porcentajes a estas formas de comunicarnos:*

38% Vocalización

55% Lenguaje Corporal

93% Impacto total no verbal

7% - Palabras

Y para finalizar recomienda tener presente en todo momento la frase contundente del famoso Peter Drucker *“El setenta por ciento de los problemas empresariales, son consecuencia de la mala comunicación”*.

6.2. La comunicación y el entretenimiento

La juventud y gusto por el arte de Juanita Ochoa, le ha hecho encontrar en el entretenimiento, una fuente de ingreso rentable y divertida. A través de FD Gravitas ella ha logrado identificar un nuevo espacio, algunos de los casos más exitosos que nos compartió son: el lanzamiento de la Película Paraíso Travel, una de las películas más exitosas y taquilleras del cine colombiano. En donde convenció a la productora Paraíso Pictures, mediante una estrategia de comunicaciones, desde la fase de posproducción de la película hasta su lanzamiento en enero del 2008 en Cartagena, a implementar la Comunicación Organizacional. Algunas de las actividades que lidero para este proyecto fueron: *freepress*, logística de eventos, piezas de comunicación y publicidad, y entrenamientos de medios para los actores, productores y director, al mejor estilo de cualquier compañía multinacional.

Así mismo, desarrolló una estrategia de comunicaciones para la dirección Nacional de Cinematografía con el fin de establecer un planteamiento de acción en torno a la semana del cine colombiano. Para ello, desplegó una serie de entrevistas en profundidad, así como un plan de acción para ejecutar y mostrar los avances del cine colombiano después de la expedición de la Ley de Cine. De igual manera, creo una estrategia de comunicaciones para Fotomuseo con el objetivo de divulgar los grandes valores de la fotografía nacional e internacional en medios de comunicación. A través de tácticas específicas de *freepress* y un plan de relaciones públicas.

Otro caso importante fue el relanzamiento del Centro Cultural Skandia. En donde acompañó más de veinte exposiciones de reconocidos pintores y artistas plásticos del país, así como una serie de conciertos, entre los que se destacan personajes de la talla de Valeriano Lanchas, reconocido cantante de ópera colombiano. Desempeñando una labor de relaciones públicas y *freepress*, con lo cual se logró un lugar importante para el Centro dentro de la agenda cultural nacional.

6.3. Un norte claro y con visos de éxito. ¿Que he aprendido yo?

Hoy luego de esta investigación, de sentarnos con importantes personajes, he encontrado un equilibrio gracias a mi carrera, entendí que el servicio por la sociedad, no se trata únicamente de cubrir la noticia o saber dar una buena asesoría, sino de entender la importancia de los contenidos de los mensajes, de la estrategia y por supuesto, de la ejecución de maravillosas ideas, que están escritas en un papel de manera encantadora pero que a la hora de darles vida, arrojan su peor demonio.

Después de entender y aplicar el oficio de la consultoría, de conocer personas maravillosas, de entender como las relaciones públicas son en realidad el arte del don de gentes con criterio y con sentido común, no nos preguntamos por qué estudiamos Comunicación Social sino qué hay detrás de lo que hacemos, entonces decidimos estudiar más y entender la teoría de lo que hacemos, en la práctica, es indispensable.

Ávida de conocimiento, con proyecciones claras y un *checklist* más largo que antes, encuentro en la gerencia de la Comunicación Organizacional el eslabón

perdido de mis sueños y que poco a poco lo estoy cumpliendo a través de mi desempeño, y preguntando a expertos el para qué y el por qué de un oficio que día a día aprendo a hacer y del cual siempre habrá algo más por aprender.

Alguien que respeto mucho, un encantador de serpientes, dice que no basta sólo con saber escribir o entender de periodismo, sino con ver la foto completa... yo hoy veo la foto y me veo dentro de ella.

Capítulo 7

El poder de la comunicación organizacional aplicada

Por: Claudia Catalina Acero León

Estar cerca de los importantes pasos que se dan en los diferentes campos de la profesión de la Comunicación Organizacional en Colombia, significa ser parte activa del proceso de construcción firme, que peldaño a peldaño se está elaborando de la profesión; con el aporte de especialistas en este campo, quienes a través de su extensa experiencia han sido partícipes de la evolución que hoy en

día está abriendo un importante espacio que desde hace varios años se está dando en los empresarios de Colombia y el mundo. De los invitados que integran este capítulo, podemos concluir que tienen la virtud de haber logrado, con sus grandes vivencias y principalmente con su pasión por la profesión, ser parte de lo que hoy constituye la historia de la comunicación organizacional en Colombia.

En primera instancia, tenemos un excelente ejemplo de periodismo con credibilidad y confianza, el cual una vez mezclado con la Comunicación Organizacional, encuentra el equilibrio perfecto donde, a pesar de dejar a un lado una vida rodeada de luces, cámaras o micrófonos, continua presente a través del impacto positivo en organizaciones que buscan ante todo respetar los derechos fundamentales del hombre en Colombia y en todo el mundo. *Judith Sarmiento* nos brinda su invaluable aporte a este peldaño en esta importante historia.

Héctor Fabio Cardona, quien mantiene las puertas abiertas de la comunicación organizacional y el periodismo en su vida laboral, con la posibilidad de estar en un lado y pasar al otro sin ninguna dificultad, es la muestra de que todos los seres humanos debemos mantenernos disponibles a ejercer nuestra misión como profesionales sociales que buscan un beneficio para la comunidad. La oportunidad de tener permanente contacto con los clientes y empresarios nacionales le brindaron la posibilidad de generar credibilidad de la comunicación organizacional, basándose en hechos reales y resultados tangibles, con su paso por Burson Marsteller, construyó un nuevo peldaño de nuestra historia profesional.

La posibilidad de crecer al lado de la empresa propia, de aportar los conocimientos adquiridos en diferentes entidades nacionales y extranjeras, y trabajar permanentemente en la ciencia y arte de la comunicación, logrando aprender cada día algo diferente con el desarrollo de diferentes proyectos en entidades de diversas especialidades, brindan a *Margaret Ojalvo* un enriquecimiento profesional y personal que da motivos para que el gusto y la pasión por esta rama sean fortalecidos constantemente. Con las características de esta bogotana en Colombia se logra poner otra pieza clave, un nuevo peldaño de la evolución de la Comunicación Organizacional en nuestro país.

La suma de los conocimientos y las experiencias de estos tres personajes claves, ofrecen un resultado vital y provocador que invita a continuar aprendiendo y, por supuesto, ser parte de la historia que se está construyendo. Nosotros, quienes

incursionamos en el vasto campo de la comunicación organizacional somos parte de esta vivencia y reto de la evolución, y de esta apertura de espacios en las empresas nacionales y extranjeras.

Es de gran interés conocer los detalles de cómo estos tres profesionales del área que aceptaron nuestra invitación, cuentan los pasos de evolución y crecimiento de la Comunicación Organizacional en Colombia, cómo se enfrentaron a las dificultades y a los cambios intempestivos que el entorno estaba presentando y, lo más importante, cómo lograron superarlas y poder concluir que son personajes claves que han aportado elementos fundamentales en nuestro país y en la rama de la comunicación.

7.1. El Arte de Gerenciar la comunicación en temas jurídicos

De la entrevista con Judith Sarmiento

La valiosa amalgama de la experiencia y la preparación académica adecuada construyen un perfil de un profesional integral; si a estas características se le suma el sentido humano, se forja una persona con gran capacidad para enseñar, transmitir y lograr impactar positivamente en esta área de la profesión. Un perfil con estas características reunidas en una sola persona no es fácil de conseguir, pero cuando conocemos, hablamos y nos acercamos un poco a Judith Sarmiento nos damos cuenta de que estas palabras son pocas para todo lo que puede entregar a sus colegas y personas con las que tiene algún contacto.

Con 30 años de trayectoria de ejercicio periodístico en diferentes medios de comunicación, esta abogada colombiana de la Universidad Externado de Colombia, decide integrar su profesión con lo que un día fue una puerta que se abrió sorpresivamente cuando todavía estaba realizando los estudios universitarios. En el transcurso del ejercicio empírico de periodismo, del cual consiguió tarjeta profesional, llegó la idea de *“hacer algo que amarrara mi experiencia profesional con la parte académica”*, ahí es cuando empieza a buscar alternativas que le brinden ese enlace, la respuesta ideal llega con la especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad de la Sabana.

A raíz de éste postgrado, se empiezan a producir ideas maravillosas que dan al derecho un enfoque bastante particular y de poca competencia, además de llenar un vacío conceptual que consideraba existía sobre temas de comunicación. En este punto se empieza a formar la idea de crear una agencia de comunicaciones de temas jurídicos, aunque honestamente, en ese momento, la idea no estaba tan clara. Para llegar aquí fue necesario sembrar la semilla de la importancia de la creación de empresa, la cual fue satisfactoriamente obtenida en el postgrado.

Entonces se inicia un importante recorrido, empezando por descubrir que “ese es *el camino*”, no pretender que todas las respuestas van a encontrarse en la búsqueda de un empleo, sino entender que la generación de interrogantes y consecución de sus respuestas, solo se logran creando uno mismo el sendero por el cual caminar. Llegar a Judith Sarmiento Comunicaciones no es fácil, es cierto que el camino es largo y se hace necesario iniciar -como lo hizo Judith con sus socios y compañeros de la especialización, Álvaro Vives y Fabio Hernández- con escopeta de perdigones y poder empezar a descubrir con el paso del tiempo y de la experiencia cuál es el nicho del mercado con el que los resultados son más satisfactorios. El punto es que ya se tiene una base para poder ofrecer los servicios de la comunicación organizacional a quien los necesite, no cerrar esta oportunidad únicamente a los empleadores que la contratan.

Mujer soltera, no divorciada -ya que legalmente dicho estado civil no existe-, con una hija de 22 años y un nieto en camino, muestra una tranquilidad y satisfacción personal y profesional incomparable, es evidente su alegría y convicción del trabajo que desempeña, la libertad que éste le brinda al poder darse el lujo de estar en su casa una mañana cualquiera a las 11:30 a.m., lo que demuestra que el éxito de la comunicación organizacional, cuando se llega al punto ideal de encarrilarse de manera acertada, brinda el tiempo para atender las necesidades que cualquier ser humano del mundo tiene, quiere y necesita.

Hay un recorrido interesante que nos va a llevar a lo que hoy es Judith Sarmiento Comunicaciones y su nicho de mercado tan claramente establecido. En sus inicios Judith Sarmiento Realizadores, llamada de esta manera por decisión unánime entre los socios, ya que tenían la ventaja de contar entre sus miembros con una persona de alto nivel de reconocimiento y excelente posicionamiento y credibilidad, características con las que la mayoría de las empresas no inician sus actividades. Como Judith Sarmiento lo dice “*el nombre es la marca que vende*”,

dejando de lado todo tipo de ego y anteponiendo la objetividad, éste se consideraba su elemento diferencial por el cual sus posibles clientes los podrían preferir; finalmente esta decisión sí resulta totalmente efectiva.

La parte de *Realizadores* se debe a que la agencia empezó produciendo material de comunicación en el terreno audiovisual, esto como respuesta a las actividades que Judith Sarmiento había desempeñado anteriormente. En su proceso de evolución, ofrecieron talleres de diferentes temas, por ejemplo de constitución de empresas llamado “Trazando Rumbos”, montaron un stand de feria para ofrecer sus servicios y, en resumen, atendían todo tipo de requerimiento que fuera solicitado, abordando así diferentes temas de comunicación. Esto duró aproximadamente cuatro años.

Posteriormente y debido a la recordación de Judith Sarmiento como la presentadora de noticias y la encargada de dirigir *Justicia para todos*, es contactada para apoyar un caso de una multinacional -cliente de la agencia- que enfrentaba un pleito con una empresa del estado, litigio que gana la multinacional. Entonces se produce una condena millonaria contra el Estado, generando un ruido mediático enorme, los abogados de la compañía ven la necesidad de organizar la información que se emitirá en los diferentes medios, ya que si ésta es transmitida directamente, en este caso, por el Consejo de Estado, se corre el riesgo de hacer interpretaciones incorrectas o se puede originar distorsión del mensaje, “no es manipular la información, es decir las cosas como son, con contexto, con antecedentes, con explicaciones de qué es lo que está pasando”, aclara Judith.

Aquí comienza la agencia a cerrar su mercado, especializar y definir con mayor precisión el tipo de servicio estrella que prestaría: *gerenciar la comunicación en temas jurídicos*. De esta manera y gracias al manejo acertado que la agencia dio al caso con la multinacional, es solicitada para atender casos similares, llegando al punto de ser contratada no por una empresa, sino por el gremio que enfrentaba procesos judiciales semejantes, con alta circulación de información en medios de comunicación. Hoy en día Judith Sarmiento Comunicaciones es “una agencia de comunicación en temas jurídicos”, con la especialidad del tratamiento de temas relacionados con derechos humanos.

La comunicación organizacional juega un papel relevante en casos como este, y cuando no se tiene en cuenta se originan los mayores inconvenientes por

inconsistencias tanto internas como externas de los mensajes que emite la compañía, entonces, como lo afirma Judith Sarmiento *“nuestro reto como comunicadores es lograr que la comunicación organizacional forme parte de la planeación estratégica de las compañías.”*

Un ejemplo sencillo de esta importancia se manifiesta en un negocio simple como el de venta de empanadas, para iniciar se tienen en cuenta aspectos como estudio de mercados o definición de públicos, pero lo último que se piensa es cómo comunicar que yo vendo estas empanadas, cómo voy a hacer para que mis públicos sepan que *existo*; en este punto se piensa inmediatamente en publicidad, pero justo aquí es donde entra la Comunicación Organizacional; lo difícil es desligar una de la otra, el reto es clarificar que la publicidad es un componente de la Comunicación Organizacional, no viceversa, no son trabajos paralelos, son complementarios.

Cuando hay planeación integral estratégica esto no se presenta, al publicista se le entregan insumos con base en el plan; cuando no está claro los comunicadores terminan haciendo publicidad, entonces se mezcla el ejercicio del periodismo, con la comunicación organizacional y la publicidad, lo que lleva a la creación de supuestos boletines informativos, que realmente son publicitarios.

Esta situación produce un blindaje inmediato de los medios de comunicación, haciendo que dichos boletines no sean emitidos porque para los periodistas es claro que eso no es un hecho noticioso, sino un reporte publicitario que quiere ser publicado gratuitamente. Esto es lo que conocemos como *freepress*, *“no lo comparto, me parece que ese no es el oficio del Comunicador Organizacional”*, es diferente cuando realmente se encuentra una noticia, cuando se presenta un hecho novedoso, diferente, de interés general; no es cuestión de *crear* la noticia donde no la hay. No quiere decir que este ejercicio no sea válido, solo que para Judith Sarmiento eso no se considera comunicación organizacional, es publicidad.

7.1.1. Nuevo concepto de gran valor: Triple cuenta de resultados con base en la sostenibilidad

En la actualidad se habla permanentemente de sostenibilidad, un tema que para los ambientalistas es de gran valor y del cual poco a poco todos los seres

humanos del planeta estamos tomando conciencia; la sostenibilidad empresarial, que hace referencia a la capacidad de generar sus propios ingresos para mantenerse vigentes en el mercado que se desenvuelven.

Pero, ¿sostenibilidad social? Es un concepto que poco se conoce ni en el que se piensa, Judith Sarmiento la identifica como la *“empresa que realmente presta un servicio sano a la comunidad, es decir una empresa socialmente sostenible”*. Es una nueva mentalidad en la que Colombia y América Latina está entrando y por la que Europa pasó ya hace un tiempo. Es vigilar que absolutamente todo lo que hace la compañía genera beneficios en su comunidad. No provocar, por ejemplo, que niños en la calle trabajen vendiendo minutos, entonces mientras la empresa de telefonía celular se enriquece, el aumento de trabajo infantil es evidente, eso es insostenibilidad social y toda empresa debe preocuparse por eso.

“En Europa no hay dinero para empresas que no demuestran sostenibilidad social, cómo trabajan para beneficiar a la comunidad verdaderamente, para regresar todo aquello que en rentabilidad yo puedo compartir con el entorno social en el cual cada empresa se desarrolla - sustenta Judith-. Todo esto significa que el trabajo que tiene el Comunicador Organizacional en Colombia de aquí en adelante para abordar este tema, es inmenso, ya que se debe empezar un proceso integral donde se genere la conciencia y se evalúe el proceso completo de productos o servicios que está ofreciendo la organización, de esta manera lograr certificación de la triple cuenta de resultados: Sostenibilidad financiera, ambiental y social. Pero saberlo comunicar, la idea es que lo sepan todos lo que lo tienen que saber de una forma seria, los stakeholders, internos y externos, proveedores, clientes, para que todos los públicos de la compañía se encuentren encarrilados en el mismo tren, además tengan claro que sus productos o servicios son creados con sostenibilidad ambiental, social y financiera. Eso requiere de “planeación”. Ahí hay un nicho importantísimo, eso se va a mover hacia allá, no les quepa la menor duda de que ese es el norte, y que en este momento apenas está caminando hacia allá, pero va a llegar un momento en que ya no va a haber posibilidad de recursos, de financiación, de venta, de insertarse en los mercados internacionales sino demostrando esas tres cosas”.

Una de las asociaciones que demuestra el interés en este campo es Asocolflores. En el desarrollo de su ejercicio tuvo que enfrentar y solucionar un inconveniente que la obligó a implementar cambios importantes; al saberse en Europa de las

condiciones de trabajo en las que algunas personas se afectaban por los químicos utilizados en el proceso de producción, la Asociación inmediatamente creó un plan integral de mejoras radicales, el objetivo fue lograr que la gente se sintiera satisfecha, bien remunerada, con todos sus derechos respetados, además crearon fuertes medidas de seguridad industrial en caso de contacto con químicos o productos que pusieran en riesgo su integridad física.

Todos estos cambios deben ser comunicados correctamente, es un proceso que requiere planeación y se debe transmitir de comienzo a fin. No es cuestión de comerciales, lo importante es que lo sepan los que lo tienen que saber, de una manera seria y creíble. A esta Asociación, se le suman empresas como Bavaria y El Cerrejón, que también promueven y crean estrategias que invitan a la sostenibilidad en los tres campos mencionados.

Se debe tener en cuenta un aspecto bien importante, todo este proceso inmediatamente va a repercutir positivamente en las finanzas de la compañía, ya que el precio de la acción en la bolsa va a aumentar cuando se certifica la triple cuenta de resultados, los accionistas además van a estar interesados en una compañía que reúne y certifica estas características y la van a preferir frente a una que no lo está, esto representa un sello de garantía. *“Hoy en día el certificado de sostenibilidad entra a formar parte de la manera como se cotizan las acciones de la compañía en bolsa”.*

Esto no se logra con publicidad o cubrimiento periodístico, se construye a través de un plan de comunicaciones y se demuestra que es mucho más rentable crear dicho plan bien planteado, que promover, por ejemplo, exceso de publicidad. Para que la información llegue sin distorsiones el único que la puede transmitir es el comunicador organizacional, es quien la conoce y sabe de qué manera dirigirse a cada uno de los públicos de interés, tanto internos como externos, de la compañía. Es cierto que este proceso no es inmediato, pero para que el resultado sea más efectivo, se va *enseñando* paulatinamente hasta llegar al punto de convertirlo en una forma de vida y cultura de la organización.

La Comunicación Organizacional con el paso del tiempo ha ido cobrando mayor importancia, pero hoy en día todavía se presentan muchos obstáculos para poder implementar un plan de comunicaciones, uno es el económico; administradores de empresas y economistas no le apuestan a este tipo de inversiones; por tal motivo

se propone desde este texto, y con el aporte de Judith Sarmiento, crear una alianza desde la academia entre estas facultades de Ciencias Económicas y las de Comunicación, demostrar allí a través de ejemplos prácticos los resultados favorables que se consiguen gracias a la intervención de la comunicación, hacer paralelos organizacionales de casos que no la utilizan y los que sí lo hacen, de esta manera cuando llegan a ejercer su profesión tienen, por decirlo de alguna manera, *el chip* de la comunicación y su importancia dentro de la organización.

Pero esta alianza debe ser en doble vía, lo que significa que los comunicadores también deben recibir información y capacitación en temas de administración, además que se considera un elemento de gran utilidad para justificar con cifras, datos y hechos concretos lo que significa un Plan de Comunicación dentro de la compañía. *“Es importante que un Comunicador Organizacional cuando se siente en la mesa -porque debe estar en la alta dirección, no puede estar escondido-, y cuando el gerente financiero tome la palabra, debe entender qué está hablando”.*

La pregunta que siempre se va a formular un directivo de una compañía es ¿cómo ese costo del plan se revierte en resultados?, entonces con argumentos claros se sustenta, demostrando que esas “cosas lindas” que se van a hacer producen un resultado. Esto demuestra la importancia de la interdisciplinariedad que se debe tener hoy en día y, según Judith *“lo que hace falta es esa alianza interdisciplinaria que le permite al Comunicador Organizacional insertarse de verdad en el estado de resultados de la compañía”.*

7.1.2. Cuando de tecnología se trata

Dentro de esos múltiples talentos que el comunicador organizacional tiene que desarrollar es el adecuado manejo de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación –NTIC- ya que hoy en día se han convertido en una herramienta de gran ayuda para el ejercicio de la profesión. Estrategias innovadoras llevan a la consecución de resultados favorables, y las NTIC son una fuente de ideas que acercan a públicos, permitiendo la facilidad y rapidez en la difusión de mensajes claves. Pero el Comunicador Organizacional tiene un compromiso social que consiste en mantener el equilibrio de estas herramientas con el contacto humano del equipo de trabajo.

Una importante empresa, pensando en el bienestar de los miembros de la organización y del ejercicio de su trabajo, dispuso excelentes equipos tecnológicos que agilizan todos los procesos de la organización, pero llegó un punto en el que las personas perdieron todo contacto interpersonal, dejando de saludarse en el ascensor. Para resolver este inconveniente, Judith Sarmiento Comunicaciones realizó un taller de comunicación interpersonal directa, haciendo relevancia en aspectos sencillos como *mirarte a los ojos, tomar un café, evaluar posturas para recibir o despedir a alguien, cómo me paro, cómo me siento, cómo hacemos visita*; un taller que invita a recuperar actitudes básicas de las relaciones humanas, cosas que sin darse cuenta se van perdiendo. Todo este proceso se desarrolló satisfactoriamente pero sin dejar de lado el importante aporte que ofrecen hoy en día a la profesión las NTIC.

7.1.3. Cuando llega la crisis

El manejo acertado de una crisis, se podría considerar una especialidad inmensa que abarca temas tan importantes como la preparación de voceros, la creación de mensajes clave, la manera cómo dirigirse a cada público de la organización, dominio de medios de comunicación, entre otros. La clave para enfrentarla con el mínimo de errores posibles es, primero *“gerenciar –saber qué se va a hacer-, y segundo, comunicar la crisis de adentro hacia fuera”*, es decir hablar primero frente a los miembros de la compañía, y después con cada uno de sus públicos externos y, en términos generales, con todo su entorno. *Gerenciar* significa saber cómo voy a manejar dentro de mi empresa la crisis, es planificar qué es lo que voy a hacer, es prepararse para poderla enfrentar, minimizando sus posibles impactos negativos, la idea no es *improvisar* cuando ésta se presente.

Para ponerlo en un ejemplo práctico, una persona que está trabajando, se plantea la inquietud de quedarse sin empleo, puede suceder por diferentes causas, que terminen el contrato o que la empresa quiebre, entonces ¿cómo se prepara para cuando llegue ese momento?, ¿qué tipo de ahorros hoy estoy haciendo?, ¿qué gastos debo dejar de tener?; eso es gerenciar su crisis. *“Plantear todos los escenarios posibles, hasta los más locos y en caso tal, adaptar el más cercano a la situación presentada”*. Posteriormente se define cómo la voy a comunicar, a través de qué medios y qué les voy a decir.

Es importante tener en cuenta que cuando se crean mensajes claves para los medios masivos de comunicación, se debe ser lo más concreto posible, pues después de una rueda de prensa que, por ejemplo, dura dos horas, es de vital importancia tener claro el mensaje central, por tal motivo Judith Sarmiento aconseja: *“Autoedítese, porque si usted no se edita, allá lo editan y lo editan mal”,* es *“poner en dos minutos lo que se dijo en dos horas”*.

7.1.4. Uno de muchos casos exitosos

“En cuanto al trabajo infantil, las metas de las Naciones Unidas son proteger a los niños trabajadores de la explotación y las condiciones peligrosas para su desarrollo físico y mental, asegurar el acceso de los niños a niveles mínimos de educación, nutrición y atención de la salud por lo menos, y a largo plazo, eliminar progresivamente el trabajo infantil”⁷¹.

Judith Sarmiento Comunicaciones participó en un proyecto de las Naciones Unidas que busca erradicar el trabajo infantil en 5 países de América Latina, entre los cuales se encuentra Colombia. En su primer sondeo descubre que la gente lo percibe como un hecho favorable. Entonces el reto es inmenso, surge la inquietud de cómo hacer para llevar el mensaje que tiene las Naciones Unidas en sus convenciones inmensas donde explican por qué los niños no deben trabajar. Se inicia un proceso de análisis de información, de creación de mensajes claves importantes, de síntesis de las convenciones.

Posteriormente descubren que no existe el interés de informar acerca del tema, con el tiempo y el trabajo constante, se logra conquistar ese espacio, además descubren que hay cerca de 10 organizaciones promoviendo el mismo mensaje, entre las cuales se encuentra el Ministerio de Trabajo (actualmente Ministerio de Protección Social), el Ministerio de Educación, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y muchas más que conforman el Comité de Erradicación del Trabajo Infantil.

⁷¹ “Los niños y las Naciones Unidas – Los Derechos de los niños” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpi/boletin/infancia/derechos.htm>, recuperado: 10 de enero de 2010.

La Agencia presenta ante los organismos interesados un Plan de Comunicaciones que promueve el interés de que todos asuman el reto de informar sobre el tema, *“Judith Sarmiento Comunicaciones se declara satisfecha de este trabajo el día que todos ustedes lo asuman, el día que yo no vuelva a escribir un boletín sobre ese tema. Y ese día llegó”*, afirma.

Inicia un proceso de preparación de comunicadores organizacionales de empresas privadas y entidades del Estado, explicar cómo se comunica este mensaje, comprender por qué es que no se puede promover y apoyar el trabajo infantil, cambiar la mentalidad de que es muy bueno que los niños aprendan a trabajar. Justificarlo a través de los derechos fundamentales que se afectan, cómo se afectan, sustentarlo en cifras, datos y hechos, lo que brinda información concreta para comunicar.

También incluyó capacitación con periodistas, especialmente de las zonas más afectadas del país, hacerles ver que en el momento de encontrarse con una noticia que contenga información relacionada con el tema, deben recordar que eso no está permitido y que se está trabajando por su erradicación, que hay que denunciarlo, que es importante promover que los niños estudien. De esta manera se llega también a los papás, que ellos tengan clara la importancia de que sus hijos no pueden estar trabajando.

Hoy en día, todos los 12 de abril salen boletines de las diferentes organizaciones, de los medios de comunicación, especiales de noticias, de empresas privadas, que invitan a apoyar la erradicación del trabajo infantil. La Agencia perdió un cliente, pero profesionalmente ha obtenido una satisfacción total, gracias al apoyo y el compromiso de todas las entidades que hoy en día lo siguen promoviendo. Este proceso, que duró aproximadamente 6 años -del que la Agencia Rep/Grey manejó toda la publicidad y Judith Sarmiento Comunicaciones se encargó de la información en prensa- hoy ya camina solo y va creciendo con el paso del tiempo el grupo de promotores que apoyan esta iniciativa.

Entre los componentes claves que se consideran el éxito de Judith Sarmiento Comunicaciones se encuentran la claridad y especialidad del servicio, lo que además hace que la competencia sea mínima; es tener la profesión de abogada con especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional, lo que brinda confianza en el manejo de la información; la credibilidad del nombre que la lidera,

su trabajo en medios y reconocimiento público; y, por último, tener como premisa de trabajo permanente decir siempre la verdad.

En este punto se logra encontrar con claridad el enlace perfecto entre el derecho y la Comunicación Organizacional, ya que en procesos legales donde el volumen de información que se maneja es bastante elevado, la clave se encuentra en buscar ahí lo que realmente le interesa a un público determinado, así saber qué se va a comunicar, de esta manera activar los mecanismos para llevar el mensaje correcto por los medios adecuados.

Tener contacto y conocimiento de casos como este, nos lleva a reflexionar acerca del futuro de la Comunicación Organizacional, y concluimos que *“no es posible en el mundo de hoy que las organizaciones funcionen sin comunicarse en el sentido integral, hacia adentro y hacia afuera, hacia todos sus públicos, el mundo de hoy no puede concebir una organización que no se comunique, y si esto no es posible, entonces tampoco es posible vivir sin los comunicadores organizacionales”*.

7.2. Riqueza del Periodismo, la Comunicación Organizacional, y la Docencia

De la entrevista con Héctor Fabio Cardona

Premio Periodismo Rey de España, modalidad de televisión, con *La Violencia en Colombia, con otra lupa* (1995) y Premio Simón Bolívar a mejor investigación de televisión, con el seriado *Córdoba, una nueva violencia* (1988), experiencia en periodismo en prensa y televisión; docente; asesor de comunicaciones de Virgilio Barco en su periodo presidencial y de Maruja Pachón en el Ministerio de Educación; jefe de prensa de la Fiscalía General de la Nación al lado de Alfonso Gómez Méndez; dirección de Burson Marsteller y actualmente la subdirección del canal de noticias por cable NTN24, le dan a Héctor Fabio Cardona una carta de presentación que demuestra que la experiencia, el trabajo y el esfuerzo tienen su recompensa.

Compartir todo el conocimiento con los estudiantes es una gran pasión a la que dedicaría su vida si no fuera tan mal pago en nuestro país. Pero eso no quiere decir que no se puede hacer, siempre y cuando se pueda alternar con el ejercicio del periodismo o de la comunicación organizacional, gracias a que la vida le ha

brindado un perfecto balance entre estos campos de su profesión de Comunicador Social y Periodista de la Universidad de la Sabana.

Lleva treinta y un años ejerciendo su carrera en diferentes campos, alternándose entre medios y empresas públicas y privadas, crean un complemento perfecto entre estos dos tipos de experiencias para aplicarlas en la cátedra, enseñando televisión, redacción, ética y ahora en el postgrado algo que califica como una *“cosa rara, loca pero interesante”*, uso de las comunicaciones en procesos electorales, lo que enriquece su vida profesional y alimenta su trabajo cotidiano con lo que recibe de sus estudiantes.

Héctor Fabio Cardona, dirigió durante 10 años la reconocida firma multinacional Burson Marsteller Colombia, la cual recibió cuando llevaba dos, dejó miles de experiencias y aprendizajes que ayudan a consolidar la historia de la comunicación organizacional en nuestro país, además de la oportunidad de realizar cuatro postgrados adicionales al que tenía en ese momento de Mass Communications Research University of Leicester (Master en Investigación y Comunicación) en Leicester, Inglaterra. Un poco de esa historia para nuestra nación se evidencia en el gran crecimiento que durante su dirección tuvo la firma, *“Recibí la empresa con 3 personas, la entregué con 28, la recibí con un presupuesto de 50 mil dólares y la entregué con un presupuesto superior al millón y medio de dólares”*, estas cifras son el resultado de *“dar la lucha con los clientes en este sentido, que sí hay una profesionalización seria en la comunicación organizacional y que es un aporte sustancial e importante para el desarrollo de las empresas y del país, y lo logramos, logramos cosas muy bellas”*.

De los aprendizajes que le quedan es que desafortunadamente los empresarios en Colombia todavía no valoran el trabajo del Comunicador Organizacional como se debería, y como ser sincero no es algo a lo que le tema Héctor Fabio Cardona, sin ningún pudor afirma que *“las empresas colombianas son unas farsantes en ese tema, el empresario colombiano sigue pensando que él es un gran comunicador, y como él tiene sus conexiones y sus relaciones, cree que con eso es suficiente y con eso organiza todo. Ve las oficinas de Comunicación Organizacional como la oficina para meter a la sobrina con la que no sabe qué hacer o la que sirve para organizar un par de fiestas y no más. Y el empresario colombiano no quiere aprender”*.

“La Comunicación Organizacional no es un plancito administrativo, de la cartelera, los cumpleaños y las fiestas; no son tácticas. La Comunicación Organizacional es una gran estrategia para colocar a tu empresa donde tu la quieres colocar, participar de la jugada del país, quiero que mis empleados se sientan orgullosos de trabajar aquí”.

Este concepto lo tienen totalmente claro los empresarios internacionales, que sí saben para que sirve la comunicación organizacional, han venido a enseñarnos sobre el tema. Ver las oficinas de Bayer, Johnson & Johnson o Unilever, ejemplos de manejo de la comunicación, generan un orgullo infinito de la profesión, es admirar el impacto que tiene el ejercicio cuando está bien dirigido y valorado, cuando se sabe como delegar, organizar y administrar la comunicación, es llenarse de motivos para continuar en la lucha del posicionamiento y del impacto que tiene dentro de la organización.

Estos empresarios internacionales lo saben porque lo han visto, lo han vivido y lo han aprendido en el mundo. Pero comparar esta situación con las grandes empresas colombianas es triste y desconsolador, la ventaja es que se evidencia el trabajo tan grande e infinito que hay por delante. Por ejemplo los bancos que permanentemente se preocupan por mantener sus infraestructuras perfectas, dejando de lado la importancia en el verdadero sentido de servir, de tener clara una cultura organizacional, a pesar de tener el suficiente dinero para invertir en ese campo. Es por esta razón que la mayoría de los colombianos vivimos insatisfechos con el servicio que prestan.

El problema que tenemos los colombianos es la mentalidad de obtener las cosas por el camino fácil, la ley del mínimo esfuerzo, como los dichos de las mamás antioqueñas, “mijo hágase rico trabajando, pero si no puede, hágase rico”. Para sintetizar, son tres los errores en los que hemos caído los colombianos y en los que debemos trabajar para surgir y ser mucho más competitivos. 1. Tener la convicción de que *mis conexiones son perfectas y no necesito ayuda*. 2. Estoy contento con lo que hay y no me quiero mover, es una mirada premoderna del país. 3. El daño de la cultura de *hágase rico sin ningún esfuerzo*.

Es importante mencionar que existen excepciones, por ejemplo Arturo Calle que desde el principio entendió quien era su público, conoce perfectamente sus clientes, sabe lo que significan precios bajos, teniendo claro que para vestirse bien

no se necesita invertir mucha plata; este es un ejemplo de crecimiento permanente. Adicionalmente existen algunas empresas, llamadas Multilatinas, aquellas colombianas que han abierto mercados en Latinoamérica, interesadas en expandirse fuera de del país, han aprendido la necesidad de su implementación.

La misión del Comunicador Organizacional, para que en el ámbito empresarial colombiano aumente su credibilidad y valor dentro de las compañías consiste en, según Héctor Fabio Cardona, tres aspectos o “trucos” fundamentales que se sintetizan así:

- El comunicador debe elevar su nivel, ubicarse en el *nivel de gerencia*, “*si ustedes se dejan tratar de nivel de secretaría, se jodieron*”, pero ¿cómo se hace?, no es necesario inventarse que es millonario o que es de otra familia. Esta respuesta es el segundo truco que debe aplicar el Comunicador Organizacional, y es elaborar un verdadero análisis de la organización.
- Elevar el nivel significa hacer un diagnóstico serio, profundo de la situación de la organización, “*no es un diagnóstico comunicacional, todo lo contrario, un diagnóstico de negocio, profundo, que diga su empresa está bien hasta acá, sus competidores están aquí, es necesario superar estas dificultades o si no usted no va a sobrevivir. Ser más economista que el economista, más planificador que el planificador, más profundo que el mismo gerente y llegar con esto a las altas esferas. Con total propiedad y seguridad afirmar que si no han hecho la planeación, si no han hecho el análisis de su empresa, su empresa es esto, y aquí les dejo el chicharroncito*”.

Todo sustentado, con una excelente presentación, usando asertivamente las herramientas de la comunicación, por ejemplo estadísticas, análisis económico, análisis de percepción, encuestas, preguntas, consultas de competidores, cosas que tradicionalmente no hacen los empresarios, porque son muy pocos los que realmente hacen investigación, pues su interés siempre va orientado hacia la inversión de cosas como estudios de mercado. El Comunicador Organizacional debe tener en su mente el esquema integral de la compañía, conocer el estado y funcionamiento de cada uno de los procesos que se desarrollan y por tal motivo, no puede quedarse en los niveles bajos, debe estar y mantenerse en el equipo directivo.

- Vender la idea de que *“La comunicación organizacional es una de las armas que ayuda a tomar decisiones y a buscar y encontrar soluciones, amarrando su oficina a soluciones necesarias y profundas de la empresa, no a comunicar lo que el gerente o directivo quiere, porque empieza a ser una oficina inútil y todo empresario siempre termina deshaciéndose de las cosas inútiles, solo aquello que le da valor, que le genera dinero, puede existir”*.

Adicionalmente es importante conocer tres talentos en los que generalmente se dividen los Comunicadores Organizacionales. El primero es el administrativo, es el que entiende cómo es la empresa, qué es lo que hay que hacer con la empresa y sabe cómo organizar el trabajo; el segundo es el periodístico, el que cuenta la historia, saber cómo contarla, nosotros como comunicadores siempre tenemos algo que contar y existen en nuestro medio algunos profesionales que tienen un talento especial para esto; y el tercero, la creatividad, equipos de trabajo donde es importante desarrollar esta habilidad, no es lo mismo sentarse solo a elaborar un plan que hacerlo en equipo, donde se utilizan metodologías innovadoras que invitan a la creación de ideas de gran impacto. Los resultados son impresionantes, satisfactorios y *muy creativos*.

El aspecto económico siempre ha sido un obstáculo para el desarrollo del ejercicio del comunicador, como Judith Sarmiento lo afirmaba anteriormente. Mayor es el inconveniente cuando un directivo o gerente de una compañía se pregunta si con esta inversión va a ganar más dinero. El consejo de Héctor Fabio es que la respuesta inmediata de todo profesional de esta ciencia debe ser clara y contundente: *“No. La comunicación organizacional no es para vender más, sirve para lograr poner a la empresa donde usted la necesita para vender más y sirve para tener el poder”*. Las ventas de la compañía son responsabilidad de marketing, lo que desde la comunicación se puede garantizar es que la gente va a empezar a tener una imagen favorable de su producto o servicio, que los comentarios favorables van a ubicar a su empresa en un alto nivel reputacional, que su influencia en el sector donde se mueve va a crecer y se va a afianzar. Estas características, unidas con buenas ventas, van a generar empresarios de calidad y fuertemente posicionados.

Hablar con la verdad se convierte en un aspecto que no se puede dejar a un lado, y cuando se ponen sobre la mesa todas las cartas del juego, con base en un exhaustivo análisis, va a ser totalmente evidente la necesidad del comunicador

organizacional, estableciendo los espacios vacíos que solo puede llenar un especialista en esta área, entonces el empresario no va a dudar de la gran labor que se debe empezar a desarrollar.

Es cierto que muchas veces se va a encontrar como respuesta una negativa inmediata de la ejecución de un trabajo, pero con el tiempo toda empresa que no tenga procesos de comunicación bien establecidos, va a rezagarse inevitablemente de las que sí lo hacen. Describir la situación de un análisis sin rodeos solo se logra cuando el estudio se ha realizado objetivamente, con total imparcialidad y profundidad, dejando de lado temores o inseguridades que no tendrán cabida dentro de la sustentación concreta, basada en cifras, datos y hechos.

Un caso desafortunado es el de una importante cadena de Supermercados, cuando redujo sin compasión sus proveedores de 1.500 a 300; sobre la mesa fueron expuestas todas las situaciones que en ese momento presentaba la compañía, se manifestó que la forma en la que se estaba desarrollando el proceso no era acertada. A pesar del pleno conocimiento de la situación y del duro trato de esta reconocida cadena de supermercados -insignia colombiana- con sus proveedores de la región, su presidente, decidió abstenerse de aceptar las recomendaciones planteadas. *“Él tenía razón, –el Presidente de la compañía- él me decía, yo tengo que competir con la cadena que está entrando a Colombia y si sigo con esto me voy a quebrar, le dije, es cierto, tiene toda la razón, pero esa no es la manera”*, cuenta Héctor Fabio Cardona. Inmediatamente inició una campaña promovida por los proveedores en contra de la cadena de supermercados colombiana, que la llevó al desprestigio regional, cambiando radicalmente la imagen positiva que había mantenido hasta la fecha. Hoy en día esta cadena de supermercados fue, en gran parte, vendida.

7.2.1. Experiencias de gran valor

En este mundo maravilloso del ejercicio de la Comunicación Organizacional, con personajes de gran experiencia, talento y legado que van dejando, nos encontramos también con miles de casos exitosos que son clara muestra de lo lejos que podemos llegar y de los resultados tan satisfactorios que podemos

conseguir. Nuestra pasión se llena de motivos para seguirla alimentando con ejemplos que trascienden límites que pocos imaginan.

Se presentó en una importante compañía nacional un problema de contaminación por agroquímicos muy grave, este caso tomado como una crisis de ámbito nacional, fue analizado por el equipo de la agencia –Burson- y se dieron cuenta de que cualquier movimiento que la empresa hiciera era perjudicial, a pesar de que lo que se había hecho hasta ese momento estaba correcto.

La decisión fue orientar su accionar hacia el ámbito social y político, a través de una ONG que decidió apoyarlos. En cuestión de cuatro meses llegaron los resultados favorables, se logró una gran movilización de protestas y apoyo de diferentes Alcaldes, lograron que por parte del Ministerio correspondiente se tomaran las decisiones que se habían solicitado hacia un año, también entregó a los medios de comunicación las declaraciones pertinentes y finalmente se arregló el problema. Se evitó la exposición del gerente de la compañía y de las fuertes críticas a las que pudo exponerse.

Este es un ejemplo de un manejo adecuado de una crisis que aparentemente no tenía salida. La enseñanza de este ejemplo es que analizando todos los puntos de vista, siempre es posible encontrar una efectiva solución.

Para el manejo de una crisis, es importante tener claro lo que se va a hacer, es decir, tener un *protocolo* definido, en el que, llegado el caso y pasadas 24 horas, cada uno de los miembros involucrados saben qué tienen que hacer, a dónde y de qué manera dirigirse. Empresas que los deben tener absolutamente definido son las aerolíneas, unas de las que se encuentran en permanente riesgo.

Philip Morris es una de las empresas que lo tiene completamente claro, tres veces al año llega la visita de comunicaciones, realizan simulacros, renuevan y se actualizan de lo que podría suceder y de los cambios del entorno que los afectan. La gracia de estos protocolos es hacerlos vivenciales, dinámicos, activos, divertidos, con ejercicios prácticos donde llegue el periodista y ponga al directivo contra la pared. De esta manera aprendan a manejar situaciones semejantes que tengan un alto nivel de presión.

También existen importantes testimonios de casos comerciales donde el éxito de un lanzamiento de un producto llega a trascender tanto que los mismos medios de

comunicación son los que buscan a las organizaciones para ampliar la información. Este es el caso de la Cerveza Peroni de Bavaria, el cual se originó gracias a una gran campaña de expectativa y terminó en un evento de lanzamiento de gran impacto, contando con modelos italianos, variedad de bufetes y excelentes instalaciones, esto entre miles de características que dieron al evento un nivel muy alto, hasta el punto de lograr los impactos de prensa más importantes del año.

El éxito de este lanzamiento fue la adecuada dirección de Bavaria, encargada de asignar de una manera detallada y organizada todo el proceso y el trabajo que le corresponde a cada agencia; y por supuesto el empeño de cada agencia que desarrolla de la mejor forma lo que le indica su cliente. Este es el ejemplo del trabajo en equipo, todos caminando sobre el mismo objetivo, teniendo en cuenta que se analizan profundamente aspectos tan importantes como el significado del producto, el *target* que va a tener, por qué se va a hacer, hacia donde se va a proyectar; en resumen, un análisis profundo, evitando dejar algún elemento clave por fuera.

Pero no todas las empresas tienen el mismo presupuesto disponible, una multinacional farmacéutica estaba interesada en promover la vida sana como parte de su responsabilidad social corporativa. El equipo de la agencia buscó aliados que persiguieran fines semejantes, posteriormente se decidió hacer una "Caminata por el corazón" invitando a gente mayor para que participaran. La actividad tuvo una gran respuesta en las diferentes ciudades donde se organizó, Cali, Barranquilla, Medellín y Bogotá, en esta última ciudad se lograron reunir cerca de 12.000 personas, y en las demás ciudades la respuesta fue semejante.

Este logro se consigue sin invertir dinero en publicidad, los recursos disponibles se utilizaron en agua, jugos y sándwich para los participantes, adicionalmente se consiguió apoyo de la Policía para la organización logística de la actividad. Aunque finalmente *"el cliente nunca vio la importancia de lo que habíamos logrado ahí, nunca comprendió que eso era un gran movimiento y lo dejó pasar"*, *"yo me sentí supremamente orgulloso, fue muy bello y lo más importante, se logró el mensaje porque se le regalaba a todo el mundo camiseta con el mensaje de la vida sana"*.

Las editoriales actualmente enfrentan un período de transición entre el texto físico y el virtual, a través de metodologías de innovación, se logró un resultado totalmente positivo con el cual quedaron –las editoriales- satisfechas. El tema de la comunicación en este tipo de compañías es complicado de manejar, entonces *“hicimos para varias editoriales unos proyectos que los dejaron descreadísimos, que eran la combinación entre Internet, actividades lúdicas, música, inventos, todo llevaba al libro, finalmente se lograron hacer cosas bonitas”*.

7.2.2. Las nuevas tecnologías como fuente de creatividad

“Si los comunicadores organizacionales no están a la vanguardia en eso –en las nuevas tecnologías- se los lleva el mundo”. Hoy en día gracias a los inventos y herramientas disponibles en la Web, es posible evaluar y conocer de una manera rápida y efectiva las sugerencias, gustos o preferencias de los públicos de la organización, tanto internos como externos; es enviar mensajes a través de estos medios, donde los miembros de la empresa no empiecen a trabajar sin recibir cada día un mensaje bien claro y definido que tenga su origen en la oficina de la comunicación organizacional.

Se pueden realizar estudios de mercados haciendo inversiones mínimas y obteniendo mayor detalle en los resultados. Contabilizar minuto a minuto quien está siguiendo productos o servicios, cuales son los de mayor circulación, cuales necesitan un cambio o una extensión. Es ir más allá de solo ver publicidad, es opinar, construir y ser parte activa de la evolución de los productos o servicios de la empresa, es integrarse y crear vínculos más cercanos con los públicos de interés.

“Las nuevas tecnologías van a toda velocidad, las posibilidades de comunicación en el área organizacional son cada vez mayores en la medida que estemos actualizados; y somos nosotros los llamados a innovar, porque el empresario, el administrador no necesariamente lo va a hacer, ellos le dan otro enfoque, nunca la conciben como una herramienta para manejar el espíritu de la compañía, para entender qué le está pensando a la gente, para ir más allá”.

“La comunicación organizacional es la disciplina que le permite a las compañías comerciales, humanas, políticas, de todo tipo, lograr sus objetivos a través de una

clara conexión con los seres humanos que tienen que ver con la organización". Esto significa que la comunicación organizacional es el camino que orienta la manera como todas las personas involucradas colaboran con la compañía para que ésta llegue a donde quiere hacerlo, debe estar liderada por alguien que realmente *inspire*, que trascienda; *"las organizaciones solo llegan a donde quieren llegar si inspiran, y la única manera de inspirar es a través de la comunicación organizacional, y por eso somos tan valiosos, y de alguna manera, el periodismo es la Comunicación Organizacional de la sociedad, del mundo"*. Hay una frase que dice: *"la comunicación no es una elección, o haces comunicación o te la hacen"*, entonces la decisión de decidir quién la hace está en nuestras manos.

7.3. La Comunicación Organizacional al servicio de todos.

Margaret Ojalvo

Con una compañía de 20 años de trayectoria, los mismos que le han dado experiencias enriquecedoras y las cuales han afianzado su pasión por la comunicación, Margaret Ojalvo, bogotana, Comunicadora Social y Periodista, Directora de Ojalvo Asociados, ha posicionado su empresa trabajando permanentemente y considerando que cada día y cada nuevo proyecto es un nuevo reto al que se le invierte todo el esfuerzo y dedicación.

"Afortunadamente, en nuestros procesos somos muy exitosos. De cada actividad, de cada gestión y de cada acción rescatamos todo como parte del proceso de aprendizaje continuo." La Comunicación Estratégica brinda la posibilidad de aprender todos los días algo nuevo, ya que cada proceso es completamente diferente de otro, y esto es precisamente lo que enriquece día tras día el ejercicio de la profesión.

Colombia es un escenario con un interesante recorrido que se encuentra en evolución, además *"las empresas de comunicación se están desarrollando con mucha fuerza. El mercado es un gran generador de nuevos frentes de acción"*, dice Margaret Ojalvo. Esto significa que en el permanente crecimiento en el que

nos encontramos, progresivamente van creciendo las necesidades de los empresarios por estar trabajando en constante sinergia con el comunicador, y por lo tanto, con las empresas especializadas que la manejan.

Dentro de este proceso de crecimiento las compañías están encontrando que la implementación adecuada de planes de comunicación bien diseñados, resultado del análisis, se está ligando con mayores rendimientos y utilidades, lo que se confirma con la experiencia que tiene Margaret Ojalvo en su compañía, *“definitivamente así lo están valorando las propias organizaciones que contratan nuestros servicios”*. Ojalvo y Asociados, con un amplio portafolio de servicios, centrados en la comunicación corporativa y estratégica y la comunicación para la crisis, ha logrado trascender fronteras con la participación en casos nacionales e internacionales, de los que ha obtenido resultados como el *“cambio de cultura desde el interior de muchas organizaciones frente al valor de la comunicación. Adopción de nuevas formas de expresión y relacionamiento entre las audiencias internas y stakeholders, mejores prácticas e incrementos en procesos productivos, comerciales y sociales”*.

Para las grandes y medianas empresas es clara la importancia que tiene esta rama de la comunicación, las pequeñas todavía no lo tienen establecido, por lo tanto allí se encuentra un vacío en el que especialistas en el área deben empezar a entrar. Es cierto que es muy posible que en el camino se presenten complicaciones, pero en *Ojalvo Asociados*, no existen las barreras, *“no hay obstáculos, hemos podido desarrollar en estos 20 años lo que hemos considerado de valor y aporte para nuestros clientes, para la comunidad y para nosotros mismos”*. Esta actitud positiva es el elemento fundamental que abre aquellas puertas que se consideran cerradas definitivamente.

En época de crisis es cuando esta premisa debe estar totalmente firme, sólida y, lo más importante, completamente clara para todos los miembros de la organización; este proceso se logra a través de la preparación, no inicia el día que explota la crisis, por tal motivo es importante aprender a identificar cuando se aproxima una posible crisis, para darle el manejo oportuno que ésta requiere y poder enfrentar adecuadamente este tipo de situaciones.

La misión de Ojalvo Asociados es la *“creación y despliegue de procesos de comunicación innovadores, asertivos y sostenibles”*, da fe de que la creatividad es

una de las principales fuentes de trabajo en esta compañía, lo cual ha tenido un importante respaldo en las nuevas tecnologías, herramientas que se consideran de gran apoyo para agilizar el desarrollo de los procesos. *“Son aliadas clave de nuestra gestión –las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación–”,* afirma Ojalvo.

Los estudiantes y directivos de las Facultades de Comunicación en las Universidades deben promover la permanente actualización de los programas, ya que en Colombia temas de gran importancia como las relaciones públicas o las comunicaciones externas no están teniendo la participación que deberían, teniendo en cuenta la fortaleza que tienen dentro del ejercicio profesional.

Además que, con el paso del tiempo, y ya hoy se está evidenciando su impacto, esta carrera y especialidad *“ocupa un lugar preponderante en las organizaciones y por ende está en las manos de los comunicadores proyectar el crecimiento, y el desarrollo de nuestra profesión en Colombia. Debemos formar desde la academia a excelentes comunicadores y debemos en el ejercicio profesional ser totalmente éticos, profesionales y estudiosos. Reitero, nuestra profesión es dinámica y está en constante crecimiento y evolución. Hay que estudiar continuamente y ser los mejores en la práctica”.*

El trabajo que viene por delante para los comunicadores es grande, por lo tanto es necesario obtener argumentos sólidos, preparación adecuada que permita superar con mayor facilidad las complicaciones que pueden surgir. *“El desconocimiento, la falta de comunicación y el temor a implementar nuevas prácticas o nuevas formas de realizar los procesos”,* según Ojalvo, son los obstáculos con los que debemos enfrentarnos y aprender a implementar soluciones efectivas y satisfactorias para todos los públicos de una organización. Es lo que se aprende con la experiencia, con el contacto directo de casos reales.

Capítulo 8

Conclusiones

- La comunicación lidera el mundo, lo que se haga aquí, se replica en todo el mundo, hay que aprovechar esos autopistas de la información en aras de nuestro propio negocio.
- En el mundo actual, las decisiones de compra se toman por la información que ha encontrado de otros consumidores y usuarios en la red; todo el mundo se convierte en un validador importante, estos mercados no se pueden desconocer.
- Colombia está en un buen momento competitivamente hablando, según los expertos entrevistados, los colombianos tenemos la visión de mundo y de los diversos retos organizacionales que surgen día tras días.

- La solución no es salir a buscar trabajo, la clave se encuentra en tener claro que la Gerencia de la Comunicación Organizacional es el puente ideal para constituir una empresa y ofrecer nuestros servicios profesionales a compañías que requieran del aporte de esta rama profesional. Es cierto que cuando se tiene un empleo de Dircom (Director de Comunicaciones) es mucho lo que se puede hacer, no por esto nos debemos limitar y esperar a que aparezca esta oportunidad, tener una compañía independiente y asesora de muchas organizaciones permite llegar a un número mayor de empresarios interesados en conocer, aprender y valorar la comunicación.
- Entre el grupo de profesionales de la Comunicación Organizacional existen tres talentos de gran valor, los cuales al integrarse adecuadamente logran desarrollar un trabajo integral con todos los ingredientes necesarios para obtener resultados positivos y satisfactorios. Dichos talentos del Comunicador son: *Administrativo* (es el que entiende cómo es la empresa), *periodístico* (el que cuenta la historia, sabe cómo contarla) y *creativo* (el elemento inspirador, que tiene excelente fluidez de ideas innovadoras).
- Un consejo que deja Héctor Fabio Cardona es que *“para trabajar en este campo debe existir una fuerte vocación. Además debe existir posición política y ética. La posición política no significa hacer política o meterse a un partido, es tener una mirada política, un conocimiento de lo que está sucediendo en el país y en el mundo, una visión de la situación actual. Innovar, innovar y no parar de innovar, no se puede permitir que dentro de una empresa pasen 15 años haciendo lo mismo”*. La *posición ética* es desarrollar la capacidad de saber qué es lo correcto y decidir cómo actuar en determinadas situaciones.
- El trabajo social que desempeña un comunicador es clave en una organización, ya que la transforma a través de las estrategias de comunicación importantes para una organización, tanto a nivel interno como externo; esto se evidencia en la reputación de las empresas, las utilidades y el posicionamiento e imagen positiva.
- Fortalecer el perfil y liderazgo de los voceros de la Organización, enriquecer las habilidades como comunicadores efectivos eleva la interlocución y reconocimiento de los ejecutivos y amplía los círculos de influencia.

- La existencia de un Comunicador Organizacional dentro de una compañía es de vital importancia para una buena comunicación dentro de la misma, el empoderamiento de los empleados, el mejoramiento del clima organizacional y la resolución de posibles crisis.
- Las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) se consideran herramientas clave para el ejercicio del Comunicador Organizacional, quien no las tenga en cuenta terminará rezagándose y volviendo más lento su crecimiento y perdiendo oportunidades de acercamiento con sus diferentes públicos. Las empresas que las tienen en cuenta descubren la facilidad, agilidad y rapidez que ofrecen para obtener resultados en investigaciones o sencillamente para tener y mantener un contacto oportuno con los públicos de la empresa. Su importancia no debe permitir que las relaciones humanas se rompan, debe haber un equilibrio perfecto entre las NTIC y las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo cotidiano.
- Una manera eficaz de garantizar el éxito es estableciendo con claridad cuál es el nicho de mercado con el que se va a trabajar y especializarse de la mejor manera en ese tema, preparándose académicamente, leyendo casos de temas relacionados, investigando y acercándose a empresas que puedan dar la alternativa de desarrollar el énfasis seleccionado.
- Para construir y mantener el posicionamiento de una organización se debe profundizar en los acercamientos con las audiencias objetivo, con tácticas de comunicación puntuales.
- La comunicación estratégica se convierte en política fundamental en una empresa, ya que el impacto y respuesta esperada de los públicos objetivos es el resultado de una comunicación efectiva.
- Toda organización necesita mínimo un Comunicador Organizacional, saber comunicar es importante para las organizaciones, lo ideal es que este ejercicio se realice de forma estratégica. En ocasiones los gerentes de las empresas no valoran a estos profesionales de la comunicación, ni el alcance de las estrategias de comunicación que ellos puedan llevar a cabo.

- La comunicación debe ir al ritmo que va el negocio, no debe ser un proceso exógeno, la comunicación está inserta en la organización.
- Cualquier problema que dispara reacciones negativas de audiencias de interés, puede impactar la fortaleza financiera de una compañía o su habilidad de hacer lo que hace.
- Es claro que la Comunicación Organizacional y la Publicidad tienen un vínculo muy fuerte en el trabajo dentro de las organizaciones, pero es obligación del comunicador no permitir que la publicidad se convierta en herramienta de la Comunicación Organizacional, por el contrario la CO (Comunicación Organizacional) debe estar estratégicamente planificada para que sea completamente claro que la publicidad es un componente que la constituye, no viceversa.
- Manuales de Crisis, Protocolos de Crisis o simplemente ensayos de crisis son de vital importancia dentro de cualquier organización, es allí donde un comunicador corporativo está en la capacidad de crear y extraer las diversas crisis con el fin de minimizar cualquier tipo de inconveniente a futuro.
- Anticipar las crisis no siempre evita que éstas ocurran, tener el plan correcto es apenas una parte de la ecuación.
- Los momentos de crisis afectan en un principio las ventas de la compañía (corto plazo), pero la reputación puede quedar afectada para siempre (largo plazo).
- Los gobiernos están entendiendo la importancia de comunicar, figuras como el Consejero Presidencial en Comunicaciones o Asesores de Prensa en alcaldías y gobernaciones no existían y se convierten en soporte fundamental de los logros y del reconocimiento que se haga a la gestión de determinado gobierno.
- En desarrollo y comunicación, la academia debe fortalecer los programas académicos en temas de negocio. El comunicador debe saber estadística, finanzas, presupuestos, debe estar actualizado en las noticias internacionales, nacionales, políticas en cultura general.

- Existe un vacío importante originado en la preparación académica, en las Facultades de Ciencias Económicas e incluso de la misma Comunicación Social acerca del valor que tiene la Comunicación Organizacional. Por tal motivo se considera que debe existir un trabajo desde las Universidades donde se llene ese espacio vacío, a través de la integración entre estas Facultades, trabajos prácticos, casos reales, empresas que hagan convenios con las Universidades para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de participar en actividades que brinden la experiencia necesaria para empezar a ejercer con mayor propiedad y conocimiento cuando se termina la carrera profesional.
- Es importante que la Academia exija niveles más altos en los aspectos teóricos, saber que se está estudiando en Harvard, Leicester y en las escuelas especializadas del área, no permitir que semestre tras semestre la bibliografía sea idéntica, debe cambiar, renovarse, enriquecer constantemente los conceptos teóricos de las personas especializadas; esto complementado con un trabajo real, vivencial, donde los alumnos tengan que asumir roles de profesionales, responder oportunamente con trabajos basados en hechos reales, en investigaciones, en montajes integrales de páginas Web, videos, noticias. De tal manera que un examen final comprenda una excelente comprensión de la teoría con una adecuada aplicación y uso en la práctica. *“Si se combinan esas dos cosas, tendremos excelentes profesionales”*, afirma Héctor Fabio Cardona.
- La Responsabilidad Social Empresarial se fundamenta en una profunda reflexión ética y filosófica, sobre el altruismo y la bondad para con el prójimo o la sociedad en general. Los grandes planes de Responsabilidad Social Empresarial son desarrollados para crear sostenibilidad en una causa en particular, siendo esta su más importante diferencia con la filantropía, que se caracteriza por el ejercicio de donar.
- Generar un mayor reconocimiento corporativo, otorga un mayor alcance a las acciones de Responsabilidad Social Empresarial y promueve el posicionamiento de las marcas.

Capítulo 9

Tips

- Colombia es uno de los países importantes en Comunicación Organizacional a nivel latinoamericano, junto México, Argentina y Venezuela.
- Existen *tres pecados* entre algunos empresarios colombianos contra los cuales los comunicadores deben luchar para posicionar su función en la organización:
 1. El empresario tiene la convicción de que *mis conexiones son perfectas y no necesito ayuda*.

2. Confrontar este pensamiento: *estoy contento con lo que hay, lo que tengo y lo que he obtenido y no me quiero mover.*

3. Luchar contra la idea cultural que muchos empresarios tienen arraigada en sus comportamientos: *hágase rico sin ningún esfuerzo.*

- La comunicación no es producto terminado, las cosas evolucionan y el mundo cambia. Ni las ganas ni el dinero remplazan las convicciones.
- En comunicaciones, la promesa que se vende es la promesa que se cumple, al igual que sucede en publicidad, *hable claro y simple.*
- Los Comunicadores tenemos que hacer las cosas tangibles, salirnos de lo etéreo para generar valor.
- Las comunicaciones se hacen sobre la realidad, pero para transformar percepciones.
- Un plan de comunicaciones debe tener estrategias. Este debe seguir un norte y perseguir siempre un fin.
- La Comunicación Organizacional debe ser transversal dentro de una organización.
- Cuando surge una crisis en la organización, se debe planear una estrategia: cómo se va a *gerenciar*, para después comunicarla. *Gerenciar* significa saber qué se va a hacer, cuál va a ser el equipo de trabajo que va a componer un comité, especificar qué función tiene cada uno.
- Cuando todos los detalles están claramente definidos, se comunica con mayor claridad la situación, presentándola a los públicos que están involucrados, todo con un orden y una respuesta oportuna y efectiva.
- En los periodos de crisis se debe decir siempre la verdad y decirla oportunamente, no esperar a que caiga la tormenta, porque el comunicador puede verse obligado a crear una defensa forzada que puede generar consecuencias negativas, que se evitarían con una comunicación oportuna y veraz.

- Es importante que el Comunicador Organizacional o Corporativo tenga un conocimiento integral de la compañía, para lograrlo es clave tener conocimientos administrativos, esto además servirá de apoyo para poder explicar y sustentar sus proyectos o planes de comunicaciones en términos numéricos, es decir, en términos de negocio. En el momento de reunirse con una junta directiva debe entender de que se habla y las consecuencias de la discusión. Esto resume la interdisciplinariedad que deben tener hoy en día los profesionales de la comunicación dentro de las compañías.
- El comunicador que llega a una organización debe ser parte de la dirección de la compañía, darse su espacio, ubicarse en el nivel de la gerencia. Esto sólo lo logra a través de diagnósticos y análisis profundos e integrales de la entidad. Para lograr ese espacio además de establecer la importancia y el impacto positivo de un plan de comunicaciones dentro de la empresa, los proyectos que se van a implementar deben estar claramente sustentados, basados en *datos, hechos y cifras*, que es la fuente de información concreta para comunicar.
- El Comunicador Organizacional debe dar a conocer la *comunicación estratégica*, “evangelizarla” y guiar a las personas dentro de ese proceso. Tiene que estar dentro de todos los procesos, aterrizar estrategias, demostrar que se puede aumentar la productividad. Debe presupuestar muy bien.
- Un Comunicador Organizacional debe estar enterado y tener presente cuáles son sus competencias, su sector y su mercado. Es importante tener una especialidad, como tal, dentro de la Comunicación Organizacional.
- Un Comunicador Organizacional no sólo se encarga de las carteleras o de las fiestas de fin de año, sino de la comunicación eficaz y eficiente dentro de una compañía.
- Un Comunicador Organizacional debe tener una vocación social inconmensurable, pues la afinidad con las personas es importante en el ejercicio de esta profesión.
- Demuestre que usted como Comunicador Organizacional también maneja los números, tome ese reto, hágalo con estrategias de comunicación.

- Un Comunicador Organizacional está empapado de los temas relacionados con la actualidad. El reto de ellos es estar actualizados, estar vigentes en lo que está pasando en el mundo con los casos de éxito, crear en la multinacionales una cultura corporativa, compromisos y valores que se logran a través de comunicaciones.
- Un Comunicador Organizacional permanentemente tiene que estar actualizando su red de contactos.
- Un buen Comunicador Organizacional debe saber escribir bien, su ortografía y redacción deben ser sus atributos sobresalientes.
- En consultoría política, se pueden hacer infinidad de estrategias, campañas de publicidad, mediáticas, de imagen, pero nunca se podrá cambiar la convicción de un candidato político. Un candidato sin convicciones no llegará a la meta que quiere llegar

Bibliografía

Libros

Costa, J. (2006), "Comunicación Organizacional: Cultura y gestión para el cambio", Quito, Ciespal.

Diccionario enciclopédico VOX, "Ética", Lexis 22, tomo 8, p. 2232.

Gaarder, J., (1995), "La ética", en *El mundo de Sofía*, Madrid, Siruela., p. 140.

Documento: la comunicación interna como herramienta estratégica del management actual. Pág.118-122

Internet

Autor específico

Bisquert, A. (2010) [en línea], “La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis”, disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>, recuperado: febrero de 2010.

Bozzetti, S. L. (2010), “Comunicación estratégica” [en línea], disponible en:

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>, recuperado: febrero 8 de 2010.

Contreras, H. (2010), “Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander” [en línea], disponible en:

<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

Confucio. “Ignorancia” (2010) [en línea], disponible en:

<http://www.proverbia.net/citastema.asp?tematica=34>, recuperado: enero 17 de 2010.

Escobar Fernández, J. (2001), “La comunicación corporativa”, [en línea], disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

Gámez Gastélum, R. (2010), “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas” en *Principales referentes teóricos de la Comunicación Organizacional* [en línea], disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1d.ht>, recuperado: febrero 7 de 2010.

Guzmán de Reyes, P. (edit.), (2006), en *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*, Bogotá, Ecoe, [en línea], disponible en:

http://www.lalibriadelau.com/catalog/product_info.php/manufacturers_id/34/produ

[cts_id/3761?sid=abedfff799233956b95f4c78966009f9](http://www.monografias.com/trabajos912/de-relaciones-publicas/de-relaciones-publicas.shtml), recuperado: febrero de 2010.

Islas, O. (2010), "De las relaciones públicas a la comunicación estratégica" [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos912/de-relaciones-publicas/de-relaciones-publicas.shtml>, recuperado: febrero 7 de 2010.

Martini, N. (1998), "Definiendo las relaciones Públicas" [en línea], disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>, recuperado: febrero 8 de 2010.

Mazzola, C. (2003, septiembre), "La crisis en las organizaciones" [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/crisisorg.htm>, recuperado: diciembre de 2009.

Nietzsche, F., "Futuro" (2010) [en línea], disponible en: <http://www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Futuro&tematica=27>, recuperado: enero 17 de 2010.

Rodríguez Guerra, I. (2005), "Comunicación Organizacional: Teorías y Puntos de Vista" [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>, recuperado: febrero 7 de 2010.

Saint-Exupery, A., "Obstáculo" (2010) [en línea], disponible en: <http://www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Obst%E1culo&tematica=394>, recuperado: enero 17 de 2010.

Zuñiga Bernal, A. (2010), "Evaluación 360°" [en línea], disponible en: <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>, recuperado: febrero de 2010.

Sin autor específico

"Aldea Global" (2009) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Aldea_global, recuperado: diciembre 15 2009.

“Amparo Cadavid Bringe” (2006) [en línea], disponible en <http://www.comminit.com/en/node/196228>, recuperado: diciembre 8 de 2009.

"ATL" (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Above_the_line, recuperado: febrero de 2010.

“BTL” (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line, recuperado: febrero de 2010.

“Claudia de Francisco” (2009) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Claudia_de_Francisco, recuperado: septiembre 29 de 2009.

“Claudia de Francisco” (2009) [en línea], disponible en: http://www.newlink-group.com/web/communications/page/claudia_defrancisco, recuperado: septiembre 29 2009.

“Comunicación” (2010) [en línea], disponible en: http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicación, recuperado: febrero 8 de 2010.

“Director de Comunicación” (2010) [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Director_de_Comunicacion, recuperado: Febrero 10 de 2010.

“Estrategia” (2010) [en línea], disponible en: <http://buscon.rae.es/drael/>, recuperado: febrero de 2010.

“Ética y moral” (2007) [en línea], disponible en: <http://www.memo.com.co/fenonino/aprenda/filosofia/filosofia04.html#>, recuperado: julio 16 de 2007.

“Líder en la organización” (2009) [en línea], disponible en: <http://html.rincondelvago.com/lider-en-la-organizacion.html>, recuperado: diciembre 2009.

“Los niños y las Naciones Unidas – Los Derechos de los niños” (2010) [en línea], disponible en: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpi/boletin/infancia/derechos.htm>, recuperado: 10 de enero de 2010.

“Modelos de Comunicación” (2009) [en línea], disponible en:
http://html.rincondelvago.com/modelos-de-comunicacion_1.html, recuperado:
diciembre 15 2009.

“Nacimiento del Alfabeto” (2010) [en línea], disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>, recuperado: febrero de 2010.

“Nuestra tele Noticias 24 horas” (2010) [en línea], disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Tele_Noticias_24_Horas, recuperado: enero
19 de 2010.

“Ojalvo Asociados” (2010) [en línea], disponible en:
http://www.ojalvoasociados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=59, recuperado: enero 19 de 2010

“Ojalvo Asociados” (2010) [en línea], disponible en:
<http://www.ojalvoasociados.com/>, recuperado: enero 19 de 2010.

“Organización” (2010) [en línea], disponible en:
http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización,
recuperado: febrero 8 de 2010.

“Pyme” (2009, noviembre) [en línea], disponible en:
<http://www.mipymes.gov.co/pyme/newsdetail.asp?id=225&idcompany=43>,
recuperado: marzo de 2010.

“Quienes Somos” (2010) [en línea], disponible en:
http://latam.bm.com/quienes_somos/Pages/Default.aspx, recuperado: enero 19 de
2010.

“Publicidad” (2010) [en línea], disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>, recuperado: febrero 8 de 2010.

“Sandra I. Fuentes Martínez” (2007) [en línea], disponible en:
<http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=18256>, recuperado:
diciembre 8 de 2009.

“Web 2.0 - Aplicaciones educativas” (2009) [en línea], disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0, recuperado: diciembre de 2009.

Revistas

Saladrigas Medina, H (Julio-Diciembre, 2005), "Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos" en *Revista Latina de Comunicación Social* 60, pp. 6 y 7 [en línea], disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>, recuperado: febrero 8 de 2010.

Pizzolante, I. (2003, agosto - septiembre), "La "geometría de la comunicación empresarial", en *Razon y Palabra*, núm. 34 [en línea], disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>, recuperado: febrero de 2010.

Scolari, C. (1990), "Jesús Martín Barbero. Hacia una teoría del placer". En *Revista Señales* [en línea], núm. 1, disponible en: <http://www.postitulooperiodismo.com.ar/blogs/wp15/?p=37>, recuperado: febrero de 2010.

Periódico

El Tiempo (2008, 17 de enero), "Casa Editorial EL TIEMPO a marcha del 4 de febrero contra las Farc", en *eltiempo.com* [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3923388>, recuperado: febrero de 2010.

Video

You Tube (2010), "Prometeus - The Media Revolution", "Prometeus - The Media Revolution part II" [en línea], disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=aD4XtZqJu-U&feature=related>,

http://www.youtube.com/watch?v=PY5hBd8_Q-E&feature=related, recuperado:
febrero de 2010.

Otras páginas consultadas en el periodo de investigación:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/crisisorg.htm>

<http://www.comunicacionorganizacional.com>

<http://centrodeescritura.javerianacali.edu.co>

www.unilever-ancam.com

www.newlinkgroup.com

www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Ignorancia&tematica=34

www.proverbia.net/citastema.asp?from=1&ntema=Futuro&tematica=34

www.un.org/spanish/Depts/dpi/boletin/infancia/derechos.htm

www.ojalvoasociados.com

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Nombre completo del Postgrado cursado. ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	EVOLUCIÓN, INCLUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS Se escribe el nombre completo del proyecto de grado o investigación, tal como aparece en el acta de sustentación.
3	AUTOR(es)	ACERO LEÓN CLAUDIA CATALINA, CONTRERAS CORREA CLAUDIA CONSTANZA, DÍAZ ARGUELLO ALFREDO, RAMÍREZ FORERO NÉSTOR ARMANDO, REY ARENAS STEVANNA, ROJAS MEJÍA MARÍA PAULA Nombre de quien(es) elaboró(ron) el proyecto y, se debe escribir primero los apellidos y seguidamente los nombres.
4	AÑO Y MES	24 DE MARZO DE 2010
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VIVES HURTADO ALVARO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Este libro busca a través de la investigación, reportar de manera periodística la visión de expertos nacionales en comunicación, y servirá de ejemplo para que sean replicados e incentivar la implementación de la comunicación dentro de las organizaciones. Además aporta información y evidencia la importancia de la misma, frente a estudiosos del tema y futuros profesionales que se desempeñen en este campo. Esta tesis surge a partir de un minucioso trabajo de campo, para el cual se seleccionaron personajes con destacados currículos y desempeño profesional en esta área. Se llevaron a cabo 16 entrevistas, con profesionales de primer nivel que se desempeñan como asesores externos o que actualmente apoyan el área de comunicaciones en organizaciones y un grupo de académicos. ABSTRAC: This book seeks across the investigation, to bring in a journalistic way the vision of national experts in communication, and it will use as example in order that they are answered and to stimulate the implementation of the communication inside the organizations. In addition it contributes information and demonstrates the importance of the same one, opposite to experts of the topic and professional futures who
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Libro, entrevistas, tecnología, comunicación, estrategia, empresas, casos, éxito, gerencia, compañías.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	INVESTIGACION
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INVESTIGACION DOCUMENTAL
10	OBJETIVO GENERAL	En esta tesis hacemos un diagnóstico nacional sobre la relación actual entre las organizaciones y la comunicación, cada uno de nosotros somos Comunicadores Sociales de diferentes Universidades, que logramos componer un equipo de trabajo integral, pero a la vez variado, en cuanto a maneras de ser y de pensar frente al objetivo de la comunicación como validador y componente social de la competitividad nacional. Este trabajo de investigación surge a partir de un minucioso trabajo de campo, para el cual se seleccionaron personajes con destacadas hojas de vida y desempeño profesional en esta área. Para sorpresa de este equipo, en su mayoría, los entrevistados pertenecen a una facultad de estudio diferente a Comunicación Social. Se llevaron a cabo 16 entrevistas, con profesionales de primer nivel que se desempeñan como asesores externos o que actualmente apoyan el área de comunicaciones de destacadas organizaciones y un grupo de académicos. Dentro de las personas entrevistadas, se resalta la participación de la Ex Ministra de Comunicaciones Claudia de Francisco, Miguel Silva Asesor Internacional y Ex Secretario Privado y General de la Presidencia de la Republica en el Gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, la Directora de Comunicaciones para Unilever Julia Ulloa y el académico y experto en comunicación interna Edgar Ospina, entre otros. Teniendo en cuenta la necesidad de justificar cómo hoy la comunicación en Colombia está enfocada a las organizaciones, consideramos indispensable empezar a recopilar bibliografía sobre casos exitosos en Comunicación Organizacional, en Colombia y Latinoamérica. Este libro busca a través de la investigación, reportar de manera periodística la visión de expertos nacionales en comunicación, y servirá de ejemplo para que sean replicados y para incentivar la implementación de la
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	N/A

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Libros</p> <p>Costa, J. (2006), "Comunicación Organizacional: Cultura y gestión para el cambio", Quito, Ciespal.</p> <p>Diccionario enciclopédico VOX, "Ética", Lexis 22, tomo 8, p. 2232.</p> <p>Gaarder, J., (1995), "La ética", en El mundo de Sofía, Madrid, Siruela., p. 140.</p> <p>Documento: la comunicación interna como herramienta estratégica del management actual. Pág.118-122</p> <p>Internet</p> <p>Autor específico</p> <p>Bisquert, A. (2010) [en línea], "La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis", disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/abisquert.html, recuperado: febrero de 2010.</p> <p>Bozzetti, S. L. (2010), "Comunicación estratégica" [en línea], disponible en: http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm, recuperado: febrero 8 de 2010.</p> <p>Contreras, H. (2010), "Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander" [en línea], disponible en: http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm, recuperado: febrero 7 de 2010.</p> <p>Confucio. "Ignorancia" (2010) [en línea], disponible en: http://www.proverbia.net/citastema.asp?tematica=34, recuperado: enero 17 de 2010.</p> <p>Escobar Fernández, J. (2001), "La comunicación corporativa", [en línea], disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm, recuperado: febrero 7 de 2010.</p> <p>Gámez Gastélum, R. (2010), "Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas" en Principales referentes teóricos de la Comunicación Organizacional [en línea], disponible en: http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1d.htm, recuperado: febrero 7 de 2010.</p> <p>Guzmán de Reyes, P. (edit.), (2006), en Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial, Bogotá, Ecoe, [en línea], disponible en: http://www.lalibreriadela.com/catalog/product_info.php/manufacturers_id/34/products_id/3761?sid=abedff799233956b95f4c78966009f9, recuperado: febrero de 2010.</p> <p>Islas, O. (2010), "De las relaciones públicas a la comunicación estratégica" [en línea], disponible en: http://www.monografias.com/trabajos912/de-relaciones-publicas/de-relaciones-publicas.shtml, recuperado: febrero 7 de 2010.</p> <p>Martini, N. (1998), "Definiendo las relaciones Públicas" [en línea], disponible en: http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm, recuperado: febrero 8 de 2010.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Determinar el tema del trabajo del grado de la Especialización no es un proceso sencillo, pero una vez definido, es mucho más fácil determinar el objetivo que se quiere cumplir. Después de diversas discusiones y debates, se logra describir el objetivo así: "Escribir un documento que evidencie la llegada y evolución de la comunicación organizacional en Colombia, acompañado de experiencias particulares y casos de éxito en grandes organizaciones, con el fin de evidenciar el impacto positivo que tiene esta "ciencia" en la organización.</p> <p>Argumentar por que la comunicación organizacional ayuda los buenos resultados y resulta rentable para las organizaciones, según experiencias y casos de éxito narrados por los profesionales y expertos a consultar."</p> <p>Para el cumplimiento de este objetivo, se realiza un extenso listado de las diferentes fuentes de información que posiblemente pueden realizar un importante aporte en este tema. Expertos en la materia en Colombia existen muchísimos, razón por la cual se hace complejo el proceso de selección de quienes realizarán el aporte a nuestro documento. Posibilidad de acceso, agendas y tiempo disponible y voluntad de apoyo fueron los aspectos que nos llevaron a 16 expertos en la Comunicación Organizacional dentro y fuera de Colombia.</p> <p>Nueve capítulos son el resultado del trabajo realizado en busca del objetivo, que para todos, se convirtió en un sueño hecho</p>
14	METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación del tema • Definición del objetivo • Realización de un listado de todas las posibles fuentes de información que aportan al cumplimiento del objetivo planteado. • Selección de la herramienta de comunicación principal para obtener información: La Entrevista • Después de delimitado el listado de los invitados, se inicia el proceso de concertación de citas y realización de entrevistas. • Una vez completado el proceso de entrevistas, se inicia la redacción de los textos basados en la información recopilada. • Al concluir el paso anterior, surgen tips y conclusiones que determinan el norte del accionar del Comunicador Organizacional en Colombia, según el compendio de todos los conceptos recibidos.

15	CONCLUSIONES	<p>la información en aras de nuestro propio negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el mundo actual, las decisiones de compra se toman por la información que ha encontrado de otros consumidores y usuarios en la red: todo el mundo se convierte en un validador importante, estos mercados no se pueden desconocer. • Colombia está en un buen momento competitivamente hablando, según los expertos entrevistados, los colombianos tenemos la visión de mundo y de los diversos retos organizacionales que surgen día tras días. • La solución no es salir a buscar trabajo, la clave se encuentra en tener claro que la Gerencia de la Comunicación Organizacional es el puente ideal para constituir una empresa y ofrecer nuestros servicios profesionales a compañías que requieran del aporte de esta rama profesional. Es cierto que cuando se tiene un empleo de Dircom (Director de Comunicaciones) es mucho lo que se puede hacer, no por esto nos debemos limitar y esperar a que aparezca esta oportunidad, tener una compañía independiente y asesora de muchas organizaciones permite llegar a un número mayor de empresarios interesados en conocer, aprender y valorar la comunicación. • Entre el grupo de profesionales de la Comunicación Organizacional existen tres talentos de gran valor, los cuales al integrarse adecuadamente logran desarrollar un trabajo integral con todos los ingredientes necesarios para obtener resultados positivos y satisfactorios. Dichos talentos del Comunicador son: Administrativo (es el que entiende cómo es la empresa), periodístico (el que cuenta la historia, sabe cómo contarla) y creativo (el elemento inspirador, que tiene excelente fluidez de ideas innovadoras). • Un consejo que deja Héctor Fabio Cardona es que "para trabajar en este campo debe existir una fuerte vocación. Además debe existir posición política y ética. La posición política no significa hacer política o meterse a un partido, es tener una mirada política, un conocimiento de lo que está sucediendo en el país y en el mundo, una visión de la situación actual. Innovar, innovar y no parar de innovar, no se puede permitir que dentro de una empresa pasen 15 años haciendo lo mismo". La posición ética es desarrollar la capacidad de saber qué es lo correcto y decidir cómo actuar en determinadas situaciones. • El trabajo social que desempeña un comunicador es clave en una organización, ya que la transforma a través de las estrategias de comunicación importantes para una organización, tanto a nivel interno como externo: esto se evidencia en la reputación de las empresas, las utilidades y el posicionamiento e imagen positiva. • Fortalecer el perfil y liderazgo de los voceros de la Organización, enriquecer las habilidades como comunicadores efectivos eleva la interlocución y reconocimiento de los ejecutivos y amplía los círculos de influencia. • La existencia de un Comunicador Organizacional dentro de una compañía es de vital importancia para una buena comunicación dentro de la misma, el empoderamiento de los empleados, el mejoramiento del clima organizacional y la resolución de posibles crisis. • Las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) se consideran herramientas clave para el ejercicio del
16	RECOMENDACIONES	Aunque es un campo opcional, se deben incluir si el proyecto lo amerita.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.