

**Comunicación y
Organizaciones en Colombia**
Nuevos retos,
nuevos escenarios

Comunicación y Organizaciones en Colombia

Nuevos retos, nuevos escenarios

Libro resultado de investigación

Carlos Fernando Alvarado Duque

Editor Académico



Colección Escribanía

Escuela de Comunicación Social y Periodismo

Universidad de Manizales

Manizales 2023



UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Comunicación Social y Periodismo

Duván Emilio Ramírez Ospina

Rector

Yamilhet Andrade Arango

Vicerrectora

Diego Enrique Ocampo Loaiza

Decano

Richard Millán Torres

Director de Programa

Comunicación y Organizaciones en Colombia.

Nuevos retos, nuevos escenarios

© Universidad de Manizales

ISBN: 978-958-5468-49-8

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8>

Diseño y diagramación

Gonzalo Gallego González

Fondo Editorial

Universidad de Manizales

Los textos pueden reproducirse siempre y cuando se cite la fuente.
(Ley 23 de 1982. Art. 31: Derechos de autor).

Comunicación y Organizaciones en Colombia. Nuevos retos, nuevos escenarios / Carlos Fernando Alvarado Duque, editor académico. – Manizales: Fondo Editorial Universidad de Manizales, Escuela de Comunicación Social y Periodismo, (Colección Escribanía) 2023.

220 páginas.

ISBN: 978-958-5468-49-8

1. Comunicación organizacional. 2. Gerencia - Organizaciones - Colombia. 3. Sostenibilidad Organizacional. 4. Comunicación estratégica. 5. Comunicación en Administración. I. Título. II. Alvarado Duque, Carlos Fernando, ed.

Dewey 658.45 cdd 23
Norma de descripción bibliográfica, RDA
Descriptores recuperados de Normas LEMB
Universidad de Manizales. Biblioteca



Contenido

	Página
Presentación	9
Introducción	11
Capítulo 1	
Análisis teórico sobre los estudios en comunicación estratégica	15
Ángela Preciado-Hoyos	
Introducción	16
1. Referente conceptual. Interés en el entorno e interdependencia social .	18
2. Metodología	21
3. Discusión conceptual	23
3.1. Afianzamiento de la noción estratégica en los estudios sobre relaciones públicas	23
3.2. Crítica a modelos lineales y basados en la gestión	24
3.3. Perspectivas contemporáneas sobre comunicación externa .	27
A manera de cierre. Algunas consideraciones y retos para la investigación futura sobre comunicación externa .	32
Referencias	33
Capítulo 2	
Comunicación de la sostenibilidad. Análisis de las empresas colombianas incluidas en el índice de sostenibilidad de 2020	37
Adriana Ángel Botero	
Introducción	38
1. Enfoque teórico	39
1.1. Sobre la sostenibilidad organizacional .	40
1.2. Sobre la comunicación de la sostenibilidad	40
1.3. El estudio de la sostenibilidad	43
1.4. El discurso de la sostenibilidad	45
2. Metodología	47
3. Resultados	49
3.1. Géneros y formatos de la comunicación organizacional de la sostenibilidad	50
3.2. Enfoques y tipos de sostenibilidad	51
3.3. Recepción de la comunicación organizacional de la sociedad .	54



3.4. <i>Engagement</i> entre organizaciones y usuarios	54
3.5. Emocionalidad en la recepción de la información	56
3.6. La respuesta de los usuarios	58
Conclusiones	60
Referencias	61

Capítulo 3

Comunicación como soporte de las funciones esenciales de las *pymes* . . 67

Yanyn Aurora Rincón Quintero
Moraima Coromoto Romero Silva
Carmen Helena Romero Díaz
Eleonora Parra Fernández

Introducción	69
1. Estado del arte	71
2. Marco teórico conceptual	78
2.1. Comunicación organizacional a escala <i>PYME</i>	78
2.2. Componentes de comunicación	80
2.3. Tipologías de comunicación	81
2.4. Necesidades y problemáticas comunicacionales en las <i>PYMES</i> . . 85	
3. Metodología	90
4. Discusión de resultados	91
4.1. Comunicación gerencial.	95
4.2. Comunicación de producción y logística	95
4.3. Comunicación financiera y contable	96
4.4. Comunicación comercial	97
4.5. Comunicación para la internacionalización de las <i>PYMES</i> . . 97	
Conclusión	98
Referencias	99

Capítulo 4

Usabilidad, uso y experiencia de usuario de los *gestores de procesos* de la universidad nacional de colombia, sede manizales con la *homepage* de la herramienta web *softexpert* . . 103

Natali Santa Giraldo

Introducción	104
1. Marco conceptual	109
2. Marco metodológico	111
3. Resultados. Descripción	113



Análisis conclusivo	117
Referencias	118

Capítulo 5

Perfil del comunicador interno en iberoamérica	121
Yanyn Rincón Quintero	
Yoiver Giraldo Quintero	
Ariel Jiménez	
Diego Salazar	
Introducción	123
1. Estado del arte	125
2. Consideraciones teóricas	130
2.1. Comunicación interna en Iberoamérica	130
2.2. El comunicador interno en Iberoamérica	133
2.2.1. Variables para la construcción del perfil del comunicador interno en Iberoamérica	135
2.2.2. Competencias, roles y funciones del comunicador interno ..	137
3. Metodología	138
4. Discusión de resultados	139
Conclusiones	148
Referencias	150

Capítulo 6

La comunicación y el *endomarketing*.

Factores clave para la competitividad en las organizaciones	153
Rocío Tabares Hoyos	
Alejandra Eugenia Pineda Henao	
Introducción	155
1. Marco teórico	156
1.1. Desafíos de las organizaciones en el siglo XXI	156
1.2. Comunicación organizacional, abordajes y perspectivas desde el <i>endomarketing</i>	159
1.3. El <i>endomarketing</i> como tendencia en las organizaciones ..	163
1.4. Comunicación interna y <i>endomarketing</i> . Estrategias en la competitividad empresarial	167
2. Metodología	170
3. Análisis y discusión de resultados	171
3.1. Comunicación como factor de competitividad	171
3.2. Elementos del <i>marketing</i> . O <i>endomarketing</i>	174



Conclusiones	177
Referencias	178

Capítulo 7

Impacto de la *marca personal* dentro de una *marca comercial* en redes sociales. Caso aplicado a un presidente ejecutivo

de una institución del eje cafetero 185

Daniela Hincapié Franco
 Walter Arroyave García
 Luis Ángel Montealegre Osorio

Introducción	187
1. Marco teórico. Competencias de un gerente y el acercamiento a las nuevas tendencias digitales	188
1.1. El gerente como líder, modelo de confianza y comunicador	188
1.2. Las apuestas digitales como plataformas de cambio	189
1.3. Gestión de redes sociales y la virtualización, un logro para el currículo del gerente moderno	190
1.4. Los contadores de historias	193
1.5. Gestión de medios sociales digitales en organizaciones	193
1.6. <i>Facebook</i> , interacción y alcance.	194
1.7. <i>Twitter</i> y su importancia.	196
1.8. Impacto digital en las construcciones de marca personal en las organizaciones	198
1.9. Marca personal y <i>Personal branding</i>	198
1.10. Los entornos digitales, la marca personal y las organizaciones	200
2. Propuesta metodológica	202
2.1. Categorías	202
2.1.1. Competencias de un gerente y el acercamiento a las nuevas tendencias digitales	202
2.1.2. Impacto digital en la construcción de marca personal en las organizaciones	203
2.2. Justificación metodológica.	203
3. Exposición de resultados	205
3.1. Análisis de la encuesta	205
3.2. Análisis de las fichas de observación	210
Conclusiones y recomendaciones	216
Referencias	219



Presentación

Como un fenómeno social la comunicación en las organizaciones ha existido siempre, pero no fue sino hasta la década del 70 del siglo XX cuando las empresas empezaron a ser conscientes de su valor si se gestionaba efectivamente. Claro, la influencia del periodismo provocó que inicialmente su misión se enfocara en lo informativo. Durante décadas, la creación de medios y la difusión de mensajes fueron dos de las principales responsabilidades que debían seguir quienes lideraban áreas de comunicación; sean llamados jefes de prensa, *dircoms*, líder de comunicaciones, etcétera.

No obstante, la influencia de los estudios en relaciones públicas originados en EE.UU, así como la resignificación de conceptos como cultura organizacional, clima laboral, propósito corporativo, identidad de marca, entre otros, ha conllevado a pensar ¿cómo deben ejecutarse los procesos comunicacionales en las empresas para que dejen ser vistos como un gasto?, ¿cuáles son los aportes directos de la comunicación al negocio?, ¿cómo trascender de ser un departamento de apoyo a un departamento estratégico? Sin duda, los retos no han parado y los avances en marketing digital, inteligencia artificial y talento humano, así como contingencias derivadas del mercado, el medio ambiente, la tecnología e incluso una pandemia como la Córdid-19, obligan constantemente a reflexionar sobre la comunicación en las organizaciones. Este libro, es un aporte valioso en esa línea. En este momento usted va camino a disfrutar de un gran juego, ya descubrirá porqué.

Antes de iniciar el torneo, vale la pena mencionar la analogía de Alejandro Formanchuk, docente y consultor en comunicación interna, que resume de forma magistral lo anterior. Según él, hacer comunicación es como jugar golf. A veces de un golpe metes la bola en el hoyo, a veces logras tu propósito con menos golpes de los planeados (*birdie*) o en ocasiones se necesitan de más acciones de las pensadas para lograr un objetivo (*bogey*). Son tantos los factores que influyen en la ejecución de planes de comunicación que los desafíos no son menores.

Lo invito señor lector a disfrutar de esta obra como si fuera un torneo de golf disputado entre amigos. Tenemos un gran campo abierto con múltiples hoyos que se asemejan con la variedad de temas que encontrará. Usted tendrá un *putter* por cada uno de los artículos. Le sugiero no perder



de vista las desviaciones del terreno y la distancia entre los textos. Ahí está la riqueza de esta publicación.

Este libro está compuesto por resultados de investigación que hacen parte de un gran proyecto de la Escuela de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales sobre *Comunicación y Organizaciones*. Inició con una conversación entre amigos. Tras dos ediciones de la *Colección Escribanía* enfocadas al cine, le propuse a Carlos Fernando Alvarado, Director de la Revista Escribanía, dar el salto a la comunicación en las organizaciones. Aunque conozco su pasión por el séptimo arte aprobó la idea. Su apertura y generosidad hace parte de su sello, esta vez no fue la excepción.

Estamos felices de compartir este tomo con usted. ¡Qué empiece el juego!

Yoiver Giraldo Quintero
Editor Asociado Escribanía



Introducción: expandiendo las organizaciones

Carlos Fernando Alvarado Duque
Universidad de Manizales¹

Analizar la gestión de la comunicación en Organizaciones colombianas, en términos de sostenibilidad y competitividad, nos llevó a repensar el concepto mismo de comunicación desde varias aristas teóricas como base del presente libro, resultado de investigación. La finalidad no fue otra que revisar, con nuevos lentes, qué ocurre con los procesos internos y externos que se gestan en las organizaciones, qué rol cumple la gestión propiamente dicha, y estimar el impacto de los medios digitales en términos de competitividad en el presente. Es innegable que el estudio de la comunicación en las organizaciones, en una sociedad compleja, que hoy asume cambios significativos a razón de la pandemia del Coronavirus, se ha incrementado. Como nos adelantó Toffler (1981):

Una nueva civilización está emergiendo en nuestras vidas, y hombres ciegos están intentando en todas partes sofocarla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares; formas distintas de trabajar, amar y vivir; una nueva economía; nuevos conflictos políticos; y, más allá de todo esto, una conciencia modificada también. Actualmente existen ya fragmentos de esta nueva civilización. Millones de personas están ya acompasando sus vidas a los ritmos del mañana. Otras, aterrizadas ante el futuro, se entregan a una desesperada y vana huida al pasado e intentan reconstruir el agonizante mundo que les hizo nacer (p. 9).

En palabras de Toffler (1981) “... una revolución de las comunicaciones” (253) nos advierte de la necesidad de re-pensar los procesos comunicativos

1 Comunicador Social y Periodista de la Universidad de Manizales, Filósofo de la Universidad de Caldas, Especialista en Estética de la Universidad Nacional de Colombia, Magister en Filosofía de la Universidad de Caldas, Doctor en Filosofía de la Universidad de Antioquia. Profesor Titular de la Escuela de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales, Líder del Grupo de Investigaciones de la Comunicación y Director de la Revista Escribanía. Correo electrónico: cfalvarado@umanizales.edu.co



y el papel que, en este caso, juega la comunicación en las organizaciones. Ahora bien, entender las organizaciones como sistemas abiertos, integrados por un complejo entramado de sistemas, entre ellos el factor humano como eje articulador, nos lleva a estudiar el rol de la comunicación en los procesos de sostenibilidad y competitividad, y el uso de los medios digitales. Particularmente, para efectos del presente libro, el interés fue analizar ciertas prácticas comunicativas en el ámbito de la sostenibilidad, la cual se ha definido como uno de los objetivos de desarrollo del milenio que, desde una mirada de vanguardia, se ha ido convirtiendo no solo en una táctica cada vez más frecuente sino, como bien señalan Holtzhausen y Zerfass (2015), en un campo de estudio inagotable desde una perspectiva interdisciplinar.

En definitiva, el estudio de la comunicación (en las organizaciones) [...] está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización (Ramos-Reyes, et al., 2017, p. 10).

En el marco de los *estudios de la comunicación*, este libro se inserta, gracias a su bagaje empírico-conceptual, en el *Subprograma de investigación de Desarrollo Humano* (eje formación y lenguaje) de la Universidad de Manizales con el fin de apostarle a las re-comprensiones de contexto que vinculan al sujeto de comunicación con la cultura. En otras palabras, los diferentes capítulos, que recogen resultados de diversas investigaciones, están contruidos desde diferentes direcciones metodológicas que ofrecen un espectro amplio para comprender la relación comunicación y organizaciones. De la misma manera, se vinculan algunos de sus escenarios propios de proyectos interinstitucionales: *Comunicación como función articuladora en los públicos organizacionales* y *Comunicación interna en organizaciones Iberoamericanas*.

Como estudios de casos, con una metodología mixta a nivel descriptivo-estructural y crítico, nos preguntamos por la *gestión de la comunicación en las organizaciones en Colombia* a través del abordaje, en calidad de corpus investigativo, de empresas e instituciones que gestionan procesos estratégicos (comunicación hacia afuera) y cuya finalidad es la de garantizar la misma comunicación organizacional (comunicación hacia adentro). Para ello se



abordaron siete categorías de análisis a través de los respectivos capítulos: Comunicación estratégica y gestión; Comunicación de la sostenibilidad y redes sociales; Comunicación y funciones esenciales; Gestores de procesos; Perfil del comunicador; Comunicación y *endomarketing*; Marca personal y redes sociales. Categorías que responden la pregunta de investigación: ¿Cómo se visibiliza la gestión de la comunicación en Organizaciones colombianas, en el marco de la sostenibilidad y la competitividad?

Podemos señalar que la sostenibilidad para la competitividad de las organizaciones, la cual supone unas agendas socio-ambientales desde prácticas corporativas, valga la redundancia, sustentables, implica la mediación comunicativa con estrategias centradas en el factor humano y los desarrollos tecnológicos. Encontramos, así, que la literatura (Estado del arte) frente a la *comunicación estratégica* y la *gestión de la comunicación* en Colombia (primera categoría de análisis) muestra el desarrollo de nuevas habilidades humanas con formas innovadoras de comunicación. La presencia de nuevas tecnologías, como bien señala Alvin Toffler en su texto *La tercera ola*, nos sitúa en la era de la información y la comunicación que bien afectan la vida de las organizaciones deparándoles nuevas formas de ser, con un proceso en doble vía que involucra las diferentes estructuras de la sociedad.

Particularmente, emerge la pregunta por la comunicación de la sostenibilidad a través de las redes sociales en las empresas colombianas (segunda categoría de análisis), mostrando cómo estas privilegian, en tanto estrategias comunicativas, el *género informativo* con una alta tendencia al uso de modelos transmisionistas-lineales (actores pasivos). En concordancia, se reconoce que dicho género va acompañado de la *sostenibilidad débil* que busca solucionar situaciones conflictivas sin cambios estructurales. Se desaprovecha el valor pedagógico de la comunicación digital para producir una interacción dialógica y, en consecuencia, a asumirse un rol, por parte de las organizaciones, de simples informantes sobre prácticas de sostenibilidad.

La tercera categoría de análisis (la comunicación como soporte a las funciones esenciales) muestra que en las pequeñas y medianas empresas (*PYMES*) hay un alto reconocimiento de la comunicación como una estrategia de desarrollo de las organizaciones, desde la articulación de las funciones esenciales. Ello depende, y a la vez varía, según factores de desarrollo interno, variables de contexto, naturaleza de la organización, entre otras. Se reconoce una estrecha relación entre comunicación y funciones esenciales mediadas por los procesos y el factor humano.



Emergen en la discusión algunas figuras que ayudan a las organizaciones en la generación de procesos de comunicación interna y externa y que facilitan la gestión misma de la comunicación en beneficio de la institución, el mercado y los usuarios: *Gestores de procesos*, *Comunicador interno*, *Endomarketing* y *Marca personal*. Frente al abordaje de los usuarios como gestores de procesos, o cuarta categoría de análisis, la cual busca agilizar procedimientos de competitividad mediante el manejo de herramientas Web-expertas, en el caso de una organización, se da cuenta de dificultades de aprendizaje para la innovación digital (uso herramienta Web). En concordancia con la necesidad de acompañamiento para generar aprendizajes colaborativos y efectivos en las organizaciones se analiza el *perfil del comunicador interno* (quinta categoría de análisis). Este perfil, hoy, se reconoce con competencias humanas, tecnológicas, interactivas y prácticas que lo conducen a emprendimientos proactivos con visión de futuro y a alta competencia para la gestión de la comunicación.

En torno a la figura del *endomarketing* y su influencia en la competitividad (sexta categoría de análisis), las organizaciones privilegian la comunicación interna mediante un trabajo colaborativo que demarca el éxito de su vida empresarial frente al reto del desarrollo sostenible. Paralelamente, el impacto de la marca personal (Directivo) en las redes (séptima categoría de análisis) es reconocido como un valor agregado; es decir, se reconoce su importancia competitiva derivada de estrategias de comunicación interna y del *endomarketing* mismo. ¿Cómo gestionarlos? Es la pregunta clave para la competitividad, mediante el logro de la sostenibilidad de diferentes usuarios.

Referencias

- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication. Opportunities and challenges of the research area. In: D. Holtzhausen & A. Zerfass. (Eds.). In *Handbook of Strategic Communication*. (Pp. 3-17). New York: Routhledge.
- Peiró, J. M. & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. En: *Persona*, 15, 41-70.
- Ramos-Reyes, W. D., et al. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Ediciones grupo Comás.
- Toffler, E. (1981). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janes S. A.



Capítulo 1

Análisis teórico sobre los estudios en comunicación estratégica

Ángela Preciado-Hoyos²
Universidad de La Sabana

Resumen

El presente trabajo ha tenido como finalidad estructurar un análisis sobre lo que ha sido el desarrollo del concepto de la comunicación estratégica en la literatura sobre relaciones públicas y gestión de la comunicación, así como otras investigaciones que han llevado a algunos autores a definirla como campo de estudio, en particular en las dos últimas décadas. La pregunta que guía el análisis es: ¿Cuáles son los desarrollos teóricos más reconocidos para gestionar la comunicación estratégica en las organizaciones, no solo como objeto de conocimiento, y que han sido publicados en libros y trabajos académicos que abordan la estrategia deliberada y de largo plazo, así como los trabajos que, en años más recientes, dan mayor relevancia a la estrategia emergente? La metodología que se siguió ha sido la realización de un estado del arte, en el que se han tomado los autores y textos más reconocidos en la literatura sobre el objeto de estudio. El análisis muestra que el entorno es el elemento que tiene mayor incidencia en el diseño de la estrategia de comunicación, pues en entornos estáticos primaban los modelos lineales con diseños de estrategia de largo plazo. En la contemporaneidad, volátil y compleja, se imponen modelos flexibles que, al conjugar diferentes momentos en esquemas más fluidos, fortalecen la idea de que la estrategia es un proceso y no un producto.

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha1>

2 Comunicadora social y Doctora en Comunicación. Profesora Asociada, Universidad de La Sabana, Colombia. Correo electrónico: angela.preciado@unisabana.edu.co



Palabras clave: Comunicación estratégica; Relaciones públicas; Estrategias de comunicación; Estudios de la comunicación; Comunicación organizacional.

Theoretical analysis about strategic communication studies

Abstract

The purpose of this work has been to structure an analysis on what has been the development of the concept of strategic communication in the literature on public relations and communication management, as well as other investigations that have led some authors to define it as a field of study, particularly in the last two decades. The question that guides the analysis is: What are the most recognized theoretical developments to manage strategic communication in organizations, not only as an object of knowledge, and which have been published in books and academic works that address deliberate and long-term strategy? Term, as well as the works that, in more recent years, give greater relevance to the emerging strategy? The methodology that was followed has been the realization of a state of the art, in which the most recognized authors and texts in the literature on the object of study have been taken. The analysis shows that the environment is the element that has the greatest impact on the design of the communication strategy, since in static environments linear models with long-term strategy designs prevailed. In contemporaneity, volatile and complex, flexible models are imposed that, by combining different moments in more fluid schemes, strengthen the idea that strategy is a process and not a product.

Keywords: Strategic Communication; Public Relations; Communication strategies; Communication studies; Organizational Communication.

Introducción

El entorno ha sido determinante en los estudios sobre Comunicación Estratégica, a la que, en adelante, nos referiremos con la sigla CE. Los cambios y alteraciones continuas que se dan en él provocan mecanismos de



ajuste. De ahí que los estudios sobre estrategia planteen que, cuanto más rápida sea la velocidad del cambio, habrá que desarrollar una mayor adaptabilidad.

Como seres pensantes, se ha acudido históricamente a la razón cuando se trata de elegir soluciones ante los problemas, lo que ha determinado el desarrollo y la implementación de modelos para gestionar la CE. Estos operan como herramientas de apoyo para hacer un análisis bien fundamentado de las opciones que se tienen y preparar las rutas antes de transitarlas. El momento actual indica, sin embargo, que hay que agilizar el proceso para tomar soluciones inmediatas y que los modelos que fueron útiles en sociedades que podemos definir como estáticas, en términos de sus transformaciones políticas, económicas o culturales perdieron vigencia.

Para examinar la manera como el entorno ha incidido en la transformación sobre las teorías de CE en las organizaciones, la pregunta que orientó el ejercicio de indagación en este trabajo se centró en: ¿Cuáles son los desarrollos teóricos más reconocidos para gestionar la comunicación estratégica en las organizaciones, no solo como objeto de conocimiento, sino también de práctica, y que han sido publicados en libros y trabajos académicos que abordan la estrategia deliberada y de largo plazo, así como los trabajos que, en años más recientes, dan mayor relevancia a la estrategia emergente?

Las fuentes examinadas provienen, primero, de las relaciones públicas, donde ha habido mayor interés en el estudio de la CE, y seguidamente se exponen las concepciones que han dado origen a la CE propiamente dicha, en el siglo XXI. En otras palabras, se abordan dos categorías de análisis: *Relaciones públicas* y *Modelos de gestión*, dentro de un corpus investigativo en el marco de las relaciones públicas o contexto de realización.

Los estudios sobre relaciones públicas que se revisan provienen mayormente en Estados Unidos, y los que se han tomado, propios de la CE, son originarios de Europa, donde ha habido un interés creciente en el fenómeno. En este último caso, se toma como fuente principal el *International Journal of Strategic Communication*, publicación que se constituye en el principal referente sobre investigación en el campo en la actualidad. En menor medida se hace referencia a algunos autores hispanoamericanos. En el apartado final del capítulo, y a manera de cierre, se presentan retos y cuestionamientos acerca de las implicaciones que los cambios sociales más recientes tienen en el estudio y la práctica profesional.



1. Referente conceptual. Interés en el entorno e interdependencia social

La relación que históricamente se ha establecido en la CE, entre organización y entorno, exige que se haga un trabajo permanente de investigación rigurosa e innovadora en términos de aportar herramientas para agilizar los procesos de pensamiento estratégico. La razón es simple: el entorno ha sido una preocupación permanente en los estudios sobre estrategia, y al relacionar estrategia con comunicación, estamos declarando que esa comunicación va a darse en un contexto donde hay varios actores con intereses que pueden ser iguales o diferentes a los nuestros.

Esta inquietud ha sido una constante en el estudio de las relaciones públicas, por lo que se ha llegado a afirmar que esta es la perspectiva que más aportes ha hecho a la orientación estratégica y que ha incidido de manera definitiva en numerosas prácticas actuales sobre ésta en las organizaciones (Holtzhausen y Zerfass, 2015).

Cutlip y Center (1952) consideraron el entorno en el campo de las relaciones públicas desde una perspectiva sistémica. Lo vieron como el suprasistema social en el que se relacionan individuos, grupos o públicos, los cuales operan como otros sistemas con los que las entidades interactúan en una negociación de recursos e intereses y a los que debe ajustarse para garantizar su supervivencia en el largo plazo. El ajuste es posible si se mantiene el intercambio constante, desde la búsqueda de una comprensión mutua que solo puede propiciarse desde la comunicación (Gutiérrez-García, 2006).

Edward Bernays (2008) había analizado, desde la segunda década del siglo XX, la relación de interdependencia entre todo tipo de organizaciones y un entorno social más amplio, cuando se trataba de buscar el apoyo a ideas o iniciativas comerciales o de cualquier índole. Desde su óptica, obtener el beneplácito del público para cumplir objetivos en las sociedades democráticas, demandaba hacer usos creativos de la comunicación.

Con el ánimo de distanciarse de la concepción problemática de la propaganda como forma de comunicación, y alejado de su labor como estratega al servicio de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, Bernays (2008) propuso un nuevo campo de trabajo al que bautizó con el nombre de relaciones públicas. El cambio de denominación respondió a un giro en



la manera de abordar el ejercicio comunicativo. Buscaba diferenciarlo de modelos anteriores utilizados para gestionar la comunicación de una manera lógica y, en sus primeras propuestas acerca de cómo materializarlo, planteó un proceso que el asesor en relaciones públicas debía seguir para influir sobre las relaciones entre el público y una empresa, idea o grupo (Bernays, 2008).

Es decir, a partir de sus análisis sobre la comunicación organizada, es el propio Bernays quien determina que la propaganda no puede seguir siendo el mecanismo que la sociedad moderna deba aplicar para llevar a la esfera pública hechos e ideas de trascendencia que deban ser conocidos. Así como otros especialistas en una organización se ocupan de las cuestiones legales o financieras, decía que se necesitaba un experto para estar atento a los impactos del intercambio informativo de la entidad y caracterizó a esta persona como alguien que comprendía los intereses del público de la organización y, a la inversa, ayudaba a que la entidad comprendiera al público, lo que implicaba involucrarse en el intercambio informativo (Sotelo, 2001).

Propuso practicar una forma de trabajo siguiendo una serie de pasos que llevaban un orden, como se presenta en la columna derecha de la Tabla 1. Según este procedimiento, el especialista en relaciones públicas comenzaba por identificar un problema de la organización en su relación con el público y después de analizarlo, proponía una manera de resolverlo, la cual se aplicaba y luego era evaluada.

De modo similar a la forma de trabajo propuesta por Bernays, pero ya en 1963, Marston planteó *el modelo Race*, el cual predominó durante décadas en las prácticas profesionales y en la literatura sobre relaciones públicas, como la manera estandarizada de acompañar, desde la comunicación, el cumplimiento la misión de las entidades. Cada letra de la sigla Race representa cada uno de los pasos que se deben seguir para ejecutar un proceso comunicativo, como se muestra en la Tabla 1, donde, a la vez, se establece una comparación entre la serie de actividades que éste contiene y las propuestas por Bernays.



Tabla 1
Modelos de Bernays y Marston para gestionar la CE

Bernays (2008)	Marston (1963)
Plantear el problema de la entidad y que se podía resolver utilizando la comunicación	Investigar (<i>Research</i>)
Estudiar el público a la luz del problema identificado.	
Analizar los resultados del estudio	
Plantear políticas que guíen prácticas y rutinas de la organización en los diferentes escenarios en los que esté en contacto con el público	Planificar (<i>Action plan</i>)
El especialista de relaciones públicas debe ponerse de acuerdo con la entidad acerca de las políticas que él ha propuesto	
Ejecutar las políticas	Ejecutar o comunicar (<i>Communication</i>)
La implementación de las políticas debe mantenerse en el tiempo, para asegurar que tengan algún efecto	
Hacer seguimiento permanente	Evaluar (<i>Evaluation</i>)

Fuente: Elaboración propia, a partir de las propuestas de Bernays (2008) y Marston (1963)

Como se aprecia en la tabla, en ambos casos se parte de la definición inicial de una situación que está localizada en el entorno o en la relación entre éste y la entidad. La identificación de dicha situación o *problema* (Bernays, 2008), se hace a partir del uso de instrumentos de investigación e incluye analizar el público, recopilar resultados y examinar dichos hallazgos. Esta serie de pasos se recogen, para el caso del modelo Race, en el ítem que recibe el nombre de Investigar. Con el pasar de los años, se ha visto que un problema no siempre es el punto de partida o excusa para diseñar una estrategia de comunicación, pues ésta puede acompañar cualquier tipo de propósito.

Siguiendo con los elementos consignados en la tabla, el diseño del plan de comunicación o plan de acción se traduciría, en la propuesta de Bernays (2008), en incidir en los comportamientos del público cada vez que la organización se relacione con él. Este paso encierra un proceso de pensamiento estratégico, en el sentido de establecer, deliberadamente, un discurso o narrativa orientada por una idea que, a partir del conocimiento obtenido en el primer paso, sirva para anticiparse a lo que el público se encuentre en disposición de aceptar o no. Para hacerlo conocer por



parte del público, se utilizan los medios de difusión de las ideas (Bernays, 2008).

Poner en marcha el plan, que es ejecutar las políticas acordadas entre el relacionista público y la organización durante un periodo de tiempo, garantizaría que la comunicación esté orientada por el fin establecido. Indica que se debe seguir lo que se ha concretado en el plan y relaciona esfuerzos de posicionamiento al insistir por diferentes medios o canales, con un mismo enfoque discursivo, de modo que marcas e ideas puedan ser reconocidas por sus elementos diferenciales, allí donde estos hagan presencia. El seguimiento permanente indica que, para impactar, la estrategia ha de ser efectiva porque ayuda a que se cumplan los objetivos y demuestra que lo hace mediante el seguimiento y la medición.

El modelo Race se utilizó durante décadas. Como plan, se generaba de manera anticipada a su propia ejecución y se diseñaba después de conocer la estrategia de la entidad (Van Ruler y Körver, 2019). Esta forma de trabajo ha sido cuestionada en los discursos dialógicos sobre la comunicación en las organizaciones y en otros sobre la constitución comunicativa de las organizaciones (Van Ruler, 2018; Schoeneborn et al., 2019), porque entiende la comunicación como un apéndice del plan estratégico de la organización y puede llevar a concentrar las tareas de los profesionales del área en la creación y emisión de informaciones, como si no hubiera comunicación en otros procesos organizativos.

De la mano de la preocupación por gestionar la relación con el público del entorno, los estudiosos de las relaciones públicas continuaron, en los años siguientes, basando sus trabajos en la teoría del sistema social y en que, siempre y cuando las relaciones públicas fueran vistas como un área estratégica, podrían apoyar los objetivos de la organización de manera efectiva. Ahora bien, pese a no concentrarse en análisis sobre el intercambio y el contenido de los mensajes, como se esperaría de la investigación sobre comunicación de las organizaciones (Deetz, 2001), estas propuestas ayudaron a consolidar una relación mucho más estrecha entre estrategia y comunicación en el ámbito organizacional.

2. Metodología

La metodología seguida ha sido el análisis de fuentes teóricas que han estudiado modelos o procesos aplicados para gestionar la comunicación a



partir de un propósito. El fenómeno se ha abordado desde su desarrollo cronológico, desde la realización de un estado del arte, y mediante la comparación de los aportes teóricos de cara al contexto en el que se desarrolla cada uno de estos.

Se ha desarrollado un análisis netamente cualitativo que busca construir una línea de desarrollo de la comunicación estratégica, la misma que ha llevado al desarrollo conceptual y epistemológico de este campo de estudios de la comunicación de las organizaciones. Se ha buscado demostrar lo que es propio de éste y que permite proponer que, a la par que se ha ido desarrollando el estudio de la comunicación en las organizaciones, se ha venido madurando los propios de la comunicación estratégica.

El estudio se ha centrado en el significado conceptual de la comunicación estratégica y en la interpretación de los textos elegidos, los cuales se han convertido en las unidades de análisis, para la elaboración de este capítulo. Las publicaciones responden a libros y artículos de investigación de autores pertenecientes a una comunidad académica que, de manera específica, se ha ocupado de estudiar la comunicación estratégica en las organizaciones.

El procesos metodológico se ha orientado a seleccionar, analizar, comparar y explicar los hitos en el desarrollo del área, ahora propuesta por algunos como campo disciplinar (Zerfass, et al., 2018) y punto de confluencia de los diversos estudios sobre la comunicación en las organizaciones (Sotelo, 2004).

Los elementos que guiaron la elección de las fuentes teóricas consultadas han sido seleccionados por su reconocimiento hecho por otros autores y por variables que definen la estrategia como pensamiento conducente a la toma de decisiones y luego, cómo estas variables se retoman en el esfuerzo de relacionar la estrategia con la comunicación. Desde la literatura de gestión, que luego se examina en la propia sobre la comunicación de las entidades, sobresalen las siguientes: a) la planificación por objetivos; b) el reconocimiento del entorno; c) lo estratégico como función del nivel directivo; d) incidencia o gestión del tiempo en el logro de los objetivos y e) proceso de toma de decisiones y ajustes que se activan al definir y elegir una estrategia.



3. Discusión conceptual

3.1. Afianzamiento de la noción estratégica en los estudios sobre relaciones públicas

En los años noventa del siglo XX y desde el campo de las relaciones públicas, empezaron a concretarse algunos elementos que luego marcaron con notoriedad la identidad de la práctica estratégica de la comunicación en las organizaciones. Dicha relación quedó definida en la Teoría de la excelencia de las relaciones públicas de Grunig (1992), la cual se puso a prueba en varias investigaciones empíricas realizadas entre profesionales de la comunicación de diferentes sectores y países (Grunig, Grunig y Dozier, 2002).

En la teoría citada se considera que las relaciones públicas tienen que verse como una actividad estratégica para la entidad, lo que se traduce en que el profesional responsable del área o función haga parte del grupo directivo, tenga voz y voto en la toma de decisiones, y actúe como consejero, experto y mediador entre la organización y sus públicos, porque solo de esa manera podrá establecer conexiones entre las necesidades y opiniones de los grupos de interés y la estrategia de la organización, así como conseguir que las consecuencias de que estas decisiones tienen en ellos, sean consideradas antes de que la entidad las defina y las empiece a ejecutar.

Se planteó, sumado a ello, que la función debía estar en cabeza de un estratega y no de un técnico. Este último era definido como la persona que ocupaba su tiempo en seguir indicaciones de los directivos acerca de cómo producir contenidos para los medios de comunicación institucional. El estratega, en cambio, identificaba problemas y proponía soluciones a la alta dirección, aseguraba los lazos entre la organización y sus públicos y aportaba iniciativas en los procesos de toma de decisiones, involucrando a diferentes actores (Dozier, 1992; Dozier y Broom, 1996). Analizaba, asimismo, posibles escenarios de comportamiento y comunicación entre la entidad y sus grupos de interés.

Otra condición indicaba que las relaciones públicas debían operar de manera integrada, con un profesional a la cabeza, especializado en el área, y con la suficiente independencia de otros departamentos. En relación con esta última característica, los resultados de los estudios realizados por Grunig y sus asociados (1992, 2002) mostraron que, en las organizaciones en las que las diferentes responsabilidades de comunicación se integraban en



un departamento de relaciones públicas, había mayor unicidad de los mensajes, mejor coordinación en el desarrollo del proceso estratégico y, por ende, los objetivos se cumplían con mayor conexión y semejanza.

En esta teoría se entiende lo estratégico como los asuntos de los que deben ocuparse los niveles directivos por lo que resalta la posición de los comunicadores en una jerarquía, así como la necesidad de elegir un mejor camino para alcanzar las metas. En otras palabras, la concepción *directiva* adopta, además, el sentido de asumir una dirección que guíe las decisiones y acciones. Sumado a ello, un aspecto significativo de la teoría de la excelencia es que buscó concretar el verdadero aporte de los profesionales de la comunicación a la estrategia global del negocio. De este modo, el responsable de la función comunicativa se integraba al grupo de quienes diseñaban la estrategia de la organización, porque conocía cómo pensaban los grupos de interés y podía representar sus intereses, sin excluirlos en el momento en el que la entidad define lo que es y quiere alcanzar.

Hay dos asuntos que merece la pena señalar en este punto. La primera tiene que ver con la consideración que existe en las organizaciones y el entorno acerca de lo que esperan del profesional de las comunicaciones, por cuanto en algunas esferas se le ve como actor relevante, pero en otras no tanto (Falkheimer, et al., 2017; Bourne, 2019; Moreno, Tench y Verhoeven 2021). La tiene que ver con que las expectativas de los públicos son cambiantes, no fijas, y esta teoría no generó modelos prácticos para atenderlas de manera constante e insertarlas al mismo ritmo que se toman las decisiones de la organización. Pese a ello, ayudó a consolidar prácticas que caracterizan el comportamiento estratégico, como tener en cuenta los diferentes puntos de vista de los grupos de interés y responder a todos ellos desde la concepción misma de los negocios. En la teoría, esto se explica desde el concepto de *asincronía* (Grunig, 1992), según el cual, la comunicación no era vista como el apartado final del proceso, lo que imprimió fuerza a un enfoque más participativo y la alejó de la idea de que la comunicación se encerraba en un eje único de difusión de informaciones.

3.2. Críticas a modelos lineales y basados en la gestión

Otro aspecto que ha sido relevante en los estudios sobre relaciones públicas ha sido la división del entorno en grupos e individuos por públicos, entendidos como aquellos que se veían afectados en mayor o menor medida por la organización y, a la inversa, aquellos que afectaban su estabilidad.



Ahora bien, desde la certeza de que el entorno social ha cambiado y sigue cambiando, algunos autores han señalado la imposibilidad de seguir trabajando con esta clasificación y otras similares (Ihlen, 2008; Kruckeberg y Vujnovic, 2010). Un primer argumento tiene que ver con que las redes sociales han ampliado el espectro de personas que reaccionan a los acontecimientos en los que se ven comprometidas las organizaciones, sin muchas veces tener vínculos con ellas. Otro argumento apunta a que contar con un profesional de relaciones públicas para guiar la relación con ciertos grupos que están afectando la estabilidad de la organización, evoca prácticas defensivas que conducen a cuidar más la relación con unos que con otros, cuando se debería atender la relación que se tiene con todos siempre. Proponen, entonces, pensar en el público en general, en las estrategias de comunicación y no en públicos, en plural, para quitar a la profesión el peso defensivo y concretar así una voluntad de apertura con todos por igual.

La cuestión problemática en los modelos para gestionar la comunicación, desarrollados en el siglo XX, es que se centran más en las lógicas del *management* y el control aplicadas a la CE. Es decir, la gestión tiende a ser más racional en sus modos de acercarse a los fenómenos, a diferencia de la comunicación, que aporta una comprensión social e interpretativa a los procesos, cuestión que ha sido menos explorada en el campo de la CE y que solo empieza a abrirse espacio en años recientes.

Para Pérez (2012), las estrategias basadas en procesos o como él mismo lo llama, en fórmulas, descartan la posibilidad de ajustarse a las urgencias o a la impredecibilidad de las situaciones sociales tal como éstas se presentan. La realidad es que quienes participan en las conversaciones no son seres tan racionales, porque actúan guiados por instintos, emociones y sentimientos. De ahí la distinción que el autor español establece entre sociedades racionales y sociedades relacionales. Aboga, entonces, por concebir estrategias que reflejen el dinamismo que es propio del acto de comunicar, más ajustadas al entorno complejo en el que se mueve la sociedad contemporánea.

Los cambios sociales que han sido consecuencia de fenómenos como la globalización, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y la consolidación de la modernidad líquida (Bauman, 2017), y el hecho de que la comunicación cada vez tiene mayor incidencia en la estrategia global de las entidades, han llevado a algunos autores del campo de las relaciones públicas a proponer que los profesionales del área trabajen desde un enfoque posmoderno o dialógico (Deetz, 2001; Holtzhausen, 2016).



Holtzhausen (2002) se enfoca en éste y en otros aspectos cuando caracteriza el modo en que el discurso dialógico explica el campo de estudios de las relaciones públicas y las prácticas profesionales que han empezado a darse en la actualidad. En sus trabajos propone replantear la concepción estratégica de la comunicación que se halla en los trabajos de Grunig (1992). La cuestión que encuentra más problemática es que el autor enfoca la actividad del profesional de comunicaciones al servicio de la gerencia, pues si analizar escenarios y relacionarse con el entorno ha sido parte de la identidad de la profesión, no se pueden pasar por alto las condiciones sociales, culturales y políticas en las que operan las entidades, lo que las obliga a tener en cuenta todas las voces que son afectadas por ellas y no solo aquellas que determine la gerencia o que incidan directamente en los negocios (Holtzhausen, 2002).

Como otros representantes del discurso dialógico (Deetz, 2001), Holtzhausen (2002) parte de que, a diferencia de la modernidad, donde el significado de los objetos y la realidad estaban dados con antelación, en la posmodernidad es el lenguaje el que les da existencia y sentido, "... porque el significado no es universal ni fijo; es precario, fragmentado y situado" (Holtzhausen, 2016, p. 233). Por eso, teniendo en cuenta que la búsqueda de legitimidad se adquiere a partir de la interdependencia social y constituye una de las finalidades de las relaciones públicas, no es posible que quienes las practican utilicen los mismos procedimientos ante diferentes situaciones y actores.

Como ha sido expuesto, el diseño estratégico de la comunicación antes del siglo XXI tenía una naturaleza unidireccional manifiesta, buscaba el control del significado y de los grupos de interés. En la segunda década del siglo XXI, con una sociedad civil en la que más actores intervienen en los debates que se dan en la esfera pública y lo hacen en igual medida que las organizaciones y los medios de comunicación, es posible declarar que todos los discursos son estratégicos (Holtzhausen, 2016). Esto se debe a que los medios de difusión de las ideas están al alcance de todos los ciudadanos y a que estos tienen cada vez más habilidades para comunicarse de manera individual en una esfera pública que es más participativa que representativa (Holtzhausen y Zerfass, 2015), de modos más creativos y accediendo a numerosas fuentes de conocimiento e información.

Otra cuestión que se critica a los estudios que fueron predominantes en las relaciones públicas surgidos en el siglo XX, tiene que ver con la pérdida



de vigencia de la dicotomía estratega - técnico (Dozier, 1992), así como la clasificación por roles como los de prescriptor experto, facilitador de la comunicación, facilitador de procesos de resolución de problemas o intérprete cultural (Dozier y Broom, 1996). Éstas pierden sentido cuando se habla de las estructuras organizativas en red, por lo que el contexto es el que, en adelante, determina el rol del profesional (Holtzhausen, 2016). Es decir, el rol que éste asuma dependerá del tipo de proyecto, del momento y lugar donde desarrolle su trabajo, de las necesidades inmediatas, de las partes implicadas, del conjunto de habilidades de otros miembros de la red y de la disponibilidad de tecnología (Holtzhausen, 2016).

La conclusión es que las estrategias de largo plazo cada vez son menos útiles, porque la realidad es compleja, impredecible, aleatoria y espontánea. De ahí que ser estratégico no es una actitud que se asume una vez al año, cuando corresponde diseñar el plan de comunicaciones, sino una manera de vivir, porque "...el comportamiento discursivo de los participantes en el sistema será lo que configure el futuro de la organización" (Holtzhausen, 2016, p. 231). No es posible seguir las concibiendo como antes, cuando el futuro se diseñaba solamente desde la organización.

Esta serie de circunstancias justifica que estudiosos de las relaciones públicas y la CE propongan caracterizar a los profesionales del área desde capacidades y ya no desde competencias, pues mientras la formación o el trabajo vistos desde competencias pudieron apoyarse en lógicas contextuales estáticas, el concepto de *capacidad* se instala más en el futuro y pone el foco en cómo las limitaciones afectarán a las personas, así como las potencialidades del contexto en el que viven (Gutiérrez-García y Sadi, 2020).

Esta serie de cambios y consideraciones ha incidido en el planteamiento de nuevos enfoques sobre teorías y prácticas de CE. La consecuencia más relevante es que ésta haya terminado por constituirse en un campo de estudios (Zerfass, et al., 2018).

3.3. Perspectivas contemporáneas sobre CE

Investigaciones realizadas a partir del siglo XXI sobre comunicación en las organizaciones, proponen que se ha dado una convergencia de los diferentes campos que la estudian (relaciones públicas, comunicación corporativa, comunicación institucional y algunos enfoques sobre comunicación organizacional) hacia la CE. Así, en la medida en que estos campos han ido



consolidando una epistemología que los solidifica, también, entre ellos, han empezado a mostrar coincidencias en sus premisas (Sotelo, 2004).

Esto no significa que la CE reemplace los demás ámbitos de estudio de la comunicación en las organizaciones, pues mientras la investigación académica sobre comunicación organizacional examina con amplitud la variedad de procesos involucrados en la manera cómo interactúan las personas en organizaciones complejas, la CE se enfoca en cómo la organización se presenta a sí misma y se promueve mediante actividades intencionadas de sus líderes, empleados y profesionales de la comunicación (Hallahan, et al., 2007, p. 7).

Hallahan, et al. (2007) y Holtzhausen y Zerfass (2015), se aproximan a la CE como un campo o paradigma general, un concepto *sombrilla*, para estudiar y gestionar la comunicación de manera convergente, abierta a la investigación interdisciplinar que, pese a haber sido potestad de las relaciones públicas, no busca sustituirlas, sino acabar con divisiones entre ellas, con el fin de alcanzar una buena reputación para la entidad en la esfera pública.

Como paradigma, la CE está basada en el uso intencional de la comunicación, lo que implica que las personas participarán en prácticas comunicativas deliberadas en nombre de organizaciones, causas o movimientos sociales (Hallahan, et al., 2007, pp. 3-4). El hecho de que se defina como una forma de comunicación intencionada, no significa que asuma las características de la propaganda, pues quienes la practican están interesados en el modo en que la CE afecta los debates que tienen lugar en la esfera pública y en cómo las organizaciones, cuando ejercen su derecho de comunicar, establecen un equilibrio entre éste y el interés público (Verhoeven, et al., 2011).

Enmarcan el ejercicio y el estudio de la CE en el concepto de esfera pública de Habermas, desde la necesidad de que concurran a ella las ideas e intereses de los diferentes actores sociales y explican que el origen de la CE en ese continente se derivó de modelos de información pública, a diferencia del origen que tuvieron en Estados Unidos, donde surgieron en el ámbito empresarial (Verhoeven, et al., 2011). En la propuesta europea se hace explícita la necesidad de relacionar a la organización de manera permanente con el entorno, actuar de manera reflexiva. Esto significa, en apretada síntesis, que debe que escuchar y atender los intereses del público, un tipo de comportamiento que para ellos viene a ser más estratégico que el tradicional flujo de informaciones que va del emisor (organización) al



receptor (público). Destacan el valor de la comunicación en la estrategia cuando afirman que la esfera pública no está dominada por las personas, sino por los argumentos que llevan al *ring* (Bentele y Nothhaft, 2010, p. 96).

Van Ruler (2018, 2019) coincide con Holtzhausen (2002, 2016), en que la comunicación se da en la interpretación, no en la transmisión y, hace notar que la influencia no se da en una sola dirección. Para ello retoma el concepto de meta-comunicación de Bateson, según el cual cada intercambio interpersonal lleva un mensaje que contiene la sustancia de la comunicación, así como un estado sobre la relación que existe entre quienes se comunican. Así, por tratarse de un fenómeno interpretativo, la comunicación no está dada con antelación, lo que representa varios retos desde el punto de vista estratégico.

Uno de ellos tiene que ver con revisar prácticas arraigadas como formular el plan de CE con una mirada puesta únicamente en el largo plazo y por parte de la organización. Al respecto Van Ruler (2018) explica que solo un evento comunicativo puede determinar la manera particular en la cual la comunicación inmediatamente precedente es entendida, porque la comunicación es una actividad que se inicia en lo que dice el otro, luego el receptor le da continuidad y así sucesivamente, para negociar los significados una y otra vez. Advierte que no se trata de que la comunicación presente y promueva los objetivos de la organización, como en su momento señalaron Holtzhausen y Zerfass (2015), sino de que la organización empieza un proceso cuando provee un mensaje inicial y luego, sus interlocutores le dan continuidad.

En su revisión del concepto de CE, Hallahan, et al. (2007); Zerfass y Holtzhausen (2015); y Zerfass, et al. (2018) puntualizaron en varias cuestiones que consideran distintivas de ésta. La definen como toda comunicación que sea sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de una entidad. Mantienen la noción de que es un uso intencionado de la comunicación por parte de la organización para comprometerse en conversaciones que tienen relevancia para sus objetivos. Ese compromiso puede involucrar el acto de iniciar las conversaciones, insertarse en ellas o darles continuidad. Introducen y hacen notorio el concepto de entidad, para diferenciarlo de organización, lo que destaca el hecho del uso de la CE no está supeditado a empresas, gobiernos u organizaciones sin fin de lucro, sino que también pueden apoyarse en ella movimientos sociales e individuos conocidos en la esfera pública.



Resuelven, asimismo, cuestionamientos hechos por Van Ruler (2018), cuando hablan del rol que la comunicación puede jugar en los diferentes procesos relativos a la estrategia del negocio y que competen a la formulación, revisión, presentación, ejecución, implementación y operacionalización de ésta. Desde esta precisión, se interpreta que la comunicación está presente en todos los procesos, lo cual es compatible con la propuesta de los autores de 2011, acerca de que son más estratégicas las actividades de escucha, pues sirven para ir ajustando las estrategias a lo largo del proceso y cumplir el precepto de reflejar las necesidades e intereses del público en los propósitos, comportamientos o actividades de la organización.

Un aspecto adicional contenido en la definición de 2018 sobre CE (Zerfass, et al.), es que la estrategia toma la perspectiva de la organización o entidad desde sus previsiones para alcanzar los objetivos propuestos mediante la comunicación, lo que hace bajo condiciones de incertidumbre y con recursos limitados, lo que da cuenta de dos características que históricamente han definido la estrategia en cualquier ámbito de aplicación o estudio y que tienen que ver con la injerencia del entorno en los resultados, y la habilidad para anticiparse al modo como éste pueda incidir, desde el análisis de escenarios.

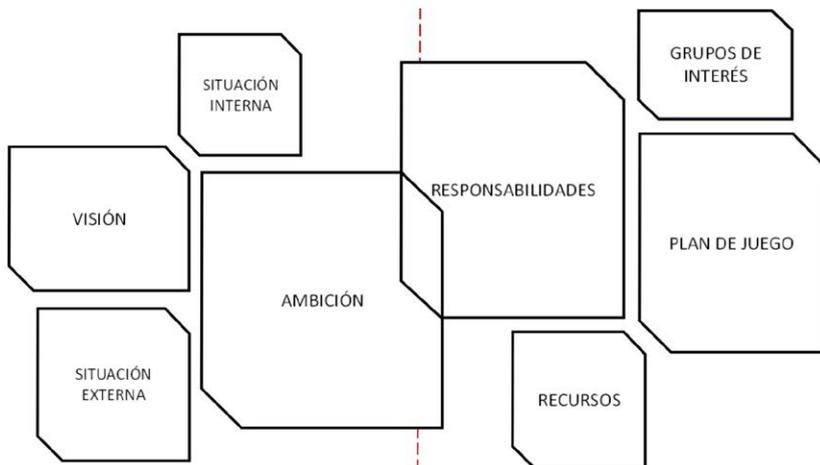
Esta serie de argumentos ha llevado a Van Ruler (2018, 2019) a proponer un modelo para pensar y aplicar la CE desde una mirada más ajustada a una concepción de CE que toma la comunicación como pilar o fundamento. De acuerdo con ella, si la comunicación es un proceso de formación continua, las estrategias de comunicación deben construirse en ese proceso de intercambio que es emergente e incremental. Esto garantiza que, a medida que se vaya ajustando la estrategia, la organización será más reflexiva, porque cuanto más variable es el entorno, más adaptable tiene que ser la estrategia. Se requieran modelos para formularla, que sean menos lineales y rígidos y que adopten el movimiento de figuras dinámicas, como la espiral o la hélice, las cuales, mientras se mueven hacia adelante, al mismo tiempo vuelven sobre sí mismas, porque son afectadas por sus movimientos anteriores (Van Ruler, 2018).

El dinamismo descrito trata de plasmarse en el Marco de trabajo para la CE, propuesto por Van Ruler y Körver (2019), el cual se presenta en la Figura 1. La CE se implementaría, entonces, iniciando una conversación deliberada, por parte de la organización, la cual, al tiempo que interactúa con el entorno puede ir desarrollando estrategias emergentes.



Como en el caso de la hélice, con este marco de trabajo se busca trazar un movimiento en dos sentidos. Para ello, cuenta con ocho bloques de construcción que funcionan de manera similar al Modelo Canvas para proyectos de emprendimiento, pues se plasma la estrategia de comunicación en una sola página. En cada bloque se pegan contenidos con notas adhesivas, los cuales ayudan a tener un estado actualizado y constante de la estrategia de comunicación, ya que se hacen visibles las decisiones que se deben tomar, el objetivo de comunicación, lo que se necesita para alcanzarlo y las prioridades en las que se apoya el profesional de las comunicaciones, de manera que pueda conectar los contenidos de los mensajes en un proceso y hacer elecciones racionales, fundamentales e inmediatas (Van Ruler y Körver, 2019).

Figura 1
Marco de trabajo de la CE de Van Ruler y Körver



Fuente: Van Ruler y Körver (2019, pp. 20-21)

Los cuatro bloques de la izquierda ayudan a elegir la orientación y los de la derecha están enfocados en la implementación. Dicen los autores que no hay que seguir un orden, aunque puede aplicarse alguna secuencia. Los elementos de la izquierda deben revisarse día a día y reevaluar sus contenidos si hace falta. En estos cuatro bloques se desarrollan la visión, la situación interna, la situación externa y la ambición. Ésta viene a ser la búsqueda de un objetivo particular, el destino final al que se espera llegar. Tiene que ver con la idea con la que se está comprometidos y con el anhelo de éxito; es el



producto de construir los bloques relativos a la visión, la situación interna y la situación externa, no como una ecuación, sino como elecciones dirigidas (Van Ruler y Körver, 2019). Para diligenciar la ambición, es necesario hacerse preguntas como: ¿Cuál es la misión central de la comunicación? ¿Cuáles son los valores centrales? ¿Para qué está la organización y qué la motiva? La ambición determina la orientación y expresa el propósito y el valor agregado de la comunicación en la situación actual.

Al lado derecho se diligencian las responsabilidades, los grupos de interés o *stakeholders*, los recursos con los que se cuenta y el plan de juego, que son las elecciones estratégicas que van a implementarse o bien, lo que hasta ahora se ha conocido como las tácticas. A lo que se apunta en este bloque, es a proveer orientación a las actividades operacionales. Las preguntas que se hace quien diseña la estrategia de comunicación, para definir el plan de juego son: ¿Cuál es la estrategia de implementación y cómo serán asignadas las prioridades? ¿Qué es lo primero que hay que hacer y qué puede esperar hasta el final? Si en el manejo del marco de trabajo el estratega es incapaz de hacer elecciones claras, o si fallan las elecciones que hace para alinearse con los otros bloques de construcción, tiene que revisar sus decisiones o cambiar el plan de juego (Van Ruler y Körver, 2019).

En relación con los modelos anteriores de CE, el marco de trabajo de Van Ruler y Körver (2019) se caracteriza por el afán de mostrar simultaneidad en los procesos, ante la imposibilidad actual de pensarlos y ejecutarlos por separado.

A manera de cierre. Algunas consideraciones y retos para la investigación futura sobre CE

Son varias las cuestiones que quedan abiertas de cara al estudio y la práctica de la CE, a partir de las situaciones aquí planteadas. Éstas relacionan, de una parte, el desarrollo de nuevas capacidades en los profesionales y, de otra, impulsar métodos de investigación más ajustados al análisis de estrategias de comunicación emergentes, que prácticamente surgen y se ejecutan al mismo tiempo.

Cuando se plantea que la comunicación hace parte de todos los procesos de las entidades y que es constitutiva de éstas, ello puede evidenciarse, entre otros ejemplos, en que la organización toma decisiones que están cada



vez están más determinadas por lo que sucede en su entorno y la única vía para interactuar con él es la comunicación. En otras palabras, lo que se está diciendo es que hoy, más que nunca, la comunicación es la que aporta insumos a la agilidad estratégica de las organizaciones. Un caso concreto es la gestión comunicativa de las crisis. La velocidad que medios como las redes sociales ha imprimido a este tipo de procesos muestra que la realidad que allí se construye está cambiando a una velocidad tan corta que, cuando se ha logrado concretar una respuesta por parte de la organización, la conversación ya ha mutado hacia otras cuestiones y ni qué decir cuando se suman las máquinas o robots a las interacciones.

En consecuencia, las capacidades de los profesionales de la comunicación deben ampliarse hacia la escucha permanente, la negociación, el análisis de escenarios y la agilidad discursiva, ya sea que ésta se aplique en medios o en intercambios cara a cara. Implicará también mayores habilidades para relacionar personas, momentos, intereses y problemas, así como desaparecer de la planificación entendida como un producto, tipo: *aquí está el plan*, y en comprenderla más como un proceso, lo que sería: *aquí empieza la estrategia de comunicación*.

También son muchas las cuestiones que quedan por resolver para quienes investigan el campo. Entre ellas: ¿Cómo diseñar y aplicar instrumentos para investigar la interpretación que se crea en el intercambio entre emisor y receptor, sin tomarlos de manera independiente ni situar el significado en una sola de las partes? ¿Cómo pensar las relaciones con el público en general, apartándose de la idea de que solo hay que concentrarse en los que han sido tomados como más estratégicos? ¿Se acabaron prácticas tradicionales como definir públicos, hacer mapas de públicos o segmentarlos? ¿Cómo entrenarse en pensamiento estratégico, para salir al encuentro de un entorno que, como explicaba Bauman está lleno de objetos o procesos, en nuestro caso, que pierden su utilidad o sentido, “en el transcurso mismo del acto de ser usados”? (2017, p. 20).

Referencias

- Bauman, Z. (2017). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2010). Strategic communication and public sphere from a European perspective. In: *International Journal of Strategic Communication*, 4, 93-116.
- Bernays, E. (2008). *Propaganda*. Barcelona: Melusina.



- Bourne, C. (2019). The public relations profession as discursive boundary work. In: *Public Relations Review*, 45(5). [Online]. Disponible en: <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/26359/>
- Cutlip, S. M. & Center, A. (1952). *Effective public relations. Pathways to public favor*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. (Pp. 3-46). New York: Sage.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. (Pp. 327-356). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. M. & Broom, G. M. (1996). Evolution of the managerial role in public relations practice In: *Journal of Public Relations Research*, 7 (19), 3–26.
- Falkheimer, J.; Heide, M.; Nothhaft, H.; von Platen, S.; Simonsson, Ch. & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. In: *Public Relations Review*, 43, 91-101. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Grunig, J. E. (1992). (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L.; Grunig, J. E. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gutiérrez-García, E. (2006). *Comunicación institucional financiera*. Pamplona: Eunsa.
- Gutiérrez-García, E. & Sadi, G. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica. En: *Revista de Comunicación*, 19 (1), 125-148.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Srisamesh, K. (2007). Defining strategic communication. In: *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Holtzhausen, D. (2002). A postmodern critique of public relations theory and practice. In: *Communication*, 28 (1), 29-38.
- Holtzhausen, D. (2016). *Las relaciones públicas como activismo. Enfoques posmodernos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication. Opportunities and challenges of the research area. In D. Holtzhausen & A. Zerfass. (Eds.). *Handbook of Strategic Communication*. (Pp. 3-17). New York: Routhledge.



- Kruckeberg, D. & Vujnovic, M. (2010). The death of the concept of Publics (Plural) in 21st Century public relations. In: *International Journal of Strategic Communication*, 4, 117-125.
- Marston, J. (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw – Hill.
- Moreno, Á., Tench, R. & Verhoeven, P. (2021). Trust in Public Relations in the Age of Mistrusted Media: A European Perspective. In: *Publications*, 9 (7), 1-20.
- Pérez. R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R. & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. In: *Organization Studies*, 40(4), 475-496.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. C. Losada-Díaz (Coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (Pp. 35-56). Barcelona: Ariel.
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: an underrated pillar on which strategic communication rests. In: *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 367-381.
- Van Ruler, B. & Körver, F. (2019). *The communication strategy framework*. New York: Peter Lang.
- Verhoeven, P., Zerfass, A. y Tench, R. (2011). Orientación estratégica de los profesionales de la comunicación en Europa. In: *International Journal of Strategic Communication*, 5, 95-117.
- Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H., Page-Werder, K. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. In: *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.





Capítulo 2

Comunicación de la sostenibilidad. Análisis de las empresas colombianas incluidas en el índice de sostenibilidad de 2020

Adriana Ángel Botero³
Universidad de La Sabana

Resumen

La sostenibilidad se ha definido como uno de los objetivos del milenio, y organizaciones de diversa naturaleza se han comprometido a colaborar con su consecución. Al hacer parte de una necesidad organizacional de vanguardia, la sostenibilidad se ha ido convirtiendo no solo en una práctica cada vez más frecuente, sino también en un fértil campo de estudio (Mitra y Buzzanell, 2018). El presente capítulo analiza la manera *como las empresas colombianas, incluidas en el 2020 Dow Jones Sustainability Index, comunican la sostenibilidad a través de las redes sociales*. La investigación se inscribe en el campo de estudio de la sostenibilidad corporativa (Hahn, Figgie, Aragón y Sharma, 2017) y adopta como metodología el análisis cuantitativo y cualitativo de contenido de los mensajes. Con relación a *los contenidos* se examinan categorías como los géneros y formatos de los mensajes, así como los tipos, ámbitos y temas de sostenibilidad comunicados. En cuanto a *la recepción*, se analizan el *engagement*, los contenidos y los tipos de interacción. Finalmente, se discuten los modelos de comunicación organizacional subyacentes a las prácticas comunicativas de sostenibilidad en las organizaciones estudiadas.

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha2>

- 3 Profesora Asociada de la Facultad de Comunicación, Universidad de la Sabana (Chía, Colombia). PhD en Communication Studies, Ohio University. Magister en Comunicación Educativa, Universidad Tecnológica de Pereira.
Correo Electrónico: adriana.angel@unisabana.edu.co



Palabras clave: Sostenibilidad; Comunicación organizacional digital; Organizaciones colombianas; Estudios de la Comunicación.

Sustainability Communication: Analysis of Colombian companies included in the 2020 Sustainability Index

Abstract

Sustainability has been considered as one of the Millennium Goals, and organizations of diverse nature have committed to collaborating with its achievement. As part of a cutting-edge organizational need, sustainability has become not only an increasingly frequent practice, but also a fertile field of study (Mitra and Buzzanell, 2018). This chapter analyzes the way in which Colombian companies included in the 2020 Dow Jones Sustainability Index communicate sustainability through social media. The research is part of the field of study of corporate sustainability (Hahn, Figge, Aragón and Sharma, 2017) and follows a quantitative and qualitative content analysis of the organizational messages. In relation to the content, categories such as genres and formats are examined, as well as the types, areas, and issues of sustainability. Regarding reception, it studies engagement, content, and types of interaction. Finally, it discusses the organizational communication models underlying the communication practices of sustainability in the organizations studied here.

Keywords: Sustainability; Digital organizational communication; Colombian organizations; Communication Studies.

Introducción

La sostenibilidad se ha definido como uno de los objetivos del milenio y organizaciones de diversa naturaleza se han comprometido a colaborar con su consecución. Al hacer parte de una necesidad organizacional de vanguardia, la sostenibilidad se ha ido convirtiendo no solo en una práctica cada vez más frecuente, sino también en un fértil campo de estudio (Mitra y Buzzanell, 2018). El creciente interés por el estudio de la sostenibilidad organizacional (Krohling, 2015) se explica teniendo en cuenta el papel de las organizaciones -y no solo del Estado- en la consecución de metas comunes para el bienestar global como es el caso de los Objetivos



del Milenio. Aunque gran parte de la investigación en esta materia se ha hecho en el campo de la comunicación organizacional, el trabajo interdisciplinario entre este campo y el de la comunicación ambiental sigue siendo necesario para enriquecer el cuerpo teórico-metodológico de análisis de la sostenibilidad (Aparicio, 2016).

Aunque las organizaciones con mayor frecuencia adoptan prácticas de sostenibilidad, aún son escasas las investigaciones que aportan un análisis detallado del fenómeno con el fin de explorar la manera en que se comunica la sostenibilidad para mejorar la reputación organizacional. También son escasos los estudios que abordan la comunicación de la sostenibilidad más allá del análisis de los reportes que dan cuenta de su gestión; las pocas investigaciones que estudian dicha comunicación en redes sociales se leen, la mayoría de las veces, como documentos prescriptivos que contienen recomendaciones sobre el uso adecuado de redes sociales para dar cuenta de la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta estos vacíos y necesidades de conocimiento, el presente capítulo analiza la manera cómo las empresas colombianas incluidas en el *Dow Jones Sustainability Index* de 2020 comunican la sostenibilidad a través de la red social *Facebook*. La investigación se inscribe en el campo de estudio de la sostenibilidad corporativa (Hahn, Figge, Aragón y Sharma, 2017) y, específicamente, en el enfoque interpretativo de la comunicación organizacional (Deetz, 2001) a partir del cual la sostenibilidad se estudia con base en una mirada cultural. Asimismo, la investigación adopta como metodología el análisis cuantitativo y cualitativo de discurso a los mensajes organizacionales con el fin de determinar la manera como comunican la sostenibilidad en términos de los contenidos y la recepción por parte de los grupos de interés.

A continuación se presentará el enfoque teórico interdisciplinario a través del cual se llevó a cabo el estudio. En la siguiente sección se explicará la metodología empleada. Más adelante se analizarán los resultados con base en la perspectiva interpretativa y se discutirán a partir de la mirada crítica.

1. Enfoque teórico

A continuación, se explicará la manera como se abordan las relaciones entre sostenibilidad y comunicación organización organizacional, por una parte, y entre discurso organizacional y discurso medioambiental, de la otra.



1.1. Sobre la sostenibilidad organizacional

Originada en el campo de la ecología, la sostenibilidad se entiende como “... la capacidad de la totalidad o de las partes de una comunidad biótica para extender su forma hacia el futuro” (Ihlen, 2015, p. 146). Comprendida desde una perspectiva más social y pragmática, el *Informe Brundtland* enmarca este concepto en la perspectiva de desarrollo sostenible y la define como: “El desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (García y Vergara, 2000, p. 474). En el campo específico de la comunicación organizacional, la sostenibilidad corporativa se enfoca en la contribución que las organizaciones pueden hacer al bienestar social y, específicamente, se refiere a las actividades de una organización que muestran la inclusión de preocupaciones medioambientales y sociales en las operaciones comerciales y en las interacciones con los públicos (Hahn, Figge, Aragón-Correa y Sharma, 2017). Mitra (2017) de manera muy general, define sostenibilidad como: “Los procesos continuos de organización que atraviesan el gobierno, las entidades con y sin fines de lucro y que hacen posible el desarrollo sostenible” (p. 1).

En sus inicios, la sostenibilidad hace parte del campo más amplio de la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, los desarrollos propios, así como su intersección con otras áreas tales como los estudios medioambientales han hecho de la sostenibilidad un campo independiente -aunque relacionado- con el de la responsabilidad social corporativa. Recientemente, este estudio de la sostenibilidad, así como su aplicación profesional en escenarios organizacionales concretos, se hace abordando una perspectiva triádica de la sostenibilidad que tiene en cuenta no solo su dimensión medioambiental, sino también aspectos sociales y económicos (Gill, Dickinson y Sharl, 2008).

1.2. Sobre la comunicación de la sostenibilidad

Como explican Landrum y Ohsowski (2018) la comunicación de la sostenibilidad surge en la década de 1980, momento en que las organizaciones voluntariamente comienzan a publicar reportes de sostenibilidad como consecuencia de desastres naturales que afectaron o fueron causados de alguna manera por organizaciones específicas. Ya a finales de la década de 1990, cuando el interés por la práctica de divulgación comienza a globalizarse, el programa medioambiental de las Naciones Unidas, en asocio con orga-



nizaciones no gubernamentales, desarrolla los primeros estándares para el reporte de la sostenibilidad organizacional contenidos en el *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Informe Global o GRI, por sus siglas en inglés).

En la actualidad son diversas las formas de comunicación de la sostenibilidad entre las cuales se incluyen las campañas de mercadeo, los sitios web y redes sociales de las organizaciones, los medios de comunicación internos y externos y la comunicación a nivel de tiendas (Sabre y Weber, 2019). Sin embargo, sobresalen dos formas de comunicación en la práctica organizacional: el reporte de sostenibilidad y el uso de las redes sociales para la comunicación con públicos sobre acciones de sostenibilidad organizacional. A continuación se desarrollan ambos tipos de comunicación.

Sin lugar a dudas, el reporte se constituye como una de las herramientas principales de divulgación en cuanto se enfoca en diferentes aspectos de la sostenibilidad a partir de formatos estandarizados. Esto ha dado lugar a que el reporte se constituya como un género emergente de comunicación organizacional de la sostenibilidad (Kumar, Pande, y Afreen, 2018; Livesey, 2002).

En términos generales estos reportes se caracterizan por dar cuenta, en un lenguaje predominantemente técnico, de los impactos ambientales que una organización tiene en su entorno. Sus contenidos están guiados por leyes ambientales y por estándares establecidos por organismos multilaterales. Si bien el reporte surge para dar cuenta de la sostenibilidad medioambiental de una organización, en la medida en que el concepto mismo de sostenibilidad se ha extendido, los reportes en la actualidad también dan cuenta de dimensiones sociales y económicas de la sostenibilidad -aunque en menor medida (Livesey, 2002). Como género, el reporte se acoge a alguno de los siguientes tres marcos o formatos: al mencionado GRI que se enfoca en la comunicación y reporte sobre los distintos *stakeholders* de una organización; al marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IR) que resalta la creación de valor; o al marco del Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad, SASB, que se enfoca en los inversores (Landrum y Ohsowski, 2018).

Entre los propósitos de la comunicación de la sostenibilidad a través de estos reportes y de otras formas más generales como las mencionadas anteriormente se encuentran: a) mejorar la imagen de una organización, b) construir legitimidad y sentido de responsabilidad por parte de la organi-



zación, c) propiciar cambios específicos de comportamiento por parte de los públicos y d) crear identidad y sentido de identificación entre la organización y sus partes interesadas. Investigaciones concretas problematizan y analizan de manera empírica estos propósitos y, de manera más amplia, la naturaleza e implicaciones de la comunicación de la sostenibilidad.

La revisión de la literatura reciente muestra un considerable interés por parte de los investigadores en estudiar la naturaleza del reporte como unidad de comunicación de la sostenibilidad. Dichas investigaciones se centran en la descripción de los reportes de organizaciones de distintos sectores como el minero (Boiral y Henri, 2017; Onn y Woodley, 2014), moda (Da Giau, Macchion, Caniato, Caridi, Danese, Rinaldi y Vinelli, 2016), turismo (Santos, Veiga, Águas y Santos, 2019), hidrocarburos (Gill, Dickinson y Scharl, 2008; Livesey, 2002), financiero (Kumar, Pande y Afreen, 2018), comercio (Sabre y Weber, 2019) y política (Williams, 2015), así como reportes de compañías nacionales de diversos sectores en Nueva Zelanda (Thaker, 2009), el mundo árabe (Basri y Siam, 2019), Europa (Pollach, Johansen, Ellorup y Thomsen, 2012) y Australia (Higgins y Coffey, 2016).

Estos estudios muestran las concepciones subyacentes de sostenibilidad en cada reporte y analizan temas como las posiciones que las organizaciones toman frente a temas científicos polémicos como el cambio climático (Thaker, 2019; Wright y Nyberg, 2012); la alineación entre el discurso de la sostenibilidad de las organizaciones y las prácticas reales que en efecto dichas organizaciones llevan a cabo (Da Giau, Macchion, Caniato, Caridi, Danese, Rinaldi y Vinelli, 2016; Santos, Veiga, Águas y Santos, 2019); y la articulación de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales en los reportes de sostenibilidad (Gill, Dickinson y Scharl, 2008; Onn y Woodley, 2014).

El segundo tipo de comunicación de la sostenibilidad se basa en el uso de redes sociales para la comunicación con públicos. Como resultado de la globalización, el desarrollo tecnológico y el llamado capitalismo de plataformas, las organizaciones cada vez más emplean recursos digitales y redes sociales como canales de comunicación. En términos generales, el uso de tecnologías de comunicación en las organizaciones permite potenciar la comunicación asincrónica en la medida en que posibilita interacciones que no necesariamente ocurren en tiempo real. De otro lado, también hacen posible el monitoreo y la vigilancia de los miembros de una organización (Cheney, Christensen, Zorn y Ganesh, 2010).



A diferencia del estudio sobre reportes, el uso de redes sociales para la comunicación de la sostenibilidad ha sido significativamente menos estudiado. Una parte considerable de la producción académica sobre la comunicación organizacional digital se centra en mencionar las ventajas del uso de la tecnología en las organizaciones o en síntesis prescriptivas sobre la manera como este uso podría usarse aprovecharse más en beneficio de las organizaciones. La principal conclusión de las pocas investigaciones realizadas sobre esta materia tiene que ver con que las organizaciones tienden a subutilizar o desaprovechar las redes sociales en cuanto limitan su uso a la transmisión horizontal de información (Capriotti, Zeler y Oliveira, 2019; Manetti y Bellucci, 2016). Otros estudios muestran la manera como la comunicación varía según el tipo de industria y de sostenibilidad comunicada (Reilly y Hynan, 2014).

Para finalizar es importante agregar que a los estudios sobre los reportes y las redes sociales como formas de comunicación subyacen algunas de las tres comprensiones de la comunicación de la sostenibilidad señaladas por Kumar, Pande y Afreen (2018): En primer lugar, se encuentra el enfoque normativo en el cual la comunicación de la sostenibilidad se concibe como un proceso vertical de transmisión unidireccional de información cuyo fin es educar o informar a los públicos. En el segundo enfoque la comunicación de la sostenibilidad se define como un proceso horizontal de interpretación, intercambio y debate sobre temas de sostenibilidad. Finalmente, la comunicación para la sostenibilidad también puede pensarse como un proceso activo cuyos objetivos incluyen el aprendizaje social, la generación de conocimiento y la resolución de conflictos de manera articulada y colaborativa entre las organizaciones y sus partes interesadas.

1.3. El estudio de la sostenibilidad

Si se acoge la propuesta del académico estadounidense Stanley Deetz (2001) de agrupar las teorías de la comunicación organizacional en cuatro grandes discursos o enfoques, puede afirmarse que la sostenibilidad se puede estudiar desde el punto de vista: a) normativo, b) interpretativo, c) crítico, y d) dialógico. En la medida en que el enfoque normativo se centra en ofrecer lineamientos descriptivos y prescriptivos para el estudio de la comunicación organizacional, autores en este enfoque han estudiado la sostenibilidad en términos funcionalistas. Según Hahn, Figge, Aragón-Correa y Sharma (2017) dos tipos de preguntas de investigación han recibido especial atención en este paradigma: en primer lugar, por qué, cómo y bajo



qué condiciones las organizaciones asumen la sostenibilidad y, en segundo lugar, bajo qué condiciones las organizaciones podrían mejorar el manejo de la sostenibilidad. Como se observa, se trata de un énfasis pragmático que ha llevado a los investigadores a hacer inventarios y análisis funcionalistas de prácticas de sostenibilidad organizacional con el fin de proponer lineamientos para su perfeccionamiento.

Dado que el enfoque interpretativo se centra en abordar las comunicación organizacional en términos de cultura (Krohling, 2006) bajo la perspectiva del construccionismo social, la sostenibilidad organizacional se ha estudiado, por ejemplo, en términos de la vinculación emocional con temas de sostenibilidad que resultan polémicos (Wright y Nyberg, 2012); el uso del lenguaje institucional para dar cuenta de la responsabilidad social en el marco de la sostenibilidad (O'Connor y Gronewold, 2013); y la opacidad del lenguaje empleado en los reportes como un factor que impide una comunicación productiva con los públicos (Boiral y Henri, 2017; Higgins y Coffey, 2016; Kumar, Pande y Afreen, 2018; Sabre y Weber, 2019).

En la medida en que el enfoque crítico enfatiza el estudio de prácticas y procesos de poder y conflicto en las organizaciones -vistas estas como instancias políticas- (Mumby y Clair, 1997), la sostenibilidad se ha estudiado en este paradigma bajo la mirada crítica que busca analizar la manera como las organizaciones acogen retóricas de sostenibilidad con el fin de mejorar su reputación y presentarse como entes que aportan a la consecución de los objetivos del milenio. A través de marcos teóricos críticos, retóricos, feministas o culturalistas, los investigadores bajo este paradigma han abordado, por ejemplo, la construcción retórica de la sostenibilidad (Ihlen, 2015) y los sistemas ideológicos subyacentes a esta práctica (Burgh-Woodman y Dylan King, 2013; Sylvestre, McNeil y Wright, 2013).

Finalmente, dado que el enfoque dialógico se enfoca, por un lado, en el abordaje de la organización en términos de comunicación, esto es, en la constitución comunicativa de las organizaciones (Schoeneborn, Kuhn y Kärreman, 2019), y, del otro, en las tensiones entre la modernidad y la postmodernidad en el ámbito organizacional, la sostenibilidad acá se ha estudiado, por ejemplo, con relación a la multi-discursividad inherente a, pero ausente en, los reportes de sostenibilidad (Poldner, Shrivastava y Branzei, 2017) y la necesidad de las organizaciones de mostrar el entorno y la realidad como acabada, singular, no compleja y manipulable (Boiral y Henri, 2017).



1.4. El discurso de la sostenibilidad

Esta investigación se inscribe en el enfoque interpretativo de la comunicación organizacional dado que existe un interés por estudiar la comunicación de la sostenibilidad como práctica cultural en términos de su lenguaje. Como explican Putnam y Fairhurst (2001), en el campo de la comunicación organizacional, el lenguaje se ha abordado a partir de tradiciones como la sociolingüística, el análisis conversacional, la lingüística cognitiva, la pragmática, la semiótica, los análisis literarios narrativos y retóricos, los estudios críticos del lenguaje y los análisis postmodernos. De hecho, el llamado giro lingüístico (Potter, 1996) ha influenciado el campo de la comunicación organizacional a partir del interés por el estudio de las metáforas, juegos del lenguaje, rituales y mitos, narrativas, retóricas, textos, dramas, conversaciones y en general todas las prácticas de producción de sentido en las organizaciones.

El discurso se entiende acá como una práctica social cuya naturaleza dialéctica-relacional es, a su vez, estructural e interaccional (Fairclough, 1999; 2005). Fairclough (2005) explica que el campo del análisis de discurso organizacional se ocupa de "... la relación y las tensiones entre las relativas 'permanencias' de los órdenes organizacionales del discurso [...] y los textos organizacionales concebidos como procesos de texturización y organización y como elementos semióticos de los eventos sociales" (p. 918). El autor propone el examen de los elementos estructurales del discurso así como de sus características como evento de interacción.

La perspectiva de Fairclough (1999) se inscribe en una ontología social realista y crítica en la cual se articulan el estudio del mundo natural (dado) y el mundo social (socialmente construido). En el discurso se articulan el estudio de las estructuras, por un lado, y de las interacciones, por el otro. De esta manera, Fairclough no descarta los elementos estructurales ni reduce el discurso a los eventos o interacciones que éste supone (Bakhtin y Ghāsemipour, 2011). Al evitar acoger una de estas dimensiones negando la otra, los estudios del discurso evitan caer en el ingenuo realismo epistemológico que subyace a los enfoques normativos de la comunicación organizacional (Deetz, 2001) y también evitan hacer eco a perspectivas del enfoque dialógico en las que el giro posmoderno muestra al lenguaje como exclusivo constructor de la organización en el marco de una relación irreductible entre comunicación y el llamado *organizing* (Cooren, 2012).



Así, siguiendo a Fairclough, el discurso, como práctica social, depende de estructuras (de naturaleza objetiva) y se da en la interacción (de naturaleza subjetiva e intersubjetiva). En esta dialéctica, la estructura en el discurso está conformada por los géneros, los discursos y las voces. Los géneros se definen, en términos de Bakhtin y Ghāsemipour (2011), como tipos de expresiones relativamente estables que se materializan en formas específicas (por ejemplo, el comunicado, el informe, el boletín, etcétera). La estructura discursiva, a su vez se entiende como el tipo de lenguaje de una práctica social (por ejemplo, el lenguaje propio del discurso político liberal o de las organizaciones neoliberales, etcétera). Finalmente, la voz hace referencia a la identidad de los agentes discursivos (por ejemplo, identidad de los hablantes como médicos, empresarios, políticos, etcétera).

Del otro lado de la relación dialéctica-relacional del discurso, la interacción se define en términos de los procesos, acciones y eventos a los que da lugar un discurso y hace, por tanto, referencia a la manera como éste opera en las acciones concretas de conversación. En esta perspectiva dialéctica-relacional entre estructura e interacción surge el orden del discurso que no es otra cosa que la configuración relativamente estable y duradera de discursos que dan lugar, a su vez, a prácticas sociales relativamente estables y duraderas (Fairclough, 2005).

Dado que esta perspectiva discursiva resalta el papel de la comunicación en el estudio de la sostenibilidad, esta noción también puede entenderse desde un punto de vista discursivo en términos de "... prácticas organizativas, fundamentadas en la acción comunicativa, que van más allá de la preservación del estatus quo para considerar posibles contingencias y nuevas re combinaciones, a medida que las entidades sociales hacen parte de un mundo complejo y cargado de riesgos" (Mitra y Buzzanell, 2015, p. 133). En esta misma línea, académicos como Ferns y Amaeshi (2019) definen el campo de la sostenibilidad como un *espacio discursivo impugnado*. Además, el propio carácter normativo del concepto de sostenibilidad (Janker y Mann, 2020) explica el papel de los discursos a la hora de definir y abordar los programas de acción necesarios para preservar los recursos actuales de cara al futuro.

Esta perspectiva hace eco a los planteamientos discursivos de los campos de la comunicación medioambiental y de los estudios ambientales. De hecho, los estudios ambientales tuvieron su propio giro discursivo (Leipold, Feindt, Winkel y Keller, 2019), que se basó en las perspectivas foucaultia-



nas para argumentar que las prácticas ambientales se construyen socialmente, lo que no implica que no existan problemas ambientales, sino que “... no hay una interpretación autorizada de estos eventos, sino múltiples interpretaciones controversiales” (Feindt y Oels, 2005, p. 162). Aunque son construidos socialmente, los problemas ambientales no solo son reales, sino que los discursos sobre ellos tienen efectos concretos que se materializan en prácticas particulares.

2. Metodología

De acuerdo con la tipología propuesta por Merrigan y Huston (2009), la investigación que da origen a este capítulo se enmarca en el paradigma epistemológico interpretativo en cuanto busca comprender los marcos exegéticos a partir de los cuales diferentes agentes organizacionales comunican la sostenibilidad, con el fin de analizar los programas de acción (Burke, 1996) subyacentes a los discursos organizacionales. Este interés interpretativo se enmarca, a su vez, en la naturaleza mixta de la presente investigación que combina un análisis cuantitativo de frecuencias con un análisis cualitativo de categorías descriptivas. Así mismo, el presente estudio es de tipo transversal y comparativo en cuanto busca examinar, en una única unidad de tiempo, la manera como diferentes organizaciones comunican los distintos tipos de sostenibilidad.

Para cumplir los objetivos específicos se empleó, como metodología principal, el análisis de discurso siguiendo los planteamientos previamente abordados de la perspectiva de Fairclough (1999, 2005). La revisión de la literatura muestra que esta metodología se usa con frecuencia para analizar los discursos y la comunicación organizacional (ver, por ejemplo, Brunet, Dagenais, Breux, y Handa, 2020; Ferns y Amaeshi, 2019; Parker, Letelier, y Muñoz, 2013) y que resulta satisfactoria para dar cuenta de procesos de producción de sentido. A continuación se enumeran las categorías empleadas en el análisis de discurso, Tabla 1.

El corpus de investigación estuvo constituido por las organizaciones colombianas que fueron incluidas en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad del año 2020 como resultado de sus prácticas exitosas en esta materia. Dado que el objetivo de la investigación consistió en analizar la manera como las organizaciones colombianas comunican la sostenibilidad en redes sociales, se analizaron aquellas organizaciones que además de estar incluidas en el Índice Dow Jones también tenían perfil activo de *Facebook*.



Los perfiles de las organizaciones fueron inicialmente localizados a través de los enlaces directos a *Facebook* encontrados en los sitios web de las organizaciones. Entre las redes sociales, se escogió estudiar la comunicación de la sostenibilidad a partir de *Facebook* teniendo en cuenta no solo el alto número de usuarios de esta red, sino también su uso activo por parte de las organizaciones que hace que las organizaciones tengan presencia, principalmente, en *Facebook* (Capriotti, Zeler y Oliveira, 2019).

Tabla 1
Categorías del análisis de discurso

Categoría	Especificaciones
Organización	Nombre Tipo
Género	Informativo Interactivo
Formato	YouTube Video en vivo Video Enlace Foto
Tipo de sostenibilidad	General o no especificada Económica Social Medioambiental
Tipo de contenido	Acción Pedagogía Medición Evento Diálogo
Engagement o interacción	Cantidad de “Me gusta” Cantidad de comentarios Cantidad de vistas Cantidad de veces que se compartió el mensaje
Emocionalidad	Amor Sorpresa Risa Tristeza Molestia Cuidado



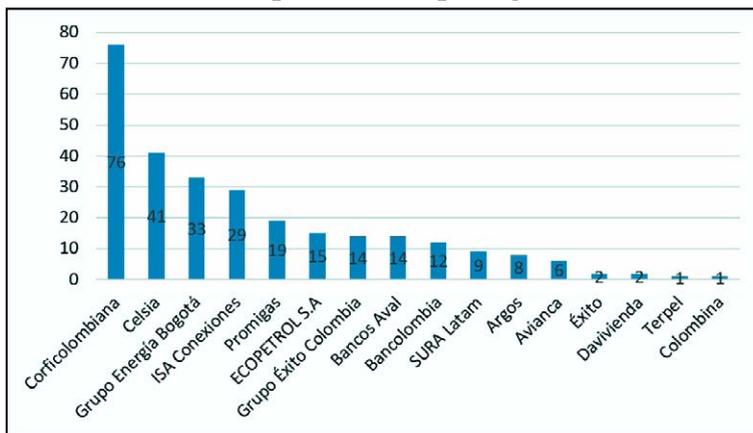
Categoría	Especificaciones
Contenido del comentario	Positivo sobre el contenido del mensaje Negativo sobre el contenido del mensaje Positivo sobre otro tema relacionado con la organización Negativo sobre otro tema relacionado con la organización

Fuente: Elaboración propia

En total, conformaron el corpus las siguientes organizaciones: Argos, Avianca, Bancolombia, Bancos Aval, Celsia, Colombina, Corficolombiana, Davivienda, Ecopetrol, Éxito, Grupo Energía Bogotá, Grupo Éxito Colombia, ISA Conexiones, Promigas, Sura y Terpel. Se analizaron *todos los mensajes que estas organizaciones publicaron en su perfil de Facebook* desde el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre del mismo año. La unidad de análisis estuvo constituida por la publicación de *Facebook*. Para extraer y sistematizar la información se empleó la herramienta CrowTangle. Una vez descargados los datos en una matriz de Excel se agregaron otras categorías de corte más cualitativo directamente relacionadas con el tema de sostenibilidad y con los conceptos discutidos en la sección anterior.

3. Resultados

Gráfica 1
Número de publicaciones por organización



Fuente: Elaboración propia



Durante el año 2020 las 16 organizaciones estudiadas publicaron un total de 282 mensajes en *Facebook* sobre temas relacionados con sostenibilidad. Aunque, en promedio, cada organización publicó 17 mensajes, se encuentra mucha variabilidad en la muestra estudiada dado que las organizaciones que menos comunicaron al respecto publicaron un solo mensaje (Colombina y Terpel), mientras que la que más lo hizo (Corficolombiana), publicó 76 mensajes. La Gráfica 1 muestra en detalle esta frecuencia en las publicaciones:

3.1. Géneros y formatos de la comunicación organizacional de la sostenibilidad

Con relación a la forma del mensaje, el 96% de las publicaciones (270 de 282) corresponden al género *informativo*, mientras que el 14% restante acogen géneros *interactivos* que invitan a la participación por parte de los usuarios. La siguiente publicación de Corficolombiana ejemplifica el uso del género informativo en cuanto su intención discursiva consiste en dar a conocer información a manera de diseminación de datos: *Nuestra estrategia #CorfiSostenible se basa en 5 pilares. Uno de ellos es el entorno y medio ambiente. Conoce más en <https://bit.ly/34idSwG>: <https://www.corficolombiana.com/corficolombiana-sostenible>.*

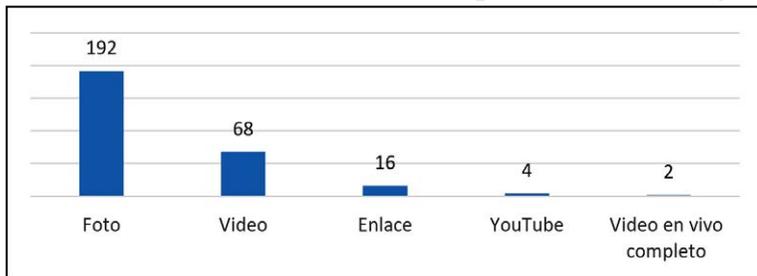
El género interactivo, por su parte, se ilustra en el siguiente mensaje de Isa Conexiones cuyas marcas textuales invitan al usuario participar, proponer y comunicar acciones puntuales de sostenibilidad: *Los pequeños actos, cuando se suman, logran resultados transformadores. En el #DíaMundialDelMedioAmbiente te mostramos cómo tus hábitos sostenibles contribuyen al bienestar del planeta. Desde montar más en bicicleta hasta tener tu propia huerta, hoy el planeta nos recuerda que todas las acciones suman cuando se trata de protegerlo. Si tienes algún hábito sostenible, queremos conocerlo. Coméntalo aquí o comparte una foto y etiquétanos para que juntos aportemos al planeta.* 🌍

Este hallazgo ratifica la tendencia que se presenta en la mayoría de estudios sobre la comunicación organizacional digital (Capriotti, Zeler y Oliveira, 2019) en cuanto las organizaciones usan sus redes sociales sobre todo para divulgar información. Esto, a su vez, corrobora la preponderancia del modelo transmisionista en cuanto la comunicación se plantea en términos de la divulgación lineal de la información cuyo énfasis está en el emisor y el canal de transmisión más que en la respuesta de los receptores o en la forma en que estos co-construyen los sentidos de los mensajes compartidos.



Dado que en el modelo transmisionista el énfasis de la comunicación está en los canales a través de los cuales circulan los mensajes, al usar redes sociales como *Facebook* las organizaciones prestan especial atención al uso diverso de herramientas que hagan el mensaje más atractivo a los usuarios y más coherente con los códigos multimediales de la comunicación digital. En las organizaciones estudiadas puede verse cómo una gran parte de los mensajes sobre sostenibilidad publicados en *Facebook*, esto es, 192 de 282, incluye *fotografías*. Como se muestra en la Gráfica 2, en menor medida se recurre a *videos* y *enlaces*:

Gráfica 2
Número de recursos multi-mediales empleados en los mensajes



Fuente: Elaboración propia

3.2. Enfoques y tipos de sostenibilidad

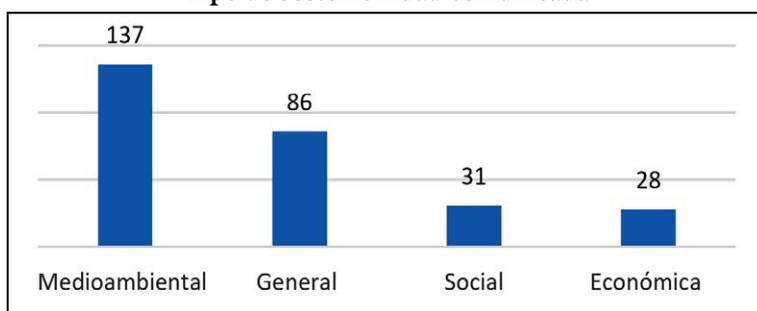
Como puede analizarse en la gráfica 3, a partir de géneros principalmente informativos y de formatos constituidos por recursos digitales diversos, las organizaciones privilegian la comunicación de la sostenibilidad *medioambiental*, esto es, de las acciones que llevan a cabo las organizaciones para asegurar la conservación y disponibilidad futura de los recursos y contextos ambientales implicados en sus productos o servicios o en sus contenidos misionales. El siguiente mensaje publicado por Ecopetrol ilustra este tipo de comunicación organizacional de la sostenibilidad medioambiental: *En la #SemanaMovilidadCo ratificamos nuestro compromiso con la calidad del aire para los colombianos. A nivel nacional entregamos diésel de entre 10 y 15 partes por millón de azufre (ppm) y gasolina de entre 100 y 150 ppm. Esto es entre diez y tres veces menor a lo requerido por la norma en el país Así le cumplimos a #Colombia, con acciones permitan un mejor aire para todos. #DeTodosParaTodos Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Ministerio de Transporte Colombia*



La sostenibilidad *social* es significativamente menos comunicada (31 mensajes de 282). Cuando se refieren a ella, las organizaciones dan cuenta de los programas o acciones que adelantan con el fin de garantizar el bienestar de alguno de sus públicos en materia de educación, salud o seguridad. El siguiente mensaje publicado por Promigas ilustra este tipo de sostenibilidad: *En el marco del Día Mundial de los Servicios Públicos, que se celebró este martes 23 de junio, nuestra filial Gases de Occidente fue seleccionada como ganadora entre 80 empresas participantes al Premio Andesco a la Sostenibilidad y a la Eficiencia Energética, por su proyecto Movilidad Sostenible, y en la categoría Entorno Social por su programa 'Cauca más participativo y en paz, el cual ha impactado a la población de 7 municipios del departamento. 📱 😊 Mira el siguiente video, en el que te contamos de qué se trata esta iniciativa de inclusión social. ¡Nos mueve Buena Energía Siempre!*

En una proporción similar a la anterior, las organizaciones se enfocan en la sostenibilidad *económica* (28 mensajes de 282), esto es, en la alusión a prácticas que garantizan, para ellas o para sus públicos, la disponibilidad de recursos o la estabilidad económica en el futuro. La siguiente publicación de Sura la ejemplifica: *El programa de factoring de nuestra filial #SURAAsset-Management es un modelo de compra anticipada de facturas que busca proveer de liquidez a las mí, y así aportar a su sostenibilidad.*

Gráfica 3
Tipo de sostenibilidad comunicada



Fuente: Elaboración propia

También es frecuente, aunque en menor medida (86 mensajes de 282), que las organizaciones se refieran a la sostenibilidad en términos *generales* sin resaltar o hacer protagonista a alguno de los tipos descritos anteriormente. En la siguiente publicación, por ejemplo, el Grupo de Energía de Bogotá



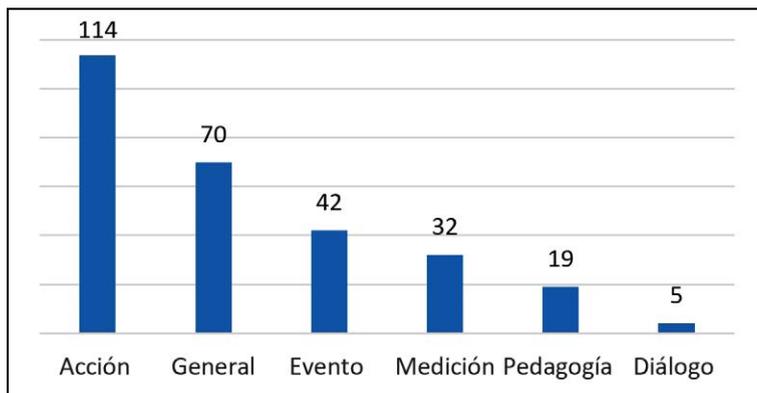
hace referencia a la sostenibilidad en su sentido más amplio que involucra las dimensiones medioambiental, social y económica: *Te invitamos a conocer nuestro Informe de Sostenibilidad 2019, con toda la información sobre el desempeño económico, social y ambiental del Grupo y sus empresas en Colombia, Perú, Guatemala y Brasil*  <https://bit.ly/2UrcjsB>=: <https://www.grupoenergiabogota.com/informedesostenibilidad2019/pdf/GEB-Informe-2019-abril-7.pdf>

Estos distintos tipos de sostenibilidad se comunican con relación a diferentes tipos de procesos o prácticas. La gráfica 4 muestra que la mayoría de las veces (114 de 282 publicaciones) las organizaciones se refieren a la sostenibilidad en términos de las *acciones*, es decir, del reporte de prácticas, productos o servicios de sostenibilidad que están realizando en un espacio-tiempo determinado. Las publicaciones citadas anteriormente constituyen ejemplos de acciones llevadas a cabo por las organizaciones estudiadas. De las 282 publicaciones estudiadas, 42 hacen referencia a *eventos* en los que las organizaciones participarán o han participado bien sea como anfitrionas o asistentes. En tercer lugar, las organizaciones comunican los resultados de *mediciones*, rankings o concursos de sostenibilidad en los que han participado, tal como se muestra en la siguiente publicación de Celsia: *Ser socios del desarrollo de las regiones en las que estamos es un propósito que compartimos con Cementos Argos y todas las empresas de #GrupoArgos. Nuevamente el Índice de Inversión Social Privada (IISP) en CO ha reconocido nuestras buenas prácticas. Amplía los detalles de esta buena noticia aquí* .

Muy pocas veces (19 de 282) las organizaciones constituyen una relación *pedagógica* con sus usuarios a través de la cual busquen orientar o enseñar, de manera interactiva, sobre contenidos y prácticas de sostenibilidad. Bancolombia es la organización que lo hace con más frecuencia a través de publicaciones didácticas en las que enseña a sus seguidores prácticas cotidianas de sostenibilidad medioambiental, social y económica relacionadas, por ejemplo, con el consumo responsable o con el uso de medios de transporte alternativos para el cuidado del ambiente. Finalmente, solo en 5 ocasiones las organizaciones invitan a un *diálogo* con los usuarios, como es el caso de ISA: *Los pequeños actos, cuando se suman, logran resultados transformadores. En el #DíaMundialDelMedioAmbiente te mostramos cómo tus hábitos sostenibles contribuyen al bienestar del planeta. Desde montar más en bicicleta hasta tener tu propia huerta, hoy el planeta nos recuerda que todas las acciones suman cuando se trata de protegerlo. Si tienes algún hábito sostenible, queremos conocerlo. Coméntalo aquí o comparte una foto y etiquétanos para que juntos aportemos al planeta.* .



Gráfica 4
Prácticas y procesos de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

3.3. Recepción de la comunicación organizacional de la sostenibilidad

Se ha mostrado la manera en que las organizaciones comunican la sostenibilidad a través de los géneros y formatos escogidos en los mensajes, el tipo de sostenibilidad privilegiada y las prácticas y procesos que sobre ella se comunican. A continuación se analizarán las características de la recepción de estos mensajes por parte de los usuarios de *Facebook* de las organizaciones estudiadas. En primer lugar, se abordará el *engagement* o compromiso entre usuarios y organizaciones en la comunicación digital sobre la sostenibilidad. En segundo lugar, se examinará la emocionalidad en la recepción de la información. En tercer lugar, se discutirá el tipo de comunicación e interacción que se da entre organizaciones y usuarios al hablar sobre sostenibilidad.

3.4. Engagement entre organizaciones y usuarios

Para empezar, en cuanto al *engagement*, es decir, al nivel de compromiso y seguimiento que los usuarios de *Facebook* tienen con las publicaciones que hacen las organizaciones se encuentra que los contenidos, enlaces o videos a los que hacen referencia estas publicaciones no son vistos en la gran mayoría de los casos (212 publicaciones tienen cero vistas). En las restantes el rango mínimo va de 19 vistas a 365.485 para una publicación hecha por el Grupo Aval con el siguiente contenido: *En Grupo Aval conti-*



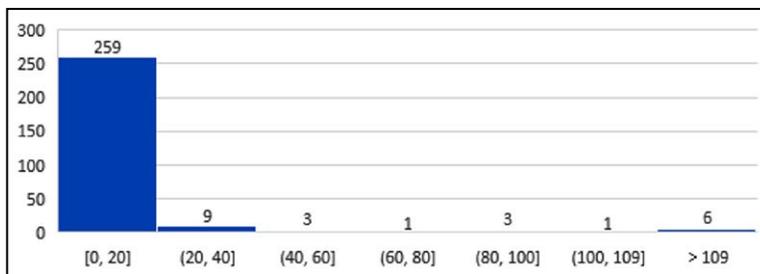
nuamos contribuyendo a la construcción de un futuro sostenible para nuestro país.

📊 📈 🔄 Al trabajar juntos avanzamos juntos. ☑️. Esto implica que, aunque muchas publicaciones contienen recursos diversos -como se mostró en el apartado anterior- como enlaces, videos e información complementaria, estas fuentes son escasamente consultadas por los usuarios.

El *engagement* o compromiso de los usuarios no se manifiesta entonces a través de la visualización de contenidos adicionales, sino a través de la opción que tienen los usuarios de manifestar si les gusta o no los mensajes publicados por las organizaciones. En promedio, cada publicación recibe 52 *me gusta*, aunque es importante anotar que el rango varía significativamente dado que se encuentran, por ejemplo, publicaciones con ningún *me gusta*, y otras, como la previamente citada del Grupo Aval con 960 *me gusta*.

La frecuencia de *comentarios*, que también da cuenta del *engagement*, es menor dado que el promedio alcanza un poco más de los 8 comentarios por publicación con un rango mínimo de cero comentarios (como es el caso en 180 publicaciones) hasta un rango máximo de 330. La Gráfica 5 muestra una distribución más precisa por intervalos.

Gráfica 5
Número de comentarios por publicación



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el último indicador del *engagement*, esto es, la cantidad de veces que se comparte una publicación, muestra que, en promedio, las publicaciones son compartidas 16 veces. No obstante, vale la pena precisar que 25 de las 282 publicaciones nunca fueron compartidas mientras que la más divulgada se compartió 723 veces.



Como puede verse en la Tabla 2, en términos generales, el *engagement* muestra que los mensajes publicados son recibidos por los usuarios dado que existe una decodificación o lectura inicial de la cual dan cuenta respuestas como *me gusta* y acciones como compartir mensajes o acudir a enlaces o contenidos adicionales. Sin embargo, son significativamente menores las interacciones donde los usuarios participan de manera más activa, abierta y espontánea. En el último apartado de esta sección se analizará en detalle este tipo de participación activa.

Tabla 2
Comentarios y shares por organización

Organización	Suma de comentarios	Suma de veces que se comparte una publicación
Argos	76	364
Avianca	421	100
Bancolombia	794	101
Bancos Aval	207	124
Celsia	82	806
Colombina	4	154
Corficolombiana	0	299
Davivienda	354	77
Ecopetrol	94	1324
Éxito	200	37
Grupo Energía Bogotá	10	295
Grupo Éxito Colombia	94	367
ISA Conexiones	16	420
Promigas	28	213
Sura	4	73
Terpel	0	8
Total general	2384	4762

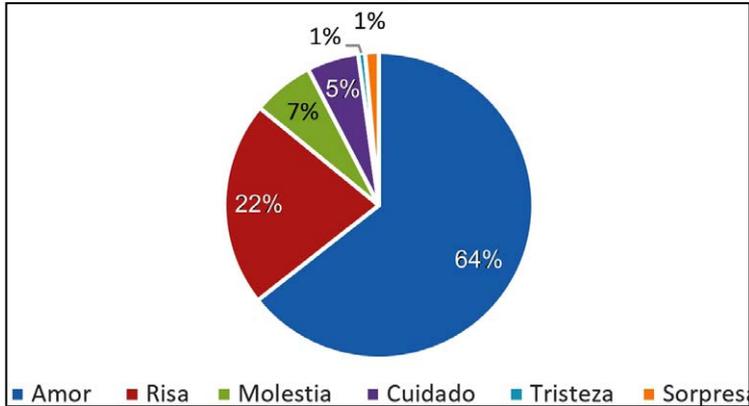
Fuente: Elaboración propia

3.5. Emocionalidad en la recepción de la información

Dado que las redes sociales invitan a la expresión de emociones por parte de los usuarios, se examinó el tipo de emoción o sentimiento predominante con el cual reaccionan los usuarios al momento de consumir información sobre sostenibilidad organizacional. La Tabla 3 presenta la sumatoria de emociones presentes en la comunicación organizacional digital de la sostenibilidad.



Gráfica 6
Porcentaje de emociones expresadas por los usuarios ante las publicaciones



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el amor es la reacción más recurrente en las publicaciones sobre sostenibilidad. Aunque en promedio cada mensaje recibe 6 *amo*, 84 de las publicaciones estudiadas no tuvieron esta reacción y una de ellas, que se cita más abajo, obtuvo la mayor cantidad, con 117. La *risa* es la segunda emoción más común, aunque es en realidad poco frecuente. De hecho, 246 publicaciones no despiertan esta emoción en los usuarios. Solo 42 publicaciones generan *molestia*, entre ellas la que más invita esta emoción es el siguiente mensaje publicado por Éxito: ¡Así trabajamos para ti! De esta forma entregamos tus pedidos de una manera sostenible, gracias por elegirnos. Haz el tu pedido a través de nuestros canales. App Éxito onelink.to/qzytub-exito.com

Como se analizará en el próximo apartado, la molestia ante esta publicación no tiene tanto que ver con la sostenibilidad como tal, sino con la organización y su reputación en el servicio de entregas a domicilio de sus productos. Adicionalmente, llama la atención que sea más frecuente la emoción de enojo que la de *cuidado* si se tiene en cuenta que la sostenibilidad es una acción relacionada con el cuidado de los recursos de tal manera que se puedan satisfacer las necesidades del presente sin afectar la satisfacción de esas necesidades en el futuro. Finalmente, la tristeza se asocia poco a la sostenibilidad lo cual podría explicarse si se considera que la sostenibilidad consiste, en sí misma, a una respuesta positiva y anticipa-



da a problemáticas que podrían ser graves en el futuro (por ejemplo, falta de recursos naturales, disminución en el bienestar social por parte de una comunidad específica).

3.6. La respuesta de los usuarios

Más allá de las emociones que despiertan las publicaciones, el análisis de los comentarios permite una comprensión más profunda del tipo de comunicación sobre sostenibilidad que se genera entre organizaciones y usuarios en *Facebook*. Mientras que las reacciones a las publicaciones consisten en la elección de una emoción predeterminada que está a *un click* del usuario, los comentarios suponen un tipo de respuesta y lectura activa de su parte. En el primer apartado de esta sección se mostró que, de las 283 publicaciones analizadas, 180 no recibieron ningún comentario, lo cual muestra la poca eficacia de las organizaciones para generar conversaciones con los usuarios sobre prácticas y procesos de sostenibilidad.

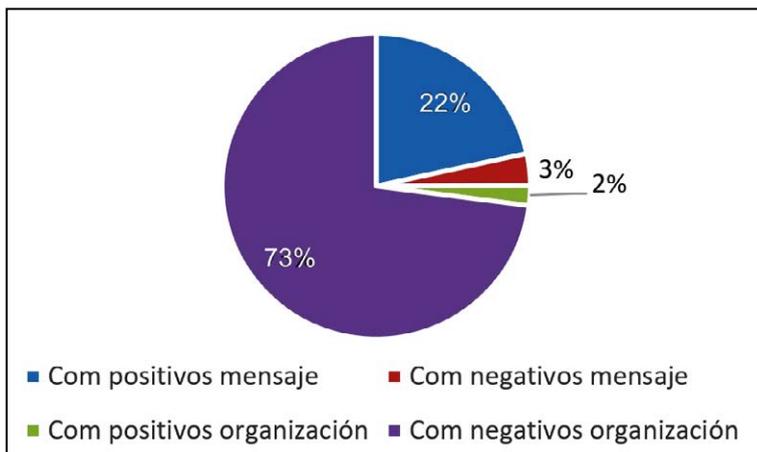
En las ocasiones en que sí se generan conversaciones, sin embargo, los comentarios no son tampoco significativamente prometedores. De hecho, como muestra la gráfica 7, cuando una organización publica un mensaje sobre sostenibilidad lo más probable es que los usuarios que decidan pronunciarse al respecto, escriban un comentario no sobre el tema puntual de sostenibilidad -que es el foco de la publicación-, sino sobre una crítica a la organización como tal. De los 1024 comentarios analizados, 747 están relacionados con la reputación negativa de las organizaciones y muchos de ellos recurren a un lenguaje tosco, rudo y directo. El siguiente ejemplo de publicación y comentario ilustra esta dinámica comunicativa. Davivienda publica el siguiente mensaje: *Felices y aún más comprometidos en nuestros esfuerzos por la conservación del medio ambiente con siembra de árboles y reducción de emisiones CO2 y acciones que benefician a la comunidad como Cultivarte. USAID - US Agency for International Development Semana Sostenible.*

De 69 comentarios que tiene esta publicación, uno es negativo sobre el tema puntual del mensaje, mientras que los restantes 68 son negativos pero relacionados con la imagen general de la empresa tal como se ilustra a continuación: *Son descarados y abusivos tengo un leasing habitacional y desde que comenzó la pandemia hacen sino cobrarme intereses de mora estando al día. Estamos en el lugar equivocado. Descarados.*



Solo en un 25% de los casos los comentarios (255 de 1024) se hacen sobre el tema original de la sostenibilidad que es el que da origen a la publicación. Esto muestra no solo que la comunicación tiene un carácter predominantemente informativo, sino que no se genera interacción activa con los usuarios dado que los comentarios se hacen al respecto de la reputación general de las organizaciones y no de sus acciones enfocadas en la sostenibilidad. Los comentarios positivos – que corresponden al 22% del total- tienen que ver con la celebración de procesos y prácticas específicas de sostenibilidad. De otro lado, los comentarios negativos (correspondientes al 3%), cuestionan las prácticas o su coherencia con otros procesos y prácticas de sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, al Avianca reportar que es una de las diez aerolíneas más sostenibles del mundo de acuerdo con el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, un usuario responde con el siguiente comentario: *¿Y cuándo cambiarán el uso de pocillos de icopor? Esto presenta mala imagen para ustedes y que cada vez que tomemos un café en menos de 5 minutos, este pocillo de icopor permanecerá más de 1000 años en el planeta.*

Gráfica 7
Tipos de comentarios de los usuarios



Fuente: Elaboración propia



Conclusiones

Con base en el modelo discursivo de Fairclough, expuesto anteriormente y a la luz de los datos analizados para este estudio, puede concluirse que las organizaciones colombianas líderes en manejo de la sostenibilidad comunican estas prácticas sobre todo a partir del género informativo el cual establece, siguiendo a Bakhtin, expectativas textuales que configuran al usuario como un receptor pasivo en cuanto lo que se pide de él, la mayoría de las veces, es una lectura pasiva de datos.

Esto supone, a su vez, la reproducción de un modelo transmisionista de comunicación según el cual la comunicación circula de manera lineal entre las organizaciones y los públicos con escasas posibilidades de retroalimentación y co-construcción de sentido como se daría en modelos interpretativos de la comunicación organizacional. Se replica, en este caso, la metáfora de la comunicación organizacional como conducto, propuesta por Putnam, Phillips y Chapman (1996), dado que las organizaciones se presentan a sí mismas como contenedoras y la comunicación como los flujos de información que se transmiten al interior de ese contenedor.

En cuanto al contenido discursivo, la mayoría de las veces la comunicación de la sostenibilidad tiene que ver con la presentación de acciones que las organizaciones hacen en pro de la sostenibilidad, los eventos que realizan al respecto y los índices y reconocimientos en los que participan como resultado de sus acciones de sostenibilidad. Asimismo, las organizaciones estudiadas privilegian la comunicación de la llamada sostenibilidad débil (Ihlen, 2015), es decir, de las prácticas que buscan actuar o resolver problemas medioambientales en el marco del sistema de producción actual y sin necesidad de recurrir a reformas estructurales que busquen modificar el sistema capitalista, el cual se basa en el aprovechamiento total y desmedido de recursos sin previsión de la satisfacción de necesidades futuras. Como explican Landrum y Ohsowski (2018), este tipo de sostenibilidad con frecuencia es motivada por el interés de las organizaciones de ser reconocidas en mediciones o concursos internacionales con el fin de mejorar su reputación o por su interés centrado en la sostenibilidad económica para mejorar los beneficios de las empresas en términos de sus negocios.

Una minoría de veces las organizaciones aprovechan las condiciones multimediales e interactivas de *Facebook* para establecer una relación pedagógica con sus públicos que no solo les permita reproducir acciones y procesos



específicos de sostenibilidad, sino que se constituya como medio para invitarlos a ser partícipes del cuidado medioambiental, social y económico del planeta. Esta dinámica explica que las respuestas de los usuarios sean principalmente reactivas y emocionales a partir de un menú predeterminado de opciones de participación.

En las ocasiones en que se presenta un proceso dialógico, este se da, la mayoría de las veces, sobre temas no necesariamente relacionados con la sostenibilidad, sino sobre la reputación de las organizaciones que proponen dicho diálogo. Se presenta entonces un proceso comunicativo en el que las organizaciones comparten ciertos saberes y prácticas sobre sostenibilidad, pero la retroalimentación recibida por parte de los usuarios no se da sobre el tema mismo de sostenibilidad, sino sobre otros procesos de la organización en un contexto en que la red social *Facebook* se usa como canal para publicar quejas e insatisfacciones de usuarios. Hay una cacofonía en la que organizaciones y usuarios interactúan, pero sin escucharse ni establecer puntos de encuentro. Expuesto en los términos de Fairclough, esto limita el evento comunicativo en cuanto no se establece como consustancialidad, sino como desencuentro de sentidos y propósitos de la comunicación.

En la medida en que las organizaciones se limitan a informar sobre las prácticas de sostenibilidad que llevan a cabo trabajan en beneficio de su reputación y fortalecen su imagen, pero, paradójicamente, pierden la oportunidad de extender estas prácticas a los contextos particulares de sus públicos y de incentivar comunicaciones productivas e interactivas al respecto.

Referencias

- Aparicio, R. (2016). Comunicación ambiental: aproximaciones conceptuales para un campo emergente. En: *Comunicación y sociedad*, 25, 209-235.
- Atkinson, P., Delamont, S. & Housley, W. (2008). *Contours of culture: Complex ethnography and the ethnography of complexity*. Rowman Altamira: Lanham, MD.
- Bakhtin, M. M. (2010). *The dialogic imagination: Four essays* (Vol. 1). Texas: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. & Ghāsemipour, G. (2011). The problem of speech genres. In: *Literary Criticism*, 4(15), 114-136.
- Basri, W. & Siam, M. (2019). Social media and corporate communication antecedents of SME sustainability performance: A conceptual framework for SMEs of Arab world. In: *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(3), 172-182. [Doi: 10.1108/JEAS-01-2018-0011](https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0011)



- Boiral, O. & Henri, J. F. (2017). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. In: *Business & Society*, 56(2), 283-317.
- Brunet, N. D., Dagenais, D., Breux, S. & Handa, I. T. (2020). A characterization of media representation of biodiversity and implications for public perceptions and environmental policy: the case of Québec, Canada. In: *Environment, Development and Sustainability*, 22(2), 1655-1669.
- Burgh-Woodman, H. & King, D. (2013). Sustainability and the human/nature connection: a critical discourse analysis of being 'symbolically' sustainable. In: *Consumption, Markets & Culture*, 16(2), 145-168.
Doi:10.1080/10253866.2012.662834
- Burke, K. (1969). *A rhetoric of motives*. California: University of California Press.
- Capriotti, P., Zeler, I. & Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1094-1113.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Chicago: Waveland Press.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. In: *Journal of communication*, 62(1), 1-20.
- Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R. & Vinelli, A. (2016). Sustainability practices and web-based communication. In: *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 72-88.
Doi:10.1108/JFMM-07-2015-0061
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 3-46. En F. M. Jablin & L. L. Putnam. (2004). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. New York: Sage
- Fairclough, N. (1999). *Discourse and social change*. Cambridge, MA: Polity.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral vision: Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. In: *Organization studies*, 26(6), 915-939.
- Feindt, P. H. & Oels, A. (2005). Does discourse matter? Discourse analysis in environmental policy making. In: *Journal of Environmental Policy & Planning*, 7(3), 161-173.
- Ferns, G. & Amaeshi, K. (2019). Struggles at the summits: Discourse coalitions, field boundaries, and the shifting role of business in sustainable development. In: *Business & Society*, 58(8), 1533-1571.



- Gill, D., Dickinson, S. & Scharl, A. (2008), Communicating sustainability: A web content analysis of North American, Asian and European firms. In: *Journal of Communication Management*, 12(3), 243-262.
<https://doi.org/10.1108/13632540810899425>
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2017). Advancing research on corporate sustainability: Off to pastures new or back to the roots? In: *Business & Society*, 56(2), 155-185.
- Higgins, C. & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. In: *Journal of Cleaner Production*, 136, 18-29.
- Ihlen, Ø. (2015). It Is Five Minutes to Midnight and All Is Quiet. Corporate Rhetoric and Sustainability. In: *Management Communication Quarterly*, 29(1), 145-152.
- Janker, J. & Mann, S. (2020). Understanding the social dimension of sustainability in agriculture: A critical review of sustainability assessment tools. In: *Environment, Development and Sustainability*, 22(3), 1671-1691.
- Krohling, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. En: *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2): 29-62. Doi:10.14198/MEDCOM2015.6.2.02
- Krohling, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. En: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169-192.
- Kumar, R., Pande, N. & Afreen, S. (2018). Developing a GRI-G4-based persuasive communication framework for sustainability reporting (SR). In: *International Journal of Emerging Markets*, 47(11), 136-161.
- Landrum, N. E. & Ohsowski, B. (2018). Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. In: *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 128-151.
- Leipold, S., Feindt, P. H., Winkel, G. & Keller, R. (2019). Discourse analysis of environmental policy revisited: traditions, trends, perspectives. In: *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21(5), 445-463
- Livesey, S. M. (2002). The discourse of the middle ground: Citizen Shell commits to sustainable development. In: *Management Communication Quarterly*, 15(3), 313-349.
- Manetti, G. & Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29 (6), 985-1011
- Merrigan, G. & Huston, C. (2009). *Communication research methods*. New York: Oxford University Press.
- Mitra, R. (2017). Sustainability and sustainable development. In: *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-10.



- Mitra, R. & Buzzanell, P. M. (2018). Implementing sustainability in organizations: How practitioners discursively position work. In: *Management Communication Quarterly*, 32(2), 172-201.
- Mumby, D. & Clair, R. (1997). Organizational discourse. In T. van Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction*. (Pp. 181-205). London: Sage.
- O'Connor, A. & Gronewold, K. L. (2013). Black gold, green earth: An analysis of the petroleum industry's CSR environmental sustainability discourse. In: *Management Communication Quarterly*, 27(2), 210-236.
- Onn, A. H. & Woodley, A. (2014). A discourse analysis on how the sustainability agenda is defined within the mining industry. In: *Journal of Cleaner Production*, 84, 116-127.
- Parker, C., Letelier, M. & Muñoz, J. (2013). Elites, climate change and agency in a developing society: the Chilean case. In: *Environment, development and sustainability*, 15(5), 1337-1363.
- Poldner, K., Shrivastava, P. & Branzei, O. (2017). Embodied multi-discursivity: An aesthetic process approach to sustainable entrepreneurship. In: *Business & Society*, 56(2), 214-252.
- Pollach, I., Johansen, T., Ellerup Nielsen, A. & Thomsen, C. (2012). The integration of CSR into corporate communication in large European companies. In: *Journal of Communication Management*, 16(2), 204-216.
Doi:[10.1108/13632541211217605](https://doi.org/10.1108/13632541211217605)
- Potter, J. (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. London: Sage
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations: Issues and concerns. In: *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 78-136.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*. (Pp. 375-408). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Reilly, A. H. & Hyman, K. A. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green. In: *Business horizons*, 57(6), 747-758.
- Sabre, M. & Weber, A. (2019). How do supermarkets and discounters communicate about sustainability? A comparative analysis of sustainability reports and in-store communication. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(11), 1181-1202.
- Santos, M., Veiga, C., Águas, P. & Santos, J. (2019). Sustainability communication in hospitality in peripheral tourist destinations: Implications for marketing strategies. In: *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(6), 660-676.
Doi:[10.1108/WHATT-08-2019-0049](https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2019-0049)



- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R. & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. In: *Organization Studies*, 40(4), 475-496.
- Sylvestre, P., McNeil, R. & Wright, T. (2013). From Talloires to Turin: A critical discourse analysis of declarations for sustainability in higher education. In: *Sustainability*, 5(4), 1356-1371.
- Thaker, J. (2019). Corporate communication about climate science: A comparative analysis of top corporations in New Zealand, Australia, and Global Fortune 500. In: *Journal of Communication Management, ahead-of-print*. Doi:[10.1108/JCOM-06-2019-0092](https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2019-0092)
- Williams, B. (2015). Reporting on sustainability by Australian councils – a communication perspective. In: *Asian Review of Accounting*, 23(2), 186-203.
- Wright, C. & Nyberg, D. (2012). Working with passion: Emotionology, corporate environmentalism and climate change. In: *Human Relations*, 65(12), 1561-1587.





Capítulo 3

Comunicación como soporte de las funciones esenciales de las *pymes*⁴

Yanyn Aurora Rincón Quintero⁵

Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria

Moraima Coromoto Romero Silva⁶

Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha3>

- 4 Producto enmarcado en el proyecto de investigación *Comunicación como función articuladora con los públicos organizacionales*.
- 5 Posdoctora en Procesos Sintagmáticos de la Ciencia y la Investigación (ILLU, 2016). Posdoctora en Derechos Humanos (LUZ, 2013). Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2011). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). M.Sc. en Administración de Empresas Turísticas (LUZ, 2000). Licenciada en Comunicación Social: Mención Publicidad y RRPP (LUZ, 1993). Docente e Investigadora del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria. Investigadora Senior MinCiencias. Miembro de Grupo de Investigación Research and Enterprise Development (R.E.D.), Categoría A - MinCiencias. Coordinadora de la Línea de Investigación Gestión y Estudios Organizacionales. Coordinadora del Semillero de Investigación Gestión Organizacional. Coordinadora del Semillero Virtual de Investigación Aplicada en Ciencias Administrativas. Miembro del Grupo de Investigación INVIUS Categoría A-MinCiencias. Líneas de investigación: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Relaciones Públicas, Responsabilidad Social, Gestión y Estudios Organizacionales. Miembro Fundador y Coordinadora General de la Comunidad de Práctica y Aprendizaje de la Comunicación Interna DialogusCI. Miembro Dircom. Miembro de la Red FAEDPYME. Miembro de la RECDIAO-ASCOLFA. Miembro INVECOM. Miembro CNP N° 7798. Miembro CRV N° 442. Miembro ASOVAC - Zulia. Consultora de Servicios Gerenciales y de Comunicación Corporativa. Conferencista Internacional. Correo electrónico: yanyn.rincon@tdea.edu.co
- 6 Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia Pública y Gobierno M.Sc. Educación Superior. Lcda. en Comunicación Social: Mención Audiovisual, programa de Especialización Formación de Psiconeuro-lingüística, programa de Especialización en Formación de Inductores PNL. Docente investigadora de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, miembro del Centro de Investigaciones Internacionales, miembro de la Red de Docentes de Iberoamérica. Investigadora Asociada MinCiencias Colombia. Integrante del Grupo de Investigación INVIUS, categoría A – COLCIENCIAS. Correo electrónico: moraimaromerosilva@gmail.com



Carmen Helena Romero Díaz⁷
Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria

Eleonora Parra Fernández⁸
Universidad Autónoma de Chile

Resumen

La comunicación como capacidad organizacional en las *PYMES* amerita una observación sistémica que permita afrontar las necesidades y problemáticas organizacionales que impactan sus funciones esenciales. En tal sentido la presente investigación parte de la interrogante: ¿de qué manera la comunicación sirve como soporte a las funciones esenciales de las *PYMES*? (Pequeñas y medianas empresas). Este trabajo se desarrolla desde la comprensión integrada, siendo una investigación analítica, soportada en la observación sistémica de fuentes documentales. Los hallazgos conducen a vislumbrar cómo desde la comunicación organizacional y en correspondencia con las funciones esenciales de las *PYMES*, emergen diversas formas de comunicación para atender las dimensiones funcionales de las pequeñas y medianas empresas con miras a impactar la sostenibilidad y perdurabilidad de estas.

7 Docente investigadora del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA), adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y al Grupo de Investigación Research and Enterprise Development RED, Medellín - Colombia. Investigadora Senior MinCiencias Colombia. Dra. en Ciencias Políticas, Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE) - Venezuela. Dra. en Ciencias de la Educación, URBE - Venezuela. Magíster en Gerencia de Proyectos Industriales, URBE - Venezuela. Post-Doctora en Gerencia de las Organizaciones, URBE - Venezuela. Post-Doctora en Estado Políticas Públicas y Paz Social, URBE - Venezuela. Arquitecto, Universidad Rafael Urdaneta (URU), Venezuela. Diplomado en inteligencia y pedagogía compleja, Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, México. Diplomado en capacitación docente, Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Venezuela. Correo electrónico: carmen.romero@tdea.edu.co

8 Postdoctora en Derechos Humanos (LUZ, 2013). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2003). Magíster Scientiarum en Lingüística (LUZ, 1993). Licenciada en Comunicación Social (LUZ, 1984). Docente e Investigadora Universidad del Zulia (LUZ). Docente Jornada Completa de Pregrado en la Carrera de Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Chile. Investigador Nivel B en la ONCT. Coautora del libro Interrogantes de las Relaciones Públicas. Correo electrónico: eleogil@gmail.com



Palabras Clave: Comunicación organizacional; Comunicación empresarial; Funciones organizacionales; Organizaciones; *PYME*; Estudios de la comunicación.

Communication to support the essential functions of SMEs

Abstract

Communication as an organizational capacity in SMEs merits a systemic observation that allows to face the organizational needs and problems that impact their essential functions, in this sense the present investigation starts from the question: how does communication serve as support for essential functions of SMEs? It is developed from the integrated understanding, being an analytical investigation, supported in the systemic observation of documentary sources. The findings lead us to glimpse how, from the organizational communication and in correspondence with the essential functions of SMEs, various forms of communication emerge to meet the functional dimensions of small and medium enterprises with a view to impacting their sustainability and durability.

Keywords: Organizational Communication; Business Communication; Organizational Functions; Organizations; SMEs.; Communication Studies.

Introducción

La comunicación se ha posicionado como un elemento articulador en las organizaciones, si bien puede ser conceptualizada desde diversas perspectivas que posibilitan una visión conceptual bajo el abordaje de competencia individual, capacidad organizacional, elemento articulador o relacional, o fenómeno socio-cultural, conforma sin duda un importante sintagma de la humanidad. Puede ser considerado como un proceso para la significación y la resignificación de la realidad a partir de acciones de información, articulación y difusión mediante componentes que transmiten, conectan, inspiran, persuaden, vinculan y activan.



En tal sentido, la comunicación cobra vital importancia para individuos y organizaciones, cuya socialización e integración de procesos productivos posibiliten la competitividad; así como el posicionamiento y la visibilidad; de manera que la comunicación puede constituir un factor clave para el éxito o el fracaso de las organizaciones incidiendo en la sostenibilidad y perdurabilidad dada su influencia con las funciones esenciales básicas de estas.

Cabe considerar, que una organización requiere de un mínimo de funciones esenciales para activarse y operar, por lo que la comunicación se hace presente y activa en todo el ciclo de vida de una organización o empresa; no obstante, al considerar la característica de complejidad presente tanto en el ser humano, en la organización como en la comunicación misma, se puede comprender que la comunicación no siempre suele ser efectiva y asertiva, siendo por contrario muy susceptible de generar distorsión y disonancia cognitiva y con ello ruidos o barreras que afectan a todos sus niveles.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, reconocidas por sus siglas *PYME*, estas no están exentas de requerir la comunicación como herramienta profesional para impulsar su dinámica y funcionamiento de manera óptima, por el contrario, en ocasiones las *PYMES* invisibilizan el elemento comunicación por considerar que es algo que cualquiera puede hacer, lo cual es cierto, visto como una competencia individual, pero más allá, de observar a la comunicación como un proceso simple, es alcanzar la efectividad y eficacia comunicacional, logrando la asertividad a partir del desarrollo de la capacidad de comunicación organizacional, la cual sin duda influye en la creación, desarrollo y mantenimiento de la *PYME*, impactando su organización, funcionamiento, productividad, calidad en la prestación de sus servicios, proyección de su imagen, su reputación con lo cual impacta la sostenibilidad y perdurabilidad de estas empresas.

Lo anterior permite vislumbrar la comunicación en las *PYMES* desde dos perspectivas iniciales: por un lado las *PYMES* tienen necesidad de desarrollar una sana comunicación que impulse la operatividad de sus funciones esenciales, garantizando la dinámica efectiva de su funcionamiento y su sostenibilidad; por otro lado, la comunicación constituye una problemática en las empresas *PYMES*, dado que al no considerarle un elemento clave y de impacto para dichas empresas, es muy fácil vislumbrar la emergencia de barreras comunicacionales que van generando la disfuncionalidad y anomalía empresarial, llegando incluso a inducir y ocasionar pérdidas financieras, y el cierre de estas.



Ante tales consideraciones, quienes investigan se plantean los siguientes interrogantes: ¿de qué manera la comunicación soporta las funciones esenciales de las *PYMES*?, ¿cuáles son los componentes de comunicación clave para la operatividad en las *PYMES*?, ¿cuáles son las funciones esenciales de las *PYMES*?, ¿cuáles son las problemáticas comunicacionales presentes en las *PYMES*? y ¿cuáles son los componentes de comunicación en correspondencia con las funciones esenciales de las *PYMES*? Ante esto se plantea la necesidad de analizar la comunicación en correspondencia a las funciones esenciales en las *PYMES* mediante la identificación de los componentes de comunicación clave para la operatividad en las mismas, determinar sus funciones esenciales, describir las problemáticas comunicacionales y establecer los componentes de la comunicación en correspondencia con las funciones esenciales de las *PYMES*.

La presente investigación queda justificada ante las necesidades y problemáticas comunicacionales de las *PYMES*, en el ánimo de la sensibilización ante estas, de la creación, desarrollo y mantenimiento de su capacidad comunicacional, para lo cual se suscribe como producto residual del proyecto de investigación: *Comunicación como función articuladora con los públicos organizacionales*, adscrito a la Línea de investigación Gestión y Estudios Organizacionales del Grupo de Investigación *Reserch and Enterprise Development* adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

La estructura del capítulo considera, en primer lugar, la presentación de la necesidad y problemática de investigación dado el impacto que tiene para las pequeñas y medianas empresas, luego aborda investigaciones de comunicación aplicada a las diversas funciones esenciales de la organización en el contexto de las *PYMES* y presenta un marco conceptual ajustado a las variables comunicación organizacional y funciones esenciales de la comunicación. Luego de presentar los aspectos metodológicos del estudio, se exponen, a manera de discusión, los resultados para finalmente mostrar las conclusiones del mismo.

1. Estado del arte

La comunicación se viene presentado como una estrategia de gestión organizacional, en la cual el basamento teórico versa sobre diversas aristas, desde los procesos, componentes, tipología, funciones, y demás elementos que posibiliten una clara comprensión de los aspectos relacionados a la



comunicación como soporte de las funciones esenciales de las PYMES, entre las cuales destacan los aspectos asociados a la comunicación directiva o gerencial, comunicación interna, comunicación logística, comunicación de procesos o comunicación operativa, comunicación para la internacionalización, comunicación financiera y comunicación comercial o comunicación de marketing en virtud de orientar las funciones gerencial, productiva, logística, comercial y financiera que constituyen las funciones básicas para el buen funcionamiento de una organización.

Para dar respuesta a la variable compuesta del presente estudio, y a sus diferentes aristas, se han recabado investigaciones previas sobre el tema comunicacional y las funciones esenciales de las *PYMES*; en virtud de lo cual, a continuación, se presentan algunos estudios que esgrimen como antecedentes a las bases teóricas de esta investigación.

En primer lugar, se presenta el estudio desarrollado por Cruz-Cadena (2018), denominado: *Importancia de las estrategias de la comunicación organizacional entre el área comercial y el proceso logístico para el mejoramiento de la cadena de valor al cliente*, el cual analiza las estrategias de la comunicación organizacional en el ámbito de lo comercial con los procesos logísticos que determinan el servicio al cliente y su relación con la cadena de valor en las empresas. Se trata de un trabajo documental que describe y analiza los factores fundamentales que permiten el logro de los objetivos organizacionales y el sostenimiento de la imagen corporativa. En este sentido, se pudo reconocer que los procesos de comunicación organizacional determinan el funcionamiento eficaz y eficiente de las empresas, sobre todo cuando se observan todos los elementos que intervienen en el proceso logístico y la interrelación de las personas en el mismo.

En segundo lugar, se observa la investigación: *Implementation of a business leadership that improves the effective communication in enterprises located in an Ecuadorian city*, traducida al español como *Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana*, desarrollada por Enderica-Armijos, Almeida-Lojas, Chamba-Ojeda y Tinoco-Pontón (2018), quienes estudian el liderazgo y la comunicación organizacional, atendiendo a la importancia que revisten en el éxito de las empresas. Se trata de una investigación cualitativa y descriptiva, desarrollada en la ciudad de Machala, Ecuador. Se utilizó la observación y revisión documental de fuentes bibliográficas con artículos científicos y estudios de casos en el sector empresarial. Se concluyó que las empresas



revisadas en las bases documentales, demostraron que adolecen de liderazgo participativo y de una comunicación efectiva que garanticen un buen clima organizacional. Finalmente, los autores explican que el liderazgo y la comunicación son factores altamente requeridos para el logro de los objetivos y metas de la organización.

También pudo observarse el estudio de Hernández-Catorena, Rodríguez-Cerros y Valenzo-Jiménez (2018), titulado: *La Relación entre el uso de las TIC's y la Gestión de la Cadena de Suministro en la Pyme manufacturera de Florencia, Caquetá, Colombia*, quienes analizan la relación entre las TIC y la gestión de la cadena de suministro en una muestra de 375 empresas de la región de Florencia, en Caquetá de Colombia. El estudio fue de carácter cuantitativo, descriptivo y correlacional, que utilizó un análisis de regresión lineal, apoyado en el SPSS de versión 19. Los resultados demostraron que las TIC ejercen un impacto importante en la logística de las empresas, optimizando sus procesos y haciéndolos más eficaces, de manera que garantizan entregas a tiempo para sus clientes. Expresan los autores citados que su modelo teórico propuesto garantiza para las empresas manufactureras, el uso de las TIC como herramientas fundamentales que facilitan a las empresas el cumplimiento de los objetivos internos con las entregas, poniendo de manifiesto la comunicación eficaz y la colaboración entre todos los trabajadores.

Otra investigación considerada fue la desarrollada por Romero, Contreras, Molina y Rincón (2018), titulada: *Comunicación Estratégica para el desarrollo sustentable en las pequeñas y medianas empresas*, en la cual los investigadores se centran en analizar la “comunicación estratégica para el fortalecimiento del desarrollo sustentable en las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico de la ciudad Maracaibo, estado Zulia en Venezuela”. Aplicando una investigación descriptiva, bajo un diseño no experimental, de campo, transversal con el propósito de puntualizar los elementos vinculantes de la comunicación estratégica y el desarrollo sustentable.

Ese estudio de Romero, et al. (2018), proyecta a la comunicación estratégica como fundamento para fortalecer el desarrollo sustentable en las PYMES, refieren que la misma, proporciona los cimientos para la construcción de significados con valores éticos donde se promuevan conductas proactivas en los públicos internos, propician la concientización del talento humano y permiten crear red de comunicación entre los integrantes de las empresas. Estos aspectos pueden adquirirse a través de estrategias como



los mecanismos estructurales de la comunicación entre las cuales se encuentran: las unidades comunicacionales, la aplicación de la comunicación integrada, así como la auditoría comunicacional. Esta investigación aporta al presente estudio una visión administrativa de la comunicación, la cual puede tomarse en cuenta en la planificación de la comunicación como estrategias que garanticen el desarrollo organizacional responsable.

Por otra parte, se revisó el estudio de Hoyos-Zavala y Lasso de la Vega (2017), titulado: *Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación*, quienes desarrollaron un diagnóstico de las estrategias de comunicación de las *PYMES* en la ciudad de Guayaquil. Lograron identificar que estas trataban a la comunicación empresarial como un elemento de accesorio; hecho que pudieron observar, cuando las empresas estaban en crisis y solo se enfocaban en producir para abastecer su demanda; en ningún caso planificaban las estrategias de comunicación ni utilizaban el marketing como elemento para la mejora de las actividades de comercialización de las empresas. También pudieron determinar que las *PYMES*, objeto de estudio, no realizaban actividades de comercio electrónico, ni ningún otro tipo de acción comunicativa.

Hoyos-Zavala y Lasso de la Vega (2017), concluyen que es un requerimiento insoslayable la sensibilización de las *PYMES* encaminadas a planificar y gestionar la comunicación empresarial, así como a despertar la conciencia de incorporar los componentes de la identidad corporativa como elementos de proyección de la imagen; al igual que las tecnologías como complemento comunicacional. Dicho estudio, brinda un aporte indiscutible sobre las carencias, debilidades comunicacionales que vienen presentado las *PYMES*, evidencia que indica que es obligante continuar con investigaciones sobre comunicación como soporte de las funciones esenciales de las *PYMES*.

En otro orden de ideas, Oliveros y Martínez (2017), en su estudio: *Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga-Santander, Colombia*, se enfocan en el sector hotelero de Colombia en el marco de la globalización, considerando el impacto ejercido por las TIC, como herramienta fundamental de sus comunicaciones. El objetivo fue “evaluar el efecto de la incorporación de las TIC sobre la gestión de los hoteles afiliados a Cotelco en Bucaramanga Santander”. Los resultados demuestran que los hoteles se apoyan en las TIC para la mejora continua de su eficiencia en los procesos internos y, también para ofrecer la mejor satisfacción a los clientes, cuando les permite rapidez de respuestas. Es



por ello que el sector hotelero estudiado ha hecho grandes inversiones en tecnologías de conexión a redes, aplicaciones de marketing electrónico y de ventas, entre otras herramientas de las TIC, que les garantice una mejor expansión de su mercado y sostenibilidad del servicio que ofrecen.

Otro antecedente de interés resultó al revisar la investigación de Bailón-García, Romero-López, Alvarado-Iniestra, Romero-González y Guerrero-Ávila (2016), titulada: *Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las Pymes: una revisión de literatura. Cultura Científica y Tecnológica*, la cual se fundamentó en la observación sobre la elevada competitividad empresarial y comprendiendo que las *PYMES* se van quedando rezagadas frente al poderío ejercido de las grandes empresas. Orientan su estudio con el objetivo de identificar los modelos de gestión logística y los factores que incrementan la competitividad de las *PYMES*. Este trabajo fue conducido por un análisis documental sobre bases de datos oficiales y los resultados permitieron identificar: “seis modelos de gestión con factores similares como son, el servicio al cliente, el abastecimiento, las compras, la operación de almacén, la administración del inventario, el transporte, la distribución y la producción”. Se pudo constatar que tales factores representan un valor para sus empresas, por cuanto han contribuido al aumento de su competitividad.

Por su parte Marín-Dueñas (2016), realizó la investigación: *La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa*, la cual tuvo como objetivo: “analizar la gestión de la actividad comunicativa que desarrollan las *PYMES* en la actualidad”. Aplicando una metodología cuantitativa fundamentada en la técnica de la encuesta, se detectó que, las *PYMES* administran la comunicación de manera básica para establecer relaciones con sus públicos tanto internos como externos.

Marín-Dueñas (2016), dentro de las conclusiones, refiere, desde el enfoque organizacional, que las *PYMES* por ser empresas financieramente pequeñas se encuentran en una etapa *embrionaria* de manera, que el tratamiento o la forma de gestionar las actividades de comunicación es insipiente, lo cual pudiera afectar la relación con sus públicos y las actividades de comercialización de sus productos. Al respecto, el aporte a esta investigación se orienta a la generación de cambios de percepción dentro de las *PYMES* para introducir tecnologías innovadoras, capacitación a la alta gerencia en el desarrollo de estrategias de Comunicación Empresarial para establecer relaciones asertivas con todos públicos.



Morelos y Núñez (2016), en su estudio *Análisis de la trilogía conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones*, hacen un examen sobre conocimiento, comunicación y poder, en relación con el dominio de la gestión gerencial y la generación de valor en las empresas. Se trató de un trabajo documental que permitió contratar los elementos conceptuales antes descritos. Como resultado se deja comprender el carácter complejo que reviste la integración sistémica organizacional que permite entrar en sinergia al conocimiento con la comunicación asertiva y el poder en las organizaciones, los cuales van a garantizar el camino hacia la innovación, el aprendizaje continuo y el éxito de las empresas. A todo ello, se une la importancia subyacente en los valores y cultura organizacional, como aspectos que garantizan la efectividad de los procesos organizacionales, con una fluidez comunicacional y buenas relaciones laborales.

Por su parte, Blay-Arráez, Benlloch-Osuna y Sanahuja-Peris (2014), en su estudio *Claves para el desarrollo de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales*, plantean como propósito: “conocer la percepción sobre la función de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales a partir de la estructura de los propios departamentos y de la consideración hacia el perfil del Dircom”. La investigación se desarrolló con una metodología cualitativa donde intervinieron profesionales, actores de las asociaciones de profesionales de la comunicación. En ese estudio se observa que los sectores comunidad de comunicación tradicional, se estructura en red generando de empleo y riqueza, a pesar de esto, se pudo verificar que venían registrando un escenario complicado, con dificultades, indiferencia, pérdida de empleo y hasta el cierre de empresas.

Blay, et al. (2014) manifiestan que los sectores objeto de estudio, desconocen, desconfían hasta rehúsan la aplicación de la imagen corporativa como un activo estratégico que beneficia a las empresas., conjuntamente a lo antes expresado configura una perspectiva cortoplacista de la función comercial y de marketing. Esa investigación es significativa, ya que devela la necesidad de seguir investigado la comunicación dentro de las *PYMES*, pues aún no ha concientizado sobre los beneficios y atributos de la presencia de la comunicación como eje transversal en las organizaciones.

También, Rincón-Quintero (2014), en su artículo: *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional*, emite una reflexión acerca del significado y alcance de los procesos de auditoría de la comunicación organizacional como una herramienta de control gerencial.



Su estudio permite el análisis de los vínculos entre la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la logística de las organizaciones. Apoyada en una metodología descriptiva con diseño documental, el estudio tuvo el objetivo de especificar los aspectos vinculantes de las funciones vitales de la organización, a través de la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la logística; todo ello mediante el análisis documental y la observación directa. Los resultados permitieron evidenciar que la interacción “en el contexto organizacional propicia la integración y la correspondencia de los públicos al interior de las empresas, consolidando un mejor el modelo de comunicación organizacional” y facilita, así, la sostenibilidad de las empresas.

Por otra parte, es conveniente señalar la investigación de Iurcovich (2012), titulada *La Pequeña y Mediana Empresa y la Función de la Comunicación*, donde se plantea la problemática de las *PYMES* cuando se requiere incorporar en sus estructuras estrategias de comunicación. Ese estudio aborda la metodología enfocada a una bibliografía de diagnóstico. En esa revisión de la literatura pudo observar que las *PYMES* malgastan en campañas publicitarias que no son las adecuadas o porque se enfocan al público incorrecto, desperdiciando tiempo y dinero; o sencillamente no invierten en ninguna área de la comunicación.

Al respecto, Iurcovich (2012) concluye que la *PYME* necesita de las “comunicaciones integradas de marketing bien gestionadas pueden realizarse a un costo accesible a cualquier empresa por pequeña que sea y con un alto rendimiento siempre y cuando estén gestionadas por profesionales que puedan diseñar un plan eficaz con las herramientas adecuadas para cumplir los objetivos esperados”. Esta investigación se considera relevante para la presente investigación, ya que diserta sobre las necesidades y problemáticas de la comunicación dentro de las *PYMES*.

Palomo-González (2005) presenta el artículo *Los procesos de gestión y la problemática de las pymes*, donde se abordan las características de la gestión interna de las pymes del Sector Manufacturas en una Zona como Monterrey, en el cual se discierne sobre las perspectivas externas de las problemáticas de las *PYMES*, así como la integración y el nivel de dominio de sus procesos de gestión en el negocio. El Autor, despliega, en sus conclusiones, la necesidad de delimitar los problemas de gestión de las *PYMES* según su tamaño y su sector de actividad, ya que todas las actividades que despliegan se basan conforme a estos dos renglones. De manera, que las propuestas



comunicacionales se requieren que sean específicas y no en forma general. Lo antes mencionado, es un aporte para este estudio porque se reconoce la condición de delimitar la situación de cada empresa con el fin de planificar y gestionar las estrategias de comunicación

2. Marco teórico conceptual

A continuación, se presentan algunas conceptualizaciones teóricas en torno a la comunicación en el contexto de las funciones organizacionales, y en atención a las variables y categorías de estudio que se han considerado para la presente investigación.

2.1. Comunicación Organizacional a escala *PYME*

La comunicación organizacional constituye una visión integrada de los diversos enfoques comunicacionales que posibilitan los cambios de conductas de los públicos internos construyendo alto grado de valor con significados éticos enfocados al desarrollo sustentable de las empresas propiciando una relación eficaz con su personal, con los consumidores y con el contexto donde actúa resolviendo necesidades sociales.

Paladino y Álvarez (2006, en Fernández y Rincón-Quintero [2018]) definen la comunicación organizacional como:

... la energía de las empresas que se conciben a sí mismas como generadoras de múltiples riquezas (económicas, cívico-políticas, socioculturales y éticas) a partir de una comprensión fecunda del significado de las acciones humanas. Si la empresa quiere entenderse a sí misma como también creadora de cultura, debe aceptar que el dinamismo propio de todo proceso cultural es un dinamismo de naturaleza esencialmente comunicativa (p. 80)

Por su parte, Villafañe (2008):

considera que la comunicación organizacional debe diseñarse de forma tal que promueva la participación para el desarrollo de la visión estratégica, permitiendo sumar acciones para proyectar la identidad, además debe ocuparse de generar las vías y herramientas necesarias para [...] equilibrar la



información descendente, ascendente y transversal y favorecer la adecuación a los cambios del entorno (p. 304).

En tal sentido, la comunicación organizacional conforma un proceso para la interacción de individuos en el contexto de la dinámica organizacional, por cuanto esta debe corresponder con la naturaleza organizacional y sus dimensiones y características básicas funcionales, con la finalidad de garantizar las dinámicas de relacionales y procesuales conducente a maximizar la optimización de los resultados y finalidades de dicha organización; a este respecto, sin duda el tamaño establece una consideración de especial reflexión, dado que por lógica natural, a mayor cantidad de individuos y procesos en el contexto organizacional la comunicación se hace más compleja, lo que no es indicativo de dificultad necesariamente.

Sin embargo, muchas veces en la simplicidad que otorga el tamaño de la *PYME*, en ocasiones se suele restar importancia e interés a la necesidad de comunicación asertiva y mucho más a la comunicación estratégica, por considerar que son aspectos que deben ocupar a las grandes empresas; por ende al desestimar la comunicación como elemento estratégico para cumplir con las funciones empresariales esenciales, comúnmente se abre la puerta a la generación de problemáticas que impactan la dinámica y funcionalidad de las empresas impidiendo en muchos casos su efectividad operacional e impactando sus objetivos y metas y en la mayoría de las oportunidades la perdurabilidad, sostenibilidad y subsistencia de estas.

Lo anterior implica, la necesidad de que la comunicación organizacional esté diseñada a la medida de las organizaciones, las cuales según Schvarstein (2004, en Múnera [2009]): "...se han constituido básicamente como dispositivos de acción, y la reflexión es en cierto modo extraña a su modo de funcionamiento normal. Introducir el análisis sistemático de las contradicciones no es solo instituir ámbitos de reflexión; es también proponer nuevos modos de acción" (p. 20).

Parece importante destacar que la organización es un ente complejo, entendida la complejidad en el contexto de la organización, en atención a lo descrito por Múnera (2009), como:

...método para describir y explicar la organización, y la realidad en general porque tiene la humildad de saberse en mo-



vimiento y abandonar la pretensión de la totalidad. Porque permite ver grises en la realidad, donde otros solo ven blancos y negros, sin negar la existencia de estos extremos; ver complementariedades, y advertir teoría en la práctica y práctica en la teoría... valorando la complejidad como el método hermenéutico o de la comprensión (p. 28).

Las organizaciones se han constituido, básicamente, como dispositivos de acción, y la reflexión es en cierto modo extraña a su modo de funcionamiento normal. Introducir el análisis sistemático de las contradicciones no es solo instituir ámbitos de reflexión, es también proponer nuevos modos de acción.

Por su parte las *PYMES* se debaten en la realidad de los diferentes mercados que cada vez son tan complejos que para lograr un alto nivel de competitividad pudieran pretender aplicar diversas estrategias empresariales u que les permitan obtener sus metas, en tal sentido las *PYMES*, requiere considerar las estrategias de la comunicación para fortalecer las funciones organizacionales.

2.2. Componentes de comunicación

Parece importante identificar los componentes del proceso de comunicación, donde se puede evidenciar la presencia de los siguientes elementos: a) emisor-receptor, b) código, c) mensaje, d) medio o canal, e) retroalimentación, f) ruido o interferencias, y g) contexto.

Dichos elementos en el contexto de la comunicación organizacional ameritan el reconocimiento de los siguientes aspectos: a) actores comunicacionales, usualmente articulados con los colaboradores internos, los públicos organizacionales y los grupos de interés; b) gramática organizacional, esta queda representada por los elementos de identidad gráfica/visual; c) mensaje organizacional, el cual varía dependiendo a la dimensión directiva, operativa o comercial de la organización y al objetivo y funcionalidad de este; d) medios o canales, varían dependiendo a la dimensión organizacional donde se desarrolla la comunicación y el alcance de la comunicación respecto a los colaboradores internos, públicos organizacionales y grupos de interés; e) Efectividad comunicacional, a este respecto, en el contexto organizacional se interrelacionan los procesos de información, comunicación y difusión, por cuanto la efectividad se alcanza mediante la garantía



de transmisión o transferencia del mensaje, la retroalimentación, y la retroacción; f) barreras organizacionales, estas pueden ser diversa naturaleza humanas, técnicas, culturales; y finalmente el contexto estará definido por las dimensiones, características, naturaleza y filosofía de gestión de la organización (ver Tabla 1).

Tabla 1
Comparativo del proceso de comunicación

Componentes del Proceso de Comunicación	Componentes del Proceso de Comunicación Organizacional
Emisor –Receptor	Actores Organizacionales
Código	Gramática Corporativa
Medio o Canal	Instrumentos de Comunicación
Mensaje	Mensaje
Retroalimentación	Efectividad
Ruido	Barreras
Contexto	Dimensiones, Características, Naturaleza, Filosofía de gestión de la organización.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Tipologías de comunicación

Al momento de tipificar o clasificar la comunicación en el contexto comunicacional se pueden observar diversos aspectos organizacionales que posibiliten la misma; al respecto autores como Trujillo y García (2004), y Adler y Marquardt (2005), coinciden en sus abordajes desde la comunicación formal e informal; al tiempo que Cervera (2005), la aborda desde la comunicación interna y comunicación externa, y desde el flujo de la comunicación en el contexto organizacional por lo que se enfoca en la comunicación vertical (ascendente, descendente) y la comunicación horizontal.

Por su parte, Ramírez (2007) ha establecido una clasificación que se orienta por las dimensiones psicológicas, semiológicas, administrativas, funcionales, instrumentales, y operativas, la cual ha sido adaptada por Parra y Rincón-Quintero (2009); entendiéndose como la más completa de las clasificaciones o tipificaciones de la comunicación en el contexto organizacional a juicio de quienes investigan (ver Tabla 2).



Tabla 2
Clasificación de la comunicación

Tipología	Sub-tipología	Definición
Psicológica	Intrapersonal	Aquella que se activa internamente en el individuo, conduciéndole por un proceso de conciencia, permitiéndole aclarar su actuación personal a partir de la organización de sus ideas.
	Interpersonal	Proceso que posibilita la interacción entre dos o más personas, permitiendo un intercambio de valores e ideas, en procura de acuerdos.
	Grupal	Comunicación conducente al establecimiento de un orden lógico en las ideas que orientan el sentido y actuación de los miembros de un grupo, propiciando su integración, cooperación, colaboración y sentido de equipo.
	Masas	Proceso que establece la transferencia de un mensaje para la generación de una opinión pública en el ánimo de impulsar la retroacción de la masa; es decir que la masa se comporte en atención al mensaje que recibe; dando con ello respuesta al proceso comunicacional. Este proceso está técnicamente definido como difusión.
Semiológica	Verbal	Construcción a partir de códigos alfa-numéricos que posibilitan un ordenamiento lógico y secuenciado del mensaje para ser expresados con soporte de del aparato fonador y de la estructura de alfabetidad.
	No Verbal	Construcción a partir de estructuras signicas diversas, que permiten construir un mensaje bajo diversidad de códigos gestuales, táctiles, kinestésicos, audibles, lumínicos, entre otros.
Administrativa	Formal	Esta tipología se presenta en el marco de las organizaciones para referir la construcción de mensaje orientado por los objetivos y naturaleza propia organizacionales.
	No Formal	Posibilita un mensaje, fuera de la estructura organizacional en el marco de esta; sin atender los objetivos ni la naturaleza de la misma. Parece importante señalar que esta tipología queda justificada a nivel simpático en el marco de la organización; pero no orienta los niveles de empatía y comprensión en el seno de la organización.
Direccional	Ascendente	Permite el flujo comunicacional dentro de las organizaciones desde la base hacia la dirección; perneando una gestión de puertas abierta que impulsa la participación de sus miembros.
	Descendente	Direcciona el flujo comunicacional desde la estructura de dirección hacia la base; garantizando la transmisión de la estrategia organizacional, el marco de instrucciones para el desempeño en el dintorno de la misma.
	Lateral u Horizontal	Posibilita la interacción y el flujo comunicacional entre los pares de la comunicación, vale decir entre los miembros de un mismo nivel organizacional.



Tipología	Sub-tipología	Definición
Funcional	Innovación	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que permiten la acción creativa de la organización para generar nuevos métodos, procesos y productos – servicios; así como la búsqueda de nuevos canales que permitan la transferencia del mensaje de manera efectiva.
	Desarrollo	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que permiten el mejoramiento y optimización de estrategia, métodos, procesos y productos – servicios; para optimar la realidad comunicacional y productiva de la organización.
	Mantenimiento	Tiene como objetivo orientar los procedimientos que garantizan la efectividad del proceso comunicacional de la organización evitando el desarrollo de métodos procesos y productos – servicios; así como la continuidad logística del proceso comunicativo y del proceso operativo.
Instrumental	Oral o hablada	La comunicación oral se expresa a través de la oratoria como instrumento esencial para vehicular el mensaje.
	Escrita o impresa	Prevé el uso y aplicación de los instrumentos escriturales y/o impresos para realizar la transferencia del mensaje.
	Audiovisual	Los recursos Audio - Visuales son decisivos para garantizar que el mensaje llegue a su destino final.
	Nuevas Tecnologías	La transferencia del mensaje requiere vehículos soportados en las Nuevas Tecnologías de Comunicación e Información que incluye las Telecomunicaciones y las herramientas digitales
	De Imagen	Los soportes de transferencia de la Comunicación fundamentada en la imagen son tridimensionales y atiende la mixtura de instrumentos comunicacionales que permitan esencialmente la inserción de la simbología o gramática organizacional.
Operativa	Directiva	Aquella que se activa en el contorno de la Organización para generar la estrategia de la misma dando forma a la Filosofía de esta. Los actores comunicacionales fundamentales son los accionistas y directivos.
	Organizativa	Considera las diversas formas de comunicación que posibilitan la estructura organizativa de la empresa/institución a nivel de dintorno para proveer un marco de identidad y sentido de pertenencia.
	De Marketing	Tiene como objetivo proveer mensajes oportunos al mercado donde se inserta la organización en el ánimo de vincular esta con sus públicos para proveer un mensaje que coadyuve la proyección de imagen.



Tipología	Sub-tipología	Definición
Por Objetivos	Informar	Refiere la responsabilidad de la transmisión de mensajes adecuados a los intereses de la organización, sus públicos y su entorno; sin espera de respuesta o feed back.
	Difundir	Provee la activación de los Medios Masivos como herramientas para la conducción del mensaje institucional, noticioso y/o publicitario hasta los públicos masivos. La acción de los públicos y la dinámica del entorno ofrecen la retroalimentación como efecto del mensaje difundido.
	Diseminar	La diseminación provee el arraigo o siembra en tal sentido; persiguen diseminar los valores organizacionales, con el ánimo de hacer germinar la credibilidad y confianza en la organización.
	Generar Identidad	Posibilita la creencia de que organización, públicos y entorno conforman un Todo armónico, donde cada una de sus partes de siente miembro indispensable, desarrollando el sentido de pertenencia y la lealtad a la organización.
	Generar Imagen	Tiene la intencionalidad de hacer del dominio público los criterios, conceptos y lineamientos de pensamiento y acción que posee una organización para con sus públicos y su entorno.
	Persuadir	La persuasión impulsa la creencia de otros en las propuestas que se le realizan, de tal forma que estos las adopten y asuman con credos y acciones propias. Inspira y convence a otros acerca de atributos, bondades, experiencias, conveniencia, ventajas, elocuencia.
	Sistematizar	El más ambicioso de los objetivos organizacionales es la aceptación de la unicidad de sus comunicaciones y relaciones como un sistema donde confluyen e interactúan una serie de elementos organizacionales, los cuales pueden ser considerados en forma aislada como un sistema independiente; sin embargo, ante el engranaje con otros elementos actúan de manera interdependiente.
	Incentivar	Las Relaciones Públicas están llamadas a impulsar la acción y proveer motivos para la acción, son determinantes para mantener a los públicos internos.
	Vincular	Las Relaciones Públicas posibilitan la creencia de que organización, públicos y entorno conforman un Todo armónico, donde cada una de sus partes de siente miembro indispensable, desarrollando el sentido de pertenencia y la lealtad a la organización.
	Promocionar	Se plantea favorecer la misión-visión organizacional mediante la transmisión de mensajes que permitan de impulsar los objetivos y metas organizacionales de producción, finanzas y comercialización.
Normar	Provee una estructura de políticas y normas para conducir la actuación de los miembros organizacionales.	

Fuente: Parra y Rincón-Quintero (2009). [Adaptado de Ramírez (2007)]



Entre los tipos de comunicación que se establecen en el contexto de la comunicación organizacional se puede observar como las dimensiones, estructuras y funciones han posibilitado algunas tipologías, en tanto, las restantes tipologías se orientan más por los elementos del proceso comunicacional.

2.4. Necesidades y problemáticas comunicacionales en las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas poseen diversas necesidades y problemáticas comunicacionales, asociadas a la naturaleza organizacional y a los diversos componentes del proceso comunicacional en estas; a este respecto Hoyos-Zavala y Lasso de la Vega (2017) refieren como:

Prácticamente hasta finales del siglo XX la comunicación empresarial se limitaba a hacer publicidad o a desarrollar alguna otra técnica que promocionara el producto. Por otra parte, existía una tendencia a hacer comunicación de la propia empresa a través del contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos. La situación, a medida que la competencia se acrecienta, cambia sustancialmente y surgen nuevos retos para acaparar la atención de los *stakeholders* (p. 3).

Insisten en señalar Hoyos-Zavala y Lasso de la Vega (2017), cómo se ha concedido insuficiente atención a las problemáticas, siendo común encontrar "... limitaciones por la falta de recursos y, sobre todo, por la reacción en contra, a la hora de realizar acciones de este tipo que se consideran de alcance limitado" (p. 4).

Por su parte, Marín-Dueñas (2016) señala que como la comunicación en las PYMES suele ocupar "... un lugar accesorio en las estrategias empresariales dificultando, aún más, el impulso para la prosperidad de los negocios" (p. 152).

Otro de los errores comunes, en atención a los señalamientos de Jurcovich (2012), está asociado a la selección adecuada de los públicos o audiencias, las deficiencias en el manejo de los recursos y presupuestos, con lo cual se desperdician en muchos casos tiempo y dinero. Al respecto señala:

Las Pymes tienen muchos problemas para administrar los escasos recursos de comunicación que tienen para sus empresas ya sea porque gastan en campañas que no son las adecuadas o porque van dirigidas no siempre al público apropiado desper-



diciendo tiempo y dinero; o bien porque no se destinan e invierten recursos y esfuerzos en campañas comunicacionales.

También entre las problemáticas se pueden considerar las limitaciones en los contextos de organizacionales donde existen un sinnúmero de requerimientos por parte los organismos públicos y privados que restringen a estas, generando en muchos casos incertidumbre.

En otro orden de ideas, Iurcovich (2012), establece la informalidad y la improvisación como dos importantes problemáticas en el manejo de información y comunicación con los públicos y colaboradores internos asociados a las *PYMES*; adicionalmente, la concepción de la comunicación como un gasto en lugar de una inversión, a lo que se une la poca disponibilidad de indicadores de medición en materia de comunicación.

Para Bustos, Cuevas-Arias y Panqueva-Bernal (2010) se hace necesario, en materia de comunicaciones en las empresas *PYMES*, manejar de manera asertiva las reuniones, gestionar eficientemente la información y definir indicadores de medición de comunicación, apoyados en las tecnologías de comunicación y la información, en tanto Palomo-González (2005) argumenta que el manejo de las TICs en algunos casos se establece como una limitante de comunicación para *PYMES*, que incluso puede establecer una brecha comunicacional intergeneracional.

Blay, et al. (2014) señalan que sin presencia de comunicación en el mercado no existen, por cuanto las *PYMES*, deben apoyar la recordación de sus productos servicios mediante diversas estrategias comunicacionales, pese a que los autores argumentan cómo en la mayoría de los casos las empresas *PYMES* "... no asumen la función de comunicación como un activo estratégico" (p. 313).

Correa-Espinal, Gómez-Montoya y Cano-Arenas (2010) establecen la necesidad de pensar la comunicación, para abordarla más allá de un proceso natural o mecánico; o una habilidad comunicativa humana; atribuyéndole un carácter estratégico que impacta la realidad social, económica, cultural y medioambiental de las *PYMES*.

Aunado a lo anterior, parece pertinente considerar cómo las barreras comunicacionales que impactan a individuos y organizaciones y cómo estas conforman algunas de las problemáticas propias de las *PYMES* (ver Tabla 3).



Tabla 3
Barreras comunicacionales

Ansiedad por la Comunicación	Algunas personas sufren de ansiedad o miedo a la comunicación. Aunque muchos temen hablar frente a un grupo, el miedo a comunicarse es grave porque afecta toda una categoría de técnicas. Quienes sufren de esto experimentan tensión y ansiedad injustificadas, ante la comunicación oral o escrita.
Distorsión Semántica	Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
Distorsión Serial	Es la alteración del mensaje que viaja de una persona a otra; crea mal entendidos cuando uno de los receptores presenta una idea diferente.
Emociones	El estado de ánimo que se tenga al momento de recibir un mensaje influirá a la hora de interpretarlo. Las emociones entorpecen la comunicación efectiva.
Filtrado	Se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que parezca más favorable a los ojos del receptor.
Género	En las investigaciones se indica que hombres y mujeres hablan de manera distinta. Las mujeres usan el lenguaje para vincularse, en tanto que los hombres, para destacar la posición y el poder.
Lenguaje	Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación, cultura son 3 variables obvias que influyen en el lenguaje.
Percepción Selectiva	Los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales.
Sobrecarga de Información	Los individuos tienen una capacidad finita para procesar información. Cuando la información con la que se trabaja excede la capacidad, se produce una sobrecarga, se pierde información y la comunicación es menos eficaz. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás

Fuente: Rincón, Maraní y Contreras (2018), basados en la Taxonomías de Chiavenato (2009) y Fernández-Collado (2003)



2.5. Funciones esenciales de la organización a escala *PYME*

Toda organización empresarial debe iniciar con un mínimo de funciones que posibiliten su creación, desarrollo y mantenimiento; es así cómo en la etapa de creación de las empresas es común que se active la Función de Dirección o Función gerencial, articulada a la generación de una filosofía de gestión organizacional; de la cual emergen la función de producción y logística, la función contable-financiera, y la función comercial o de marketing; cabe destacar que estas funciones se activan de manera natural para la empresa o negocio; no obstante, la formalización o legalización de estas, se establecerá a partir de la generación de un estatuto y de la presentación ante las instancias de registro comercial vigente en el contexto en el cual se constituya. Una vez que se han definido las operaciones en atención a la naturaleza de la empresa, se determinaría si esta posee alcance internacional.

Según Amarú (2009), "... las funciones organizacionales son conjuntos de tareas interdependientes orientadas hacia un objetivo singular. Cada una de ellas contribuye a la realización del propósito o tarea total de una organización" (p. 54). Entre las funciones más importantes de una organización, en atención a los postulados de Amarú (2008) se encuentran: producción (u operaciones), marketing, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos, siendo que el papel de la dirección es el de coordinar las funciones especializadas.

Por su parte, Daft (2011) establece cómo los límites o funciones de las organizaciones cada vez son más flexibles y difusos, por lo que las funciones se adecuan a las necesidades de las organizaciones, por lo que en muchos casos las fronteras son casi imperceptibles, siendo que algunos de sus individuos o quipos pueden incluso llegar a desempeñar varias áreas funcionales.

Si bien, Stoner, Freedman y Gilbert (1996) establecen que la organización funcional parte de la departamentalización, en la cual cada individuo o equipo opera en torno a un área funcional; en tal sentido las pequeñas y medianas empresas son entendidas como empresas con unidades funcionales fundamentales y una unidad de dirección para coordinar, especializar y estandarizar labores, las cuales a medida que van creciendo y desarrollándose tienden a diversificar sus áreas funcionales interrelacionándolas por líneas de mando, comunicación y jerarquía.



Es por ello, que las funciones esenciales se establecen a partir de las dinámicas básicas de una organización y empresa para que esta pueda operar, y en tal sentido las micro, pequeñas y medianas empresas han posibilitado la consideración de que las funciones esenciales son: Función Gerencial, Función de Producción y Logística, Función Financiera y Contable, Función Comercial, y la Función Internacionalización.

La función gerencial o función de dirección queda determinada por una serie de acciones que permitan la creación y desarrollo de una estrategia que posibilite a la empresa dinamizarse en procura de moverse desde su posición inicial o actual hacia la posición ideal o la posición meta; en tal sentido, la función gerencial tiene la responsabilidad de articular todas las funciones y los elementos organizacionales.

Por su parte, la función de producción y logística es la función garante de la productividad de los productos y servicios en la organización bajo estándares de calidad, en correspondencia con las metas de comercialización atendiendo a las demandas y necesidades de dichos productos y servicios en el mercado.

La función financiera y contable es aquella que tienen que ver con la administración de los recursos financieros y el manejo contable de la empresa, con la finalidad de establecer la administración de los capitales, el patrimonio, el margen de utilidad y ganancia; y el adecuado manejo de las finanzas con los gastos, las inversiones, la capacidad de endeudamiento y la disponibilidad de flujo efectivo de caja, las cuenta de cobro, y el cumplimiento de los compromisos de pagos, todo esto para garantizar la sostenibilidad y la perdurabilidad de la empresa en el tiempo. Una empresa con unas finanzas sanas tendrá menos preocupaciones respecto a los problemas de comunicación, identidad, imagen y reputación. Al tiempo que los problemas derivados de las crisis comunicacionales serán susceptibles de impactar negativamente las finanzas.

La función comercial, es la responsable de identificar las dinámicas del mercado en el cual se inserta la empresa; y, por ende, está llamada a conocer las necesidades, deseos y expectativas de clientes y consumidores, también es la responsable de crear, desarrollar, diversificar y posicionar las marcas productos y servicios de la empresa; al tiempo que deberá identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Para la función comercial el aspecto comunicacional resulta imprescindible dado que es su responsabilidad brindar visibilidad a las marcas productos, servicios de la empresa.



La función internacionalización, es una función muy particular que posibilita a las empresas orientarse hacia nuevos mercados internacionales; lo que implica la proyección de marca, productos y servicios hacia nuevas latitudes, esta función amerita en la mayoría de los casos la diversificación y adecuación de los productos y servicios en correspondencia con los acuerdos comerciales y la legislación vigente en los mercados internacionales.

3. Metodología

La presente investigación se corresponde con un paradigma de comprensión integrada abordada desde la perspectiva de la fenomenología de la comunicación, con una visión empírica para alcanzar una visión estructurada de la comunicación en el contexto organizacional específicamente de las pequeñas y medianas empresas, en correspondencia con un nivel analítico, en atención a las consideraciones de Hurtado (2012), que posibilita el análisis del fenómeno comunicacional a escala *PYME*.

La investigación analítica según Hurtado (2012), conforma “... un procesamiento reflexivo, lógico, cognitivo que implica abstraer las pautas de relación interna de un evento: hecho situación, proceso, comportamiento” (p. 443). En este caso la comunicación en articulación con las funciones esenciales de las *PYMES*. A juicio de Hurtado (2012), implica la reorganización de sinergias con la finalidad de establecer una profunda comprensión del evento o variable, posibilitando la interpretación y la crítica de la realidad objeto de estudio.

Las consideraciones de Hurtado (2012), permiten comprender que: “La investigación de tipo o nivel analítica constituye, entonces, un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio a partir de la organización de sus sinergias, descubriendo aspectos novedosos en el evento de estudiado” (p. 444).

El estudio utiliza un diseño de investigación documental, transeccional contemporáneo, empleando como fuente artículos científicos publicados en revistas científicas indexadas, los cuales fueron seleccionados en correspondencia con las funciones esenciales de la organización de manera aleatoria y por conveniencia de los autores en asocio con las categorías de búsqueda: comunicación directiva, comunicación gerencial, comunicación organizativa, comunicación interna, comunicación productiva, comunica-



ción y logística, comunicación e internacionalización y comunicación financiera.

El análisis se abordó desde un nivel documental-descriptivo, para luego generar los argumentos que posibilitaron el análisis crítico-estructural en el establecimiento de una síntesis en torno a la correspondencia de la comunicación con las funciones esenciales de las *PYMES* orientada hacia una interpretación lógica y crítica de esta realidad.

4. Discusión de resultados

Para dar respuesta al objetivo componentes de comunicación clave para la operatividad en las *PYMES*; si bien los componentes son fundamentalmente los mismos que se observan en la Tabla 1; no obstante, parece importante atender las siguientes consideraciones para optimizar la gestión del proceso comunicacional en las *PYMES*:

- Definir con claridad los actores comunicacionales, sus roles y funciones e incluso determinar su vocería.
- Definir los grupos de interés, de presión de decisión y de opinión que impactan la dinámica de la *PYME*.
- Establecer la gramática corporativa básica para el funcionamiento de la pyme, con base en la formulación de elementos de identidad conceptual, visual y de comportamientos; lo cuales deben ser conocidos y accesibles para todos los actores comunicacionales que representen a la pyme, con la finalidad de unificar la simbología.
- Determinar los instrumentos o medios de comunicación que posibilitan una mejor comunicación con el resto de actores comunicacionales y los grupos de interés.
- Estructurar los mensajes con claridad en atención al propósito y objetivo de la organización con sus actores comunicacionales y grupos de interés, adecuar el mensaje a la naturaleza de sus públicos.
- Determinar los ruidos o barreras de comunicación más comunes en atención a la naturaleza de la pyme y a su entorno inmediato.
- Garantizar la efectividad comunicacional mediante la retroalimentación y la retroacción de los públicos organizacionales y los grupos de interés.

Para poder determinar las funciones esenciales de las *PYMES*, cada empresa tendrá que analizar en virtud de su naturaleza, estructura y necesi-



dades no solo cuáles serán las funciones esenciales a aplicar, sino quien o quienes ostentarán tal responsabilidad con la finalidad de garantizar el adecuado funcionamiento; dado que como se ha señalado cada empresas en susceptible de incorporar nuevas funciones; lo que es innegable es que al momento de iniciar el negocio este requiere de una función de directiva que se encargue de engranar la dinámica global de la pyme; la función de producción o logística que estará proporcionalmente vinculada a los productos o servicios que se generen en esta; la función comercial está asociada a la promoción y ventas de la marca y los productos y servicios asociados; y la función financiera y contable responsable de la administración de los recursos financieros. La función de internacionalización resulta opcional para las pymes cuya naturaleza y gestión internacional o global.

Respecto a las problemáticas comunicacionales de las *PYMES*, estas están asociadas a la naturaleza de la organización, al tamaño, estructura, roles y funciones. Entre las problemáticas más recurrentes se encuentran:

- Las empresas *PYME* no vislumbran que la comunicación sea un aspecto problemático, en la mayoría de los casos se estima que cualquiera puede hacerlo, y que las acciones de comunicación están fundamentadas en la capacidad comunicacional de los individuos, en tal sentido la comunicación en las *PYMES* no se concibe como capacidad organizacional y menos aún como función en la mayoría de los casos.
- La problemática anterior detona nuevas problemáticas como la desinformación y los vacíos de comunicación en los cuáles todos creen que se conoce un aspecto, pero la realidad es que nadie lo ha comunicado, y probablemente nadie ejerce la vocería, en el supuesto de que todos saben lo que para algunos resulta obvio que se conozca.
- Otro aspecto que conforma una problemática de comunicación recurrente en las pequeñas y medianas empresas, es la ausencia de conocimiento sobre los públicos organizacionales, en algunos casos incluso con suerte podrían estar determinados estos públicos, pero no se conoce en detalle información formal de acceso a estos.
- En las empresas *PYMES* puede presentarse un vacío informacional en torno a los aspectos conceptuales normativo, en la mayoría de los casos porque resulta desgastante y no se vislumbra la real necesidad de documentar procesos y menos aún de normarlos; esto genera con frecuencia un desgaste en duplicidad de roles, tareas y funciones que



redunda en desgaste de tiempo y recursos para los miembros de la organización.

- Las *PYMES*, muy especialmente en la fase de inicio, suelen obviar la necesidad de una identidad corporativa organizacional, más allá de un nombre y en algunos casos el logo, pero en materia de identidad visual, es común vislumbrar incluso el uso de más de un signo o logo, y variantes de estas que no refuerzan la identidad visual.
- En muchas ocasiones un mismo mensaje se emite desde dos fuentes diferentes en la misma empresa y con orientaciones diferentes, en la mayoría de lo caso no se estableció con claridad ni el propósito del mensaje, ni la responsabilidad de su emisión.
- Otro aspecto que genera ruido comunicacional, está asociado al uso de instrumentos de comunicación que no está orientado al tamaño pyme, y donde no hay un real impacto en la audiencia meta o público objetivo.
- La capacidad de respuesta es también un elemento de cuidado en las comunicaciones de las empresas *PYMES*, dado que en muchos casos las comunicaciones se orientan a una dinámica que la empresa no está en capacidad de manejar o responder, en tal sentido la retroalimentación o la retroacción quedan limitadas lo que redunda en ineffectividad e ineficiencia.
- Otro aspecto problemático de la comunicación en las *PYMES* puede asociarse a la formalidad de la comunicación, en especial en el tamaño pequeño, dado que la camaradería y la informalidad pueden distorsionar en muchos casos la formalidad de la comunicación.

Como puede vislumbrarse las *PYMES* poseen necesidades y problemas de comunicación articulados con su naturaleza y dinámica en correspondencia con sus funciones esenciales, en tal sentido la comunicación conforma un importante soporte para la gestión de las pymes y en consecuencia se deben destacar los esfuerzos de comunicación que respaldan las funciones esenciales de las *PYMES*. “La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad” (Franklin, 2009, p. 376).

En cuanto a los componentes de comunicación de las *PYMES*, en correspondencia con las funciones esenciales, se presenta en la Tabla 2 un resumen en el cual se puede observar cada uno de los componentes.



Tabla 4
Componentes de comunicación en correspondencia con las funciones esenciales de las PYMES

Componentes del Proceso de Comunicación Organizacional	Función Directiva	Función Producción y Logística	Función Financiera y Contable	Función Comercial	Función de Internacionalización
Actores Organizacionales	Directivos Accionistas	Gerentes, Empleados, y Mandos Medios	Gerentes, Contadores	Gerentes, Asesores y Resposables Comerciales, Clientes, Usuarios y Consumidores	Gerentes, Asesores y Resposables de Internacionalización
Gramática Corporativa	Identidad Conceptual, Visual y Comportamental aplica para todas las funciones				
Instrumentos de Comunicación	Hablados, Escritos, Apoyo en TICS	Hablados, Escritos, Apoyo en TICS	Hablados, Escritos, Apoyo en TICS	Hablados, Escritos, Audio-visuales, Apoyo en TICS, De imagen	Hablados, Escritos, Audio-visuales, Apoyo en TICS, De imagen
Mensaje	Motivar, Informar, Generar instrucciones, Orientar la dinámica organizacional	Motivar, Informar, Generar instrucciones, Generar Sentido de pertenencia, Cumplir objetivos misionales, Productividad, Calidad	Motivar, Informar, Soportar procesos	Informar, Persuadir, Motivar la compra, Generar recordación, Posicionar, Generar Fidelidad, Imagen, Adopción de productos y servicios	Informar, Posicionar y Proyectar Globalmente, Imagen
Efectividad	Retroalimentación	Retroalimentación	Retroalimentación	Retro-acción	Retroalimentación / retro-acción
Barreras que impactan la comunicación en el marco de las funciones organizacionales	Vacíos de información, Desconocimiento de legislación vigente, Ausencia de una Filosofía de Gestión, Ausencia de Voceros, Distorsión del mensaje, Disomancia cognitiva	Vacíos de información, Desconocimiento del negocio, Desconocimiento de estructura, roles y funciones, Acciones aisladas o desarticuladas del resto del equipo y funciones, Dispersión geográfica de los puntos de producción, Ausencia de métodos, Ausencia de estándares de calidad, Distorsión del mensaje, Disonancia cognitiva	Vacíos de información, Alteración de datos, Problemas financieros, Fluctuación de la divisa, Impuestos de las pymes, Ausencia de un presupuesto, Problemas con inversionistas y banca, Todos los problemas financieros generan problemas de comunicación y todos los problemas de comunicación generan problemas financieros.	Vacíos de identidad de Marca, Distorsión de la marca, Marca No posicionada, Alta diversificación del portafolio de productos, Dispersión geográfica de los puntos de comercialización, Desconocimiento del negocio, Desconocimiento de las herramientas y estrategias de comercialización, Distorsión de la Imagen y la reputación	Vacíos de información, Desconocimiento de legislación vigente, Ausencia de acuerdos internacionales que protejan las inversiones y las transacciones comerciales, Fluctuación de la Divisa, Costos de la Logística Aduanera de Importación y Exportación, Impuestos, Riesgos de Carga, Barrera del Idioma, Barreras Culturales

Fuente: Elaboración propia



Lo anterior, implica presentar unas tipologías de comunicación que se corresponden con las funciones esenciales para optimizar la eficiencia de la comunicación para impulsar la operatividad de las *PYMES* y por ende, maximizar su eficiencia, productividad, calidad, y economía, a partir de las siguientes tipologías de comunicación: Comunicación Directiva o Comunicación Gerencial; Comunicación de Producción y/o Logística; Comunicación Financiera y Contable, Comunicación de Marketing o Comunicación Comercial; y Comunicación para la Internacionalización.

4.1. Comunicación gerencial

La comunicación gerencial tiene como función la gestión administrativa de los recursos de comunicación en las organizaciones, cuyo objetivo esencial es generar credibilidad, confianza y una actitud favorable de los públicos internos y externos hacia la organización. La misma considera a sus públicos como sujetos de opinión, generadores de conocimiento, y no solo como cliente o consumidores.

La comunicación gerencial también denominada en algunos casos comunicación directiva, tiene como responsabilidad la formulación de la gran estrategia de comunicación organizacional que orienta toda la estructura organizativa, y que señala quien debe participar de manera oportuna y estratégica para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

De manera, que la comunicación gerencial juega un papel fundamental dentro de los diferentes cambios y transformaciones que se presentan en las distintas instancias de las organizaciones, es por ello, que los gerentes requieren gestionar las actividades, procesos y situaciones que se presentan en las pequeñas y medianas empresas como un corpus y desde una mirada integrada.

4.2. Comunicación de producción y logística

La comunicación de producción y logística es la responsable de articular los procesos productivos y de servicios para garantizar que la productividad del negocio se desarrolle en correspondencia con estándares de calidad. En este sentido, la comunicación de producción y logística debe reforzar los valores organizacionales, y conducirse a partir de un conjunto de métodos organizacionales que permitan a los integrantes del equipo de



producción tener una visión precisa de su actuación en el proceso y de la responsabilidad e impacto que su presencia tiene en esta dinámica para la consecución de los logros de producción y servicio.

Es usual que la comunicación de producción y logística vaya acompañada de algunas normas de seguridad, higiene, prevención y responsabilidad en el marco del proceso productivo, asimismo que se vincule con la cultura, las políticas y fomente un clima organizacional armónico; al tiempo que el bienestar de los colaboradores internos es un aspecto muy importante en esta dimensión comunicacional.

La comunicación de producción y logística requiere organización y disciplina; pero también flexibilidad, confianza, camaradería e incluso sensibilidad y buen humor.

La comunicación de producción y logística, es la dimensión que mayor cobertura establece en la dimensión interna de la organización, con lo cual no se establece una posición excluyente sobre aspectos y actores intervinientes de esta función que podrían fluctuar entre las dimensiones interna y externa de la organización.

4.3. Comunicación financiera y contable

La comunicación financiera se establece como un aspecto de gran importancia para las organizaciones, y cada día cobra un papel más relevante en las *PYMES*, saber comunicar los aspectos financieros de las organizaciones.

Los números se establecen como un código de comunicación esencial que debe ser interpretado y decodificado de manera más simple y sencilla para acercar a la dinámica financiera a quienes no poseen experticia en el área. La realidad contable financiera de las organizaciones está plagada de documentos, cuadros, tablas, estadísticas y gráficos que en la mayoría de los casos son resistidos por algunos miembros de la organización que se resisten a los códigos numéricos.

No obstante, la comunicación financiera posee un alto nivel de discrecionalidad, dado que no todos los miembros de la organización participan de las decisiones financieras, más absolutamente toda la gerencia alta o media debe lidiar como mínimo con partidas presupuestales que orien-



tarán el comportamiento financiero para la buena salud financiera de las organizaciones.

Es por ello, que las organizaciones y muy especialmente las *PYMES* deben tener una unidad de comunicación financiera que oriente a los miembros de la organización en la administración y uso eficiente de los recursos y capitales de estas.

4.4. Comunicación comercial

La comunicación Comercial también reconocida por algunos como comunicación de marketing es una comunicación que posibilita a la organización la comunicación con el público externo, el público en general, es la responsable de poner en el marco de la recordación a la marca organizacional y sus marcas productos servicios asociadas. La comunicación comercial se afianza en los componentes de posicionamiento, fidelización, imagen y reputación; para lo cual se soporta en el elemento promocional para destacar las bondades, el valor y los distingos competitivos de la marca.

La comunicación comercial se ve muy respaldada por la calidad, el servicio y el relacionamiento con los públicos especiales y los grupos de interés de la organización. Igualmente, está fuertemente respaldada por la comunicación corporativa y por los elementos de identidad gráfica-visual de la organización; no obstante, la cultura y el comportamiento organizacional se constituyen clave en el llamado momento de la verdad donde el consumidor, usuario o cliente yace de frente a la compra o prestación del servicio.

Los servicios postventa son muy importantes para hacer seguimiento a la satisfacción del producto servicio, con la finalidad de garantizar la generación de valor agregado.

4.5. Comunicación para la internacionalización de las *PYMES*

La internacionalización de una *Pyme* requiere un importante nivel de relacionamiento que trascienda fronteras, en tal sentido en la comunicación para la internacionalización la cultura, la capacidad de negociación, el dominio de idiomas y dialectos que posibiliten la clara comprensión de las necesidades y requerimientos del mercado internacional en el cual se pretenda insertar.



Adicionalmente, la comunicación de internacionalización requiere una clara comprensión de la dinámica, la legislación vigente, los acuerdos que rigen las negociaciones y los sistemas logísticos y aduaneros que garanticen las transacciones, la prestación del servicio y la calidad de los productos.

Conclusión

Al analizar la comunicación en correspondencia con las funciones esenciales en las *PYMES*, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la comunicación constituye un elemento clave para la creación, desarrollo y mantenimiento de las pequeñas y medianas empresas; por cuanto debe orientarse tanto como competencia comunicativa y como capacidad organizacional, por cuanto se recomienda la asesoría de profesionales de comunicación en las diferentes etapas y áreas funcionales de las mismas.

En segundo lugar, se puede establecer que si bien, se estiman como áreas funcionales o funciones esenciales en la dinámica de las *PYMES*: dirección, producción o logística, financiera y contable, comercial e internacionalización; estas pueden variar en atención a la etapa o fase del ciclo de vida de la pyme, al tiempo que nominalmente pueden estar diferenciadas en atención a la naturaleza, necesidades y requerimientos de atención prioritaria en cada una de estas.

En tercer lugar, existen problemáticas, necesidades y barreras de comunicación que impactan las diversas áreas funcionales de las *PYMES*; algunas con mayor afectación de la dinámica organizacional.

En cuarto lugar, se establece como a partir de los componentes comunicacionales en correspondencia con las funciones esenciales de las *PYMES* emergen unas tipologías o formas de comunicación; lo anterior en virtud de la transversalidad de la comunicación como elemento articulador de personas, funciones y procesos.

Se describen las categorías de comunicación: Directiva, de Producción y Logística, Financiera, Comercial y de internacionalización para atender las áreas funcionales esenciales en las pequeñas y medianas empresas.



En síntesis, la comunicación se considera un elemento clave para el desarrollo de las funciones esenciales de las pequeñas y medianas empresas, que requiere ser tratada con respaldo y apoyo especializado o profesional.

Referencias

- Amarú, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Bailón-García, T., Romero-López, R., Alvarado-Iniesta, A., Romero-González, J. & Guerrero-Ávila, J. (2016). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura. En: *Cultura Científica y Tecnológica*, 0(56). Disponible en: <http://148.210.132.19/ojs/index.php/culcyt/article/view/816>
- Blay-Arráez, R., Benloch-Osuna, M. & Sanahuja-Peris, G. (2014). Claves para el desarrollo de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales. In: *Questiones Publicitarias*, I(19), 16-34. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a2014n19/quepub_a2014n19p16.pdf
- Bustos, M., Cuevas-Arias, A. & Panqueva-Bernal, M. (2010). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la pyme Manufacturera de calzado. En: *Revista EAN*. [Online]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S01208160201000200011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Organización*. (7° edición). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2° edición). México: McGraw Hill.
- Correa-Espinal, A., Gómez-Montoya, R. A. & Cano-Arenas, J. A. (2010). Gestión De Almacenes Y Tecnologías De La Información Y Comunicación (TIC). En: *Estudios Gerenciales*, 26(117), 145-172. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70139-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70139-X)
- Cruz-Cadena, A. Y. (2018). *Importancia de las estrategias de la comunicación organizacional entre el área comercial y el proceso logístico para el mejoramiento de la cadena de valor al cliente*. (Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización de Alta Gerencia). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20624>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10° edición). México: Cengage Learning.



- Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S. & Tinoco-Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana // Implementation of a business leadership that improves the effective communication in enterprises located in an Ecuadorian city. In: *Ciencia Unemi*, 11(26), 96-105. Doi: <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp96-105p>
- Fernández -ollado, C. (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2º edición). México: Editorial Trillas.
- Fernández, L. & Rincón-Quintero, Y. (2017) Comunicación organizacional y su impacto en Los públicos organizacionales. (Pp. 67-115). En R. Prieto y J. García. (Coords.). *Gerencia empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. Barranquilla: Editorial Universidad Simón Bolívar.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. (2º Edición) México: Mc Graw Hill
- Hernández-Castorena, O.; Rodríguez-Cerros, J. & Valenzo-Jiménez, M. (2018). La Relación entre el uso de las TIC's y la Gestión de la Cadena de Suministro en la Pyme manufacturera de Florencia, Caquetá, Colombia. En: *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 3(5), 30-37.
- Hoyos-Zavala, A. & Lasso de la Vega, M. (2017) Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. En: *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(VII). Disponible en: <http://scielo.senescyt.gov.ec/pdf/retos/v7n13/1390-6291-Retos-7-13-00059.pdf>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4º edición). Bogotá: Ediciones Quirón.
- Iurcovich, P. (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. En: *Cuaderno 40 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 79-84. Disponible en: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/visita/detalle_articulo.php?id_articulo=8182&id_libro=373
- Marín-Dueñas, P. P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. En: *Observatorio (OBS*)*, 10(1), 151-180. Disponible en: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-59542016000100009&lng=pt&tlng=es
- Morelos G. J. & Núñez B., M. (2016). Análisis de la trilogía conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones. En: *Omnia*, 22(2), 65-73.
- Múnera, P. (2009). *La idea de la Organización. Una concepción amplia para una acción efectiva*. (2º edición). Medellín: Comunicación.
- Oliveros, D. & Martínez, G. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga-Santander, Colombia. En: *Revista EAN*, 83, 15-30. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827>



- Paladino, M. & Álvarez, C. (2006). *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: escuelas de cultura*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Palomo-González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. En: *Ingenierías*, 8(28), 25-31. Disponible en: <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>
- Parra, E. y Rincón-Quintero, Y. (2009). Comunicación pro acuerdo... negociar ante el conflicto. En: *Revista Frónesis*, 16(2), Disponible en: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/frone/article/view/1873>
- Ramírez, F. (2007). *Comunicación Corporativa*. Maracaibo: Editorial URBE.
- Rincón, Y., Marani, R. & Contreras, J. (2018). Estrategias de comunicación interna en pequeñas y medianas empresas. En Y. Rincón, J. Restrepo & J. G. Vanegas. (Coords.). *Estudios de Comunicación y Marketing*. (Pp. 63-104). Medellín: Editorial PUBLICAR-T.
- Rincón-Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística. La Dinámica Organizacional. En: *Revista Encuentros*. [Online]. Disponible en: https://www.academia.edu/17434684/Comunicaci%C3%B3n_Corporativa_Relaciones_P%C3%BAblicas_y_Log%C3%ADstica_en_la_Din%C3%A1mica_Organizacional
- Romero, M., Contreras, J., Molina, B. & Rincón, Y. (2018). Comunicación estratégica para el desarrollo sustentable en las pequeñas y medianas empresas. En Y. Rincón, J. Restrepo y J. G. Vanegas. (Coords.). *Estudios de Comunicación y Marketing*. (Pp. 31-62). Medellín: Editorial PUBLICAR-T.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Stoner, J, Freedman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6° edición). México: Mc Graw Hill.
- Villafañe, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Pirámide.





Capítulo 4

Usabilidad, uso y experiencia de usuario de los *gestores de procesos* de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales con la *homepage* de la herramienta web *softexpert*

Natalí Santa Giraldo⁹
Universidad Nacional

Resumen

Se analiza la usabilidad y la experiencia de usuario que tienen los *gestores de procesos* de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales con la *homepage* de la herramienta web *SoftExpert* en su versión 2.0. Para la realización de esta investigación, de corte evaluativo, se aplicó un *test de usuario remoto* en el que participaron 18 gestores que respondieron a preguntas en las que se evalúan algunos atributos definidos por Nielsen (1994), lo que permitió identificar, entre otras cosas, que los usuarios pueden realizar las actividades que requieren con la herramienta, pero presentan dificultades para usarla y navegar por las diferentes páginas que la componen.

Palabras clave: Herramientas web; Sistemas de gestión; Gestión de Calidad; Gestores de procesos; Organizaciones; Estudios de la Comunicación.

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha4>

- 9 Profesional en Gestión Cultural y Comunicativa, egresada de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Especialista en Gerencia de la Comunicación Digital de la Universidad de Manizales. Gestora de Comunicaciones del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
Correo electrónico: natalisanta78@gmail.com



Usability, use and user experience of the process managers of the Universidad Nacional de Colombia, Manizales Headquarters with the *homepage* of the *SoftExpert* web tool

Abstract

The usability and user experience of the process managers of the National University of Colombia, Manizales headquarters, is analyzed with the homepage of the SoftExpert web tool in its version 2.0. To carry out this evaluative research, a remote user test was applied in which 18 managers participated who answered questions in which some attributes defined by Nielsen (1994) were evaluated, which allowed to identify, among other things, that users can carry out the activities they require with the tool, but have difficulties in using it and navigating the different pages that make it up.

Keywords: Web tools; Management systems; Quality management; Process managers; Organizations; Communication Studies.

Introducción

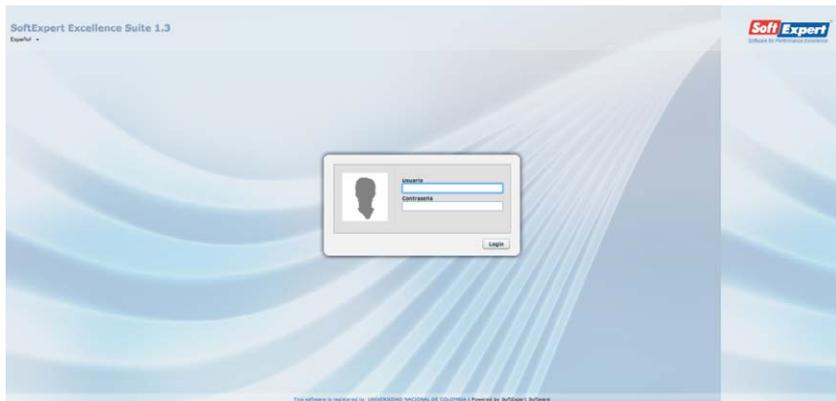
Al igual que cualquier organización, la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales ha implementado modelos de gestión que permiten brindar un buen servicio, siempre pensando en sus objetivos misionales, que para el caso de la institución son *Formación, investigación y extensión*. En este sentido, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se implementa con la clara intención de recopilar información de los procedimientos que se realizan y dar cumplimiento a los requisitos de la norma *ISO 9001*.

Uno de los mayores retos para la Sede Manizales, es lograr que los 21 procesos que asesora, puedan utilizar de manera correcta y oportuna la herramienta web *SoftExpert*, que representó una gran inversión de dinero y tiempo en su implementación, además del costo de las capacitaciones para los usuarios, que requirió de expertos que visitaran cada una de las sedes e instruyeran a los gestores de procesos en el manejo de la herramienta. El *SoftExpert* fue adquirido para que cumpliera con un objetivo específico: mejorar el rendimiento de los procesos al momento de sistematizar su información.



Pensando en agilizar los procedimientos y con el fin de sistematizar la información, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Universidad Nacional de Colombia adquirió la herramienta web, pero desde su implementación en el 2012, no se ha realizado un estudio que permita analizar la experiencia de los usuarios con el *SoftExpert* (ver Figura 1) pese a que en muchas oportunidades los procesos y asesores de calidad manifestaron en la sede y al nivel nacional su inconformidad, lo que deterioró la comunicación y credibilidad que existía entre los procesos y el SGC.

Figura 1
Página de acceso, versión 1,3 *SoftExpert*



Fuente: <https://softexpert.unal.edu.co>

Para el 2018, el software sufrió una actualización y pasó de la versión 1.3 a la versión 2.0 (ver figura 3) con una imagen renovada y más comprensible para los usuarios, teniendo en cuenta que contaba con más gráficos, indicaciones más claras y pestañas organizadas con información más clara. Actualmente el *SoftExpert* (ver Figura 2) se define como una herramienta de soporte institucional para gestionar y sistematizar de manera articulada los componentes del Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental (SIGA); facilitando el cumplimiento normativo, requerimientos y satisfacción de los usuarios (SIGA, 2018).

Desde el 2014 el Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental (SIGA), integra al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), entre otros. El SIGA también



es responsable de coordinar la implementación y el uso de *SoftExpert*, lo que ha representado uno de los cambios más importantes y positivos para los procesos de la universidad, puesto que ahora la responsabilidad de la información alojada no depende solo de los procesos de cada sede, sino también del nivel nacional.

Figura 2
Página de acceso, versión 2.0 *SoftExpert*



Fuente: <https://softexpert.unal.edu.co>

Anterior al SIGA, el modelo de gestión aplicado a la institución era el SIMEGE (Sistema de Gestión Gestión), que durante la transición hacia las plataformas digitales y la sistematización de información recibió diversas críticas por parte de los diferentes procesos, lo que generó una resistencia al cambio y una mala percepción del sistema, afectando el rendimiento, la relación entre los equipos de trabajo y los líderes de procesos con el SIMEGE. Como consecuencia, la sistematización de la información y el diligenciamiento de formatos de seguimiento no se realizaban de manera correcta y oportuna, dificultando la labor del sistema de gestión y afectando los indicadores de la institución. Una forma de representar el desacuerdo y las inconformidades por los cambios.

Por esta razón, desde el nivel nacional se replantea la forma en la que se estaba gestionando el cambio y en busca de alternativas que no afectaran el rendimiento de los procesos institucionales se crea el SIGA, que inició identificando aquellas necesidades normativas que existían en cada sede y diseñó un modelo de planeación y gestión, donde muchos procesos se



simplificaron o se fusionaron, generando estrategias y planes de trabajo en donde se asume al SGC como un apoyo que les permite mejorar la calidad de sus servicios y contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales. Teniendo esto en cuenta, el SGC de la Sede Manizales ha logrado establecer una comunicación más asertiva con los líderes de procesos, brindando acompañamiento y apoyando la actualización de información en el *SoftExpert*, entendiendo el cambio desde un punto de vista más amigable que apoyara a los procesos desde sus contextos, sus funciones y necesidades.

Aun así, el *SoftExpert* continúa siendo un tema de discusión dentro de la Sede debido a las dificultades que tienen algunos usuarios para entender la plataforma, pues aunque la plataforma pueda cumplir con su objetivo principal, es una herramienta que también debe ser fácil de usar para los gestores que buscan ingresar de manera correcta la información de su proceso y que pueda ser analizada por el SGC. Su diseño debe estar orientado hacia las características y necesidades de los usuarios, así como las condiciones de su uso (Hassan y Martín-Fernández, 2005), pero en ocasiones puede ocurrir que los criterios o principios de usabilidad pasan a un segundo plano y la atención se concentra en aspectos del interior del sistema, sin pensar que el usuario necesita una herramienta con un diseño interactivo en el que pueda mantener su atención (Perurena-Cancio y Moráguez-Bergues, 2013), que sea posible manejar sin complicaciones y de manera intuitiva.

Esta herramienta alberga toda la información del SIGA y los procesos de las diferentes sedes, y está diseñada con las herramientas requeridas por estos para sistematizar su información. Es decir que, *SoftExpert* es una herramienta en la que se pueden realizar las diferentes tareas de los usuarios de acuerdo al proceso que representen. Sin embargo, no debe dejar de lado aspectos que permitan tener una experiencia amigable, cumpliendo no solo con su deber ser, sino ayudando a los gestores en su labor.

Cuando una herramienta de este tipo es difícil de usar o no se entiende con claridad su funcionalidad, puede entorpecer el trabajo y dificultar la labor de algunas áreas o dependencias y comprometer la efectividad del sistema.

De los 39 líderes o responsables de procesos, muy pocos manejan la herramienta y prefieren delegar esta tarea a sus colaboradores o gestores, donde por lo menos uno se encarga del *SoftExpert*, razón por la cual son pocas las personas que lo utilizan dentro de la sede.



gestores de proceso con la *homepage* de la herramienta web *SoftExpert*, evaluar su usabilidad y realizar sugerencias que permitan mejorar la relación de los usuarios con el sitio web. Esta será entonces la primera evaluación realizada al software en la Sede Manizales y servirá como ejemplo o modelo para evaluar el diseño completo de la herramienta web y posiblemente construir en su mejoramiento para próximas versiones.

1. Marco conceptual

Para llevar a cabo esta investigación, es importante tener en cuenta los conceptos en los que se fundamenta, uno de ellos es la usabilidad.

La palabra *usabilidad*, proviene del inglés *usability* y según la norma ISO 9241-11 de 1998, es la facilidad que tiene un usuario para utilizar un producto con "... efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto específico" (Olariaga, et al., 2018, p. 2). En este caso la usabilidad estará enmarcada en el contexto computacional, por lo que el concepto estará basado en la interacción entre el usuario y la herramienta web, con el objetivo de determinar si la parte humana tiene una experiencia satisfactoria o no (Baeza-Yates, Rivera-Loaiza y Velasco-Martín, 2004), si las tareas realizadas son efectivas y uso de los elementos ofrecidos en pantalla son eficientes (Sánchez, 2011)

La usabilidad puede ser definida además como un atributo de calidad de una aplicación, teniendo en cuenta el enfoque de diseño y evaluación (Hasan, et ál., 2004), lo que implica entonces que, para el caso particular de esta investigación, la herramienta web no solo debe cumplir con un objetivo funcional sino que dentro de su desarrollo es importante considerar la forma en la que se va a usar y los resultados que se obtengan a partir de este uso.

Nielsen (1994), definió algunos atributos de usabilidad para el diseño de la interfaz de usuario, pero para efectos de esta investigación se trabajará a partir de cuatro:

- Facilidad de aprendizaje: El sistema debe ser sencillo de aprender, de tal manera que el usuario pueda comenzar rápidamente a utilizarlo.
- Retención sobre el tiempo: Su uso será fácil de recordar. Si un usuario deja de utilizarlo por un tiempo, retomar un nivel de entendimiento aceptable (dónde estaba y qué



estaba haciendo) una vez que vuelve a usar la aplicación debe ser una tarea sencilla.

- Tasas de error por parte de los usuarios: Qué tan frecuentemente el usuario comete errores y cuál es la gravedad de éstos. Se debe procurar, obviamente, que el sistema tenga una baja tasa de errores, de manera que se cometa la menor cantidad de equivocaciones posible. Y en caso de que se produzcan, existirán las facilidades necesarias para proveer una solución.
- Satisfacción subjetiva: Qué tan placentera es la utilización del sistema para los usuarios; si se sienten subjetivamente satisfechos al utilizar el sistema; si les gusta (citado en Baeza, et al., 2004).

Otro término que también se emplea en esta investigación es el de *experiencia de usuario*, pues además de la eficiencia y satisfacción que debe proveer un producto a raíz de su uso, es importante considerar las respuestas emocionales del usuario al interactuar con este (Hassan y Martín-Fernández, 2005). Se debe considerar a la parte humana, el usuario que finalmente le dará un sentido a la herramienta web, donde esta debe adecuarse a las necesidades del humano y no al contrario.

La experiencia del usuario está determinada por la interacción entre el usuario y el producto, partiendo de la idea de que la aceptación de dicho producto depende de la emoción y sensaciones que despierte en el usuario (Córdoba-Cely, 2012). Se toma en cuenta entonces la sensibilidad de aquel que lo use, para medir la calidad del producto y lo que sienten al interactuar con este.

En el concepto de *homepage* o página de inicio es donde se centra la evaluación de usabilidad y experiencia para este caso. El *homepage* es el primer contacto que tiene el usuario con un sitio web y es aquí donde identificará en donde se encuentra, qué hace dicha página y cómo navegar en ella (Nielsen, 2000).

Este encuentro inicial es la introducción al sitio, la página que despierta en el usuario interés, animándolo a interactuar más con este, o por el contrario podría generar reacciones negativas y sensaciones que lo lleven a resistirse a navegarlo. Las decisiones que tome el usuario con respecto a la interacción que tendrá con la herramienta pueden ser determinadas desde el ingreso al *homepage*.



2. Marco metodológico

Para alcanzar los objetivos propuestos al inicio de esta investigación se definió la metodología basada en los atributos de usabilidad anteriormente mencionados. En ese sentido, la experiencia de los usuarios con respecto al *homepage* del sitio web *SoftExpert* es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, considerando que no se ha realizado una investigación oficial en la que se pueda determinar su percepción de la herramienta, ni se ha analizado la efectividad de las tareas realizadas o la eficiencia de los elementos que la componen.

La población que se definió para llevar a cabo la evaluación de usabilidad y experiencia de usuario son los 46 gestores de los 21 procesos de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, de los cuales se tomó una muestra de 21 personas, por lo menos una de cada proceso, teniendo en cuenta que el 60% de estos solo cuenta con un gestor y en general todos delegan esta tarea a una persona.

Para evaluar la usabilidad de la *homepage* de la herramienta web *SoftExpert* se realizó un test de usuario remoto, basado en el modelo de test de usuario diseñado por Almazán y Camus (2007), que permite recolectar información a través de internet por medio de herramientas digitales. En este caso el test se realizó por medio de una encuesta elaborada en *Google Form*, donde la muestra elegida debió responder un cuestionario con preguntas relacionadas con el *homepage* del sitio web *SoftExpert* y la forma en la que interactúan con éste. Dicho cuestionario se dividió en 5 secciones: la primera y segunda enfocadas en conocer al usuario, su nombre, edad, dependencia a la que pertenece y su tiempo de experiencia manejando la herramienta; la siguiente sección estuvo relacionada con la información de contenido del *homepage*, es decir, las herramientas que usa o los elementos que puede identificar en la pantalla de inicio; la tercera sección se enfocó en preguntas sobre la navegabilidad, cómo usar el buscador, ingresas desde el *homepage* a otras páginas del sitio o la identificación del mapa del sitio; una cuarta sección sobre la utilidad, como la claridad sobre el objetivo del sitio y su utilidad para las tareas que debe realizar; y finalmente, la quinta sección estuvo relacionada con la usabilidad, donde se realizaron preguntas enfocadas en los elementos que pueden observarse en pantalla, el tiempo que tarda en cargar una página del sitio y la calificación de la experiencia al interactuar con el *homepage*.



En lineamientos de Hassan (2015), la aplicación de este instrumento permitió definir cómo se relacionan con el producto, los problemas que pueden tener, los errores que cometen y que indicaciones no pueden llevar a cabo correctamente.

Uno de los métodos que permite evaluar características de calidad de un sitio web a partir de la percepción y experiencia de los usuarios es el método de indagación, donde una de las técnicas más usadas y efectiva es el cuestionario, que formula preguntas específicas (Sierra, 2016). Por esta razón fue elegido como herramienta para realizar el test.

Una vez aplicado el test de usuario por medios de la herramienta de recolección de la información (ver Figura 4), los datos se reunieron en una matriz de Excel generada automáticamente desde la herramienta *Google Form* en donde se relaciona cada respuesta con cada usuario, teniendo en cuenta que el test contaba con respuestas abiertas y cerradas, por lo que el formato en Excel facilitó el análisis de los datos en porcentajes o de manera interpretativa, comparando unas respuestas con otras.

Figura 4
Test de Usuario. Google Forms

The image shows a Google Form titled "Test de usuario SoftExpert" with the following sections and questions:

- Sección 1 de 1:** "Test de usuario SoftExpert". Description: "Este test se realiza con el objetivo de conocer el uso y la experiencia de los usuarios con la página de inicio de la herramienta web SoftExpert. Los datos suministrados en este test serán tratados con discreción y para fines académicos." Questions: "Dirección de correo electrónico*", "Dirección de correo electrónico-alta", "Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)".
- Sección 2 de 1:** "Información de usuario". Description: "Información (opcional)". Questions: "Nombre completo*", "Proceso al que pertenece dentro de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*", "¿Cuánto tiempo lleva manejando el sitio web SoftExpert?*", "¿Ha recibido capacitaciones sobre SoftExpert?*" (Yes/No).
- Sección 3 de 1:** "Información de Contenido". Description: "Información (opcional)". Questions: "¿Las herramientas que utiliza con frecuencia se abren en la página principal de SoftExpert?*" (Yes/No), "¿Los textos usados en los contenidos de los enlaces de la página principal son suficientemente descriptivos?*", "¿Al ver la portada del sitio, puede distinguir de una sola mirada cuál es el contenido más relevante que se ofrece? De ser así, ¿cómo lo hace? hacer una descripción*", "¿Puede ver el mapa del sitio desde la página de inicio? ¿Se distingue fácilmente?*", "¿Cómo volver desde cualquier página del sitio a la página de inicio? ¿Se sigue forma de hacer? ¿Se parece algo?*", "¿Cuándo desea encontrar algo en SoftExpert desde la página de inicio, ¿cómo realiza la...".
- Sección 4 de 1:** "Usabilidad de la página". Description: "Información (opcional)". Questions: "¿La página ofrece la forma en que se muestran los íconos en la página de inicio? ¿Son intuitivos? ¿Son adecuados para representar el contenido del que trata el sitio?*", "¿Identifica con facilidad los logos de la institución desde la página de inicio? ¿Cuáles?*", "¿Se fija si el sitio tiene gráficos? ¿Hay alguna que le haya llamado la atención? ¿Cuál?*", "¿La página de inicio carga con facilidad? ¿Se demora más de lo que esperaba?*", "¿Cuál es lo que más le llamó la atención positivamente o negativamente del sitio web SoftExpert?*", "De 1 a 10, ¿cómo calificaría su experiencia con el sitio web SoftExpert?*" (Scale 1-10, with "Muy mala" and "Excelente" options).

Fuente: Elaboración propia

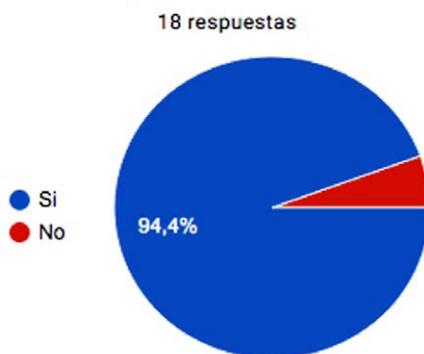


3. Resultados. Descripción

Como ya se mencionó, teniendo en cuenta los atributos de usabilidad definidos por Nielsen fue aplicado el test de usuario de manera remota, por medio de *Google Form*, a 18 gestores de los diferentes procesos de la Sede Manizales. Considerando que la participación era voluntaria, es de señalar que algunos usuarios manifestaron, por medio de correo electrónico o vía telefónica, no tener interés en contestar el test debido a que acaban de ingresar al proceso y por el momento no cuentan con la experiencia para responder de manera objetiva.

En la primera etapa del test, sobre la información del usuario, los gestores aseguraron tener entre 8 meses y 9 años manejando SoftExpert, donde aquellos con experiencias de 3 años en adelante representan el 47% y pudieron conocer tanto la versión 1.3 como la 2, esta versión fue actualizada en el año 2018. Además, el 94,4% de los usuarios afirma haber recibido capacitación sobre el manejo del sitio web (ver Gráfica 1), pero solo el 16,6% considera que aprender a usarlo es fácil, mientras que el 77,8% considera que es un poco difícil o difícil (ver Gráfica 2).

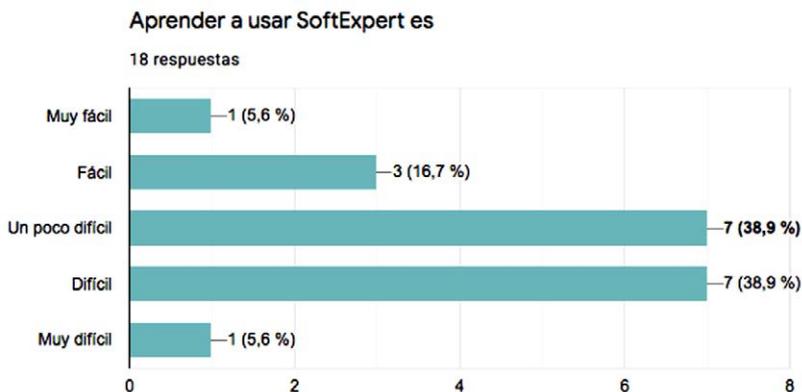
Gráfica 1
Capacitaciones recibidas sobre SoftExpert
¿Ha recibido capacitaciones sobre SoftExpert?



Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2
Nivel de aprendizaje de SoftExpert



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la mitad de los encuestados afirman que si dejaran de utilizar el sitio web *SoftExpert* por un tiempo, al retomar no podrían recordar cómo manejarlo (ver Gráfica 3). Esta respuesta fue más común en personas que tienen entre 5 y 9 años de experiencia, a pesar de que las herramientas que usan son, por lo general, las mismas que utilizan con frecuencia para sus procesos desde hace años, mientras que las personas que consideran que si recordarían cómo utilizarlo cuentan con 3 años o menos de experiencia.

En la segunda etapa, sobre la información del contenido del sitio web, el 76,5% de los gestores aseguran que desde la página principal o *home*, pueden acceder a las herramientas que utilizan con más frecuencia. Además, según los usuarios los textos y gráficas de la versión actual son más claros y descriptivos, pero podrían mejorar siendo más específicos. Aun así, la mayoría considera que los elementos visuales permiten navegar mejor e identificar cuál es el contenido destacado de la página.

En términos de navegabilidad, los usuarios de *SoftExpert*, en su mayoría, coinciden en identificar bien el mapa del sitio desde el *home*. Acceden por medio del buscador o las pestañas a otras páginas e identifican con facilidad la forma de regresar a la página de inicio.



Gráfica 3 Recordación de uso del SoftExpert

Si deja de utilizar SoftExpert por un tiempo, al retomar ¿podría recordar cómo utilizarlo?



Fuente: Elaboración propia

Los usuarios están familiarizados con imágenes características como la casa y palabras como *home*. Sin embargo, algunos manifiestan que aquellos que no estén acostumbrados a la herramienta podrían tener dificultades debido a la cantidad de pestañas que se abren al buscar información, lo dificulta su navegabilidad y puede llevar al usuario a recorrer el sitio por más tiempo del estimado o cometer algún tipo de error. De manera que quien no reciba capacitación y cuente con la experiencia suficiente no podrá realizar acciones específicas de manera intuitiva. El sitio web no le permite saber al usuario por donde llegó hasta cierto punto o cómo regresar.

En cuanto a la utilidad, el 88% de los gestores afirman que el sitio web es útil para los procesos a los que pertenecen. Además, pudieron contestar cuál es el objetivo del *SoftExpert*, identificando que es una herramienta que utilizan para actualizar información o consultarla, pero lo relacionan únicamente con el *SGC* y no con el *SIGA*, que es el responsable del sitio, y solo la mitad de los participantes lograron describir los contenidos y dos no definieron ni el objetivo ni los contenidos.

Finalmente, la última etapa del test está relacionada con la usabilidad, donde todos los participantes afirman que *SoftExpert* es visualmente agradable y los ayuda a navegar por el sitio, sin embargo algunos aseguraron que, a pesar de esto, usarla con frecuencia es lo que permite *asimilar las opciones*. En cuanto a los logos que se pueden identificar en el *home* del



sitio web, el 67% reconoció el de SIGA pero también el de la Universidad Nacional de Colombia, que en realidad no se encuentra ahí pero que ya asocian con el sitio web. El 33% restante afirma no haber identificado ningún logo.

Con la velocidad de carga del sitio web, aseguran que la página de inicio carga con facilidad, pero el 29% afirma que en ocasiones puede tardar más de lo que debería. Uno de los usuarios explica también que la página de inicio carga bien, pero las demás páginas tarda un poco más, esto puede deberse a la cantidad de información que se almacena, como imágenes, tablas, documentos o archivos.

Por último, los gestores calificaron de 1 a 10 la experiencia con el *SoftExpert* (ver Gráfica 4), siendo 1 muy mala y 10 excelente. El 81,4% mantuvo la calificación entre 5 y 8, lo que quiere decir que a pesar de las dificultades que puedan tener los usuarios, su experiencia no es mala, pero definitivamente consideran que puede ser mucho mejor.

Gráfica 4
Experiencia con el sitio web



Fuente: Elaboración propia

Los usuarios de *SoftExpert* más antiguos resaltan que la versión 2 tuvo cambios positivos en aspectos como las gráficas o las pestañas más atractivas, sin embargo enfatizan que contiene mucha información y se dificulta la navegabilidad debido a que se abren muchas pestañas externas, además manifiestan que puede ser “*poco amigable*”, “*confuso*” o “*difícil de manejar*”.



Análisis conclusivo

Centrando la atención en el *homepage*, las opiniones son positivas, los usuarios sienten que es una página de inicio amigable que les permite identificar a dónde dirigirse en un primer momento, reconocen los elementos que la componen y por lo general, encuentran en el mapa del sitio la pestaña con el nombre de la tarea que deben realizar. Más allá de esta primera página las cosas no parecen funcionar de la mejor manera.

Comparativamente, los participantes del test manifiestan que la versión 2.0 del *SoftExpert* es mucho más amigable que la versión 1.3, sin embargo, es evidente que los gestores de procesos, tanto de los nuevos como los antiguos, tienen una dificultad para aprender a usar la herramienta a pesar de haber recibido capacitación. En este sentido, el atributo que Nielsen (1993) denomina *Facilidad de aprendizaje* no se está cumpliendo y debe replantearse la manera en la que se instruye a los usuarios para que puedan cumplir con efectividad las tareas encomendadas.

Esta dificultad para aprender a utilizar el sitio también puede afectar aspectos como la retención sobre el tiempo, es decir que olvidan con facilidad la forma en la que se navega dentro del *SoftExpert*. Además, el sitio web no le permite saber al usuario cual es la ruta que tomó para realizar una acción y volver unos pasos atrás no será sencillo, lo que entre otras cosas, implica dedicar más tiempo dentro del sitio y puede llevarle a cometer errores. Entonces, su navegabilidad puede llegar a ser compleja y poco intuitiva para los gestores. Este atributo podría aplicarse mejor si se marca la ruta desde el *homepage* hasta una página del sitio que el usuario requiera lo que permitirá al usuario saber desde donde llegó y cómo regresar.

Pero a pesar de estas dificultades, definitivamente los usuarios han logrado cumplir con sus actividades a través del *SoftExpert* y calificar de manera satisfactoria la experiencia con el sitio web, es decir que la herramienta cumple con su objetivo y les permite a los gestores de procesos cumplir con sus actividades. Sin embargo, no puede concluirse que el *SoftExpert* no requiere cambios, sino más bien que en el proceso de mejorar cada actualización debe considerarse la percepción de los usuarios y continuar mejorando atributos como la navegabilidad. Es importante recalcar que muchos gestores, de acuerdo a sus respuestas, sienten que es su responsabilidad adecuarse a la herramienta cuando, como lo hemos venido diciendo, es el sitio el que debe construirse a partir de las necesidades del usuario.



Finalmente, debería considerarse la posibilidad de capacitar a los gestores solamente en las herramientas que más usan dentro del *SoftExpert*, esto permitiría que solo deban recordar la información de su interés y no la que no van a usar, por lo menos hasta que pueda realizarse una nueva actualización de la herramienta. Esto teniendo en cuenta que durante la realización del test de usuario, se repite en varias respuestas y diferentes preguntas, que el *SoftExpert* maneja mucha información, más de la que muchos necesitan o utilizan, pero que puede ser útil para otras áreas. Además, la relación que tienen los usuarios con el sitio podría mejorar si los procesos pudieran tener acompañamiento que los oriente en el manejo del *SoftExpert*.

Referencias

- Almazán, F. & Camus J. (2007). *Modelo test de usuario*. [Online]. Disponible en: <http://www.guiadigital.gob.cl/guiav2/capitulos/05/anexos/pauta-test-usuario.pdf>
- Baeza-Yates, R., Rivera-Loaiza, C. & Velasco-Martín, J. (2004). Arquitectura de la información y usabilidad en la web. En: *El profesional de la información*, 13(3), 168-178.
- Córdoba-Cely, C. (2012). La Experiencia de Usuario: de la Utilidad al Afecto. En: *Iconofacto*, 9(12), 56-70.
- Hassan, Y., Martín-Fernández, F. J. & Iazza, G. (2004). *Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información*. [Online]. Disponible en: http://eprints.rclis.org/8998/1/Dise%C3%B1o_Web_Centrado_en_el_Usuario_Usabilidad_y_Arquitectura_de_la_Informaci%C3%B3n.pdf
- Hassan, Y. & Martín-Fernández, F. J. (2005). *La Experiencia del Usuario. No Solo Usabilidad*. [Online]. Disponible en: http://www.nosolousabilidad.com/articulos/experiencia_del_usuario.htm
- Hassan, Y. (2015). *Experiencia de Usuario: Principios y Métodos*. [Online]. Disponible en: https://yusef.es/Experiencia_de_Usuario.pdf
- ISO 9241-11. (1998). *Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) - Part 11 Guidance on usability*. [Online]. Disponibles en: <https://www.iso.org/standard/16883.html>
- Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. California: Morgan Kaufmann.
- Nielsen, J. (2000). *Designing Web Usability*. California: New Riders.
- Olariaga, S., et al. (2018). Aplicación de las reglas de usabilidad en sitios web universitarios. *RedUNCI - UNNE*, 1115-1119. [Online]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68399>



- Perurena-Cancio, L. & Moráquez-Bergues, M. (2013). Usabilidad de los sitios Web, los métodos y las técnicas para la evaluación. En: *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 24(2), 176-194.
- Sánchez, W. (2011). *La usabilidad en Ingeniería de Software: definición y características*. [Online].
Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/47264961.pdf>
- Sierra, J. (2016) Métodos de Evaluación de Usabilidad para Sistemas de Información Web: Una revisión. In: *Conferencia GSTIC, Manizales*. [Online].
Disponible en: http://bdigital.unal.edu.co/54171/1/m_usabilidad.pdf





Capítulo 5

Perfil del *comunicador interno* en iberoamérica¹⁰

Yanyñ Rincón Quintero¹¹
Tecnológico de Antioquia, I.U

Yoiver Giraldo Quintero¹²
Universidad de Manizales

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha5>

- 10 El presente capítulo se deriva del Proyecto de Investigación *Comunicación Interna en Organizaciones de Iberoamérica* realizado en convenio entre el Tecnológico de Antioquia y la Universidad de Manizales.
- 11 Postdoctora en Procesos Sintagmáticos de la Ciencia y la Investigación (ILLU, 2016). Postdoctora en Derechos Humanos (LUZ, 2013). Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2011). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). M.Sc. en Administración de Empresas Turísticas: Mención Gerencia Hotelera (LUZ, 2000). Licenciada en Comunicación Social: Mención Publicidad y RRPP. (LUZ, 1993). Docente e Investigadora del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria. Investigadora Senior MinCiencias Colombia. Miembro de Grupo de Investigación RED-MinCiencias Colombia. Coordinadora de la Línea de Investigación Gestión y Estudios Organizacionales. Coordinadora del Semillero de Investigación Gestión Organizacional. Miembro del Grupo de Investigación INVIUS-MinCiencias Colombia. Miembro INVECOM. Coordinadora General y Miembro Fundador de la Comunidad de aprendizajes y prácticas de la Comunicación Interna en Iberoamérica DialogusCI. Miembro de la Red FAEDPYME. Presidenta de la Red Internacional de Investigación en Ciencias económicas y Sociales. Miembro CNP N° 7798. Miembro CRV N° 442. Miembro ASOVAC Zulia. Consultora de Servicios Gerenciales y de Comunicación Corporativa. Conferencista Internacional. Ser Humano en construcción.
Correo electrónico: yanyñ.rincon@tdea.edu.co
- 12 Magister en Gerencia de Talento Humano. Especialista en Gerencia de la Comunicación Corporativa. Comunicador Social y Periodista. Integrante del Grupo de Investigaciones de la Comunicación de la Universidad de Manizales. Correo electrónico: ygiraldo@umanizales.edu.co



Ariel Jiménez¹³

Conferencista Internacional de Comunicación Externa,
Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

Diego Salazar¹⁴

Universidad Pontificia Bolivariana
Universidad Católica de Pereira¹⁵

Resumen

La comunicación interna conforma una disciplina en construcción en correspondencia con la realidad. En este sentido el presente estudio se propone analizar el perfil del *Comunicador interno* en Iberoamérica, a partir de los objetivos específicos: a) identificar las variables demográficas del *Comunicador interno* en las organizaciones de Iberoamérica; b) determinar las competencias del *Comunicador interno* en las organizaciones de Iberoamérica; c) establecer los roles del *Comunicador interno* en las organizaciones de Iberoamérica; y d) conocer las funciones de comunicación interna en las organizaciones de Iberoamérica. Se corresponde con un estudio de nivel descriptivo, de campo, a partir de un cuestionario en línea aplicado

-
- 13 Magister en Dirección de la Comunicación Institucional (UADE, 2015). Especialista de Mercadeo (Universidad Libre de Colombia, 2009). Profesional en Comunicación Social y Periodismo (UAO, 2004). Miembro de la Comunidad de aprendizajes y prácticas de la Comunicación Interna en Iberoamérica DialogusCI. Certificaciones en APMG® (2020), HCMP® 3G Expert Professional (2019) y PDA® Analyst (2018). Conferencista y tallerista internacional en comunicación interna, gestión del cambio y cultura organizacional. Correo electrónico: ariel@funcionc.com
- 14 Comunicador y Relacionista Corporativo (Universidad de Manizales, 2000). Magister en Educación (Pontificia Universidad Javeriana- Bogotá, 2004). Egresado del programa en Alta Gerencia de Líderes de la Universidad de La Sabana – INALDE Business School-. Egresado del programa de Formación Avanzada de Dirigentes del Colegio de Altos Estudios de Quirama. Certificado en Coaching con énfasis en Eneagrama y PNL, certificado como Practitioner en Programación Neurolingüística avalado por Escuela de Vida y por Jhon Grinder el cocreador de la PNL. Gerente Comunicación Corporativa EPM. Docente de postgrado de la Universidad Pontificia Bolivariana y de la Universidad Católica de Pereira. Conferencista y tallerista en temas de liderazgo, comunicación, planificación, gestión del cambio y la cultura organizacional. Correo electrónico: diego.salazar@epm.com.co
- 15 Agradecimientos especiales a los miembros de la Comunidad DialogusCI. Asimismo, a las instituciones: Consultora Función-C, Empresas Públicas de Medellín, Tecnológico de Antioquia y Universidad de Manizales por el respaldo institucional a los investigadores.



a los miembros de *DialogusCI*, comunidad de aprendizajes y práctica de la comunicación interna. El documento presenta una descripción del perfil del comunicador interno en correspondencia con las variables demográficas, las competencias, los roles y las funciones al tiempo que vislumbra aspectos a considerar para un perfil integral del *Comunicador interno*.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Comunicador interno; Perfil profesional; Competencias laborales; Organizaciones; Estudios de la Comunicación.

Iberoamerican Profile of Internal Communicator

Abstract

Internal communication forms a discipline under construction in correspondence with reality. In this sense, this study aims to analyze the profile of the internal communicator in Latin America; starting from the specific objectives: a) Identify the demographic variables of the internal communicator in Latin American organizations; b) determine the competencies of the internal communicator in Latin American organizations; c) Establish the roles of the internal communicator in Latin American organizations; and d) know the internal communication functions in Latin American organizations. It corresponds to a descriptive level study, in the field, based on an online questionnaire applied to the members of *DialogusCI*, a community of learning and practice of internal communication. The document presents a description of the profile of the internal communicator in correspondence with the demographic variables, competencies, roles and functions, while providing a glimpse of aspects to consider for a comprehensive profile of the internal communicator.

Keywords: Organizational communication; Internal communicator; Professional profile; Labor competences; Organizations; Communication Studies.

Introducción

La comunicación interna como ámbito de acción organizacional se ha venido fortaleciendo en las últimas décadas impulsando su concreción dis-



ciplinar; sin embargo, para nadie es un secreto que en la dinámica organizacional interna confluyen diversas profesiones, funciones y disciplinas que han venido amalgamando sus saberes dando paso al surgimiento del comunicador interno como un rol profesional para la necesaria articulación de la comunicación y la gestión de las dinámicas organizacionales en correspondencia con la naturaleza organizacional para el impulso de la productividad, la calidad, y la excelencia.

La comunicación interna es definida por Fernández-Collado (2009) como: “... un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y sostenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros con la finalidad de mantenerles informados, integrados, motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 12).

Si bien ya algunas organizaciones han activado unidades o departamentos de comunicación interna, las cuales no siempre coinciden en las denominaciones que representan esta función; no es algo que suceda en el común de las organizaciones; al tiempo que tampoco existe consenso respecto a la profesión, la función y la adscripción del rol del comunicador interno, lo cual puede ser interpretado como un vacío teórico-práctico o una oportunidad de mejora para la naciente disciplina de comunicación interna, vista en sus inicios como una función de relaciones públicas y comunicación organizacional; que aun hoy en la mayoría de los casos resulta una disciplina invisibilizada, y subordinada en las prácticas y dinámicas organizacionales.

Sin embargo, ante la declaratoria de pandemia Covid-19, en marzo 2020; se ha fortalecido la presencia de la comunicación interna, haciendo visible la figura y rol del *Comunicador interno* como profesional corresponsable en la articulación de las sinergias organizacionales ante una realidad plagada de cambios acelerados e incertidumbres que han demandado la integración de las funciones laborales desde los hogares y, en el mejor de los casos, en una mixtura entre trabajo en casa y trabajo en las instalaciones de la empresa. Esta evidente desarticulación del lugar de trabajo se ha enfrentado a partir del uso de herramientas tecnológicas soportadas en la comunicación interna y en las competencias del *Comunicador interno*.

Ante tales circunstancias, agremiaciones y organizaciones dedicadas al estudio, desarrollo y fortalecimiento de la comunicación interna como saber disciplinar en Iberoamérica, tales como: la comunidad de aprendizajes y prácticas de comunicación interna *DialogusCI*, y las agremiaciones y asocia-



ciones que han surgido en diferentes países de latinoamericanos, aunados a los esfuerzos desde *Dircom* en España, todos ellos propiciando e impulsando el desarrollo teórico-práctico de la comunicación interna en Iberoamérica.

La comunicación interna es comprendida, a juicio de quienes investigan, como una disciplina que integra epistemologías de las ciencias humanas con las ciencias gerenciales y las ciencias organizacionales a partir de la comunicación como proceso estratégico para la articulación de personas, procesos, equipos, y funciones, con miras a obtener resultados que impacten favorablemente al factor humano y a la organización en correspondencia con la realidad glocal.

Con base en lo anterior, se orienta el presente estudio a partir de las siguientes preguntas problémicas, las cuales definen los objetivos específicos: ¿Cuáles son las características demográficas del *Comunicador interno* en las Organizaciones de Iberoamérica?, ¿Cuáles son las competencias que acompañan al *Comunicador interno* en las Organizaciones de Iberoamérica?, ¿Cuáles son los roles de desempeño del *Comunicador interno*?, ¿Cuáles son las funciones del *Comunicador Interno*?, y finalmente, ¿Cuál es el perfil del *Comunicador Interno* en las organizaciones de Iberoamérica.

El presente capítulo deriva del proyecto de investigación *Comunicación Interna en Iberoamérica*, en correspondencia con la Línea de investigación: *Gestión y Estudios organizacionales* del Grupo de Investigación *Research and Enterprise Development* del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria; y la línea *Estructuras Sociales* del Grupo de Investigación en Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Manizales. El trabajo se estructura de la siguiente manera: estado del arte, abordaje conceptual, metodología, discusión de los resultados y conclusiones.

1. Estado del arte

A manera de antecedentes, el estado del arte conforma la compilación de estudios recientes asociados a la variable de investigación: *Comunicador interno en el contexto de Iberoamérica*.

En primer lugar, se presenta el estudio desarrollado por Abendaño y Sánchez (2020), *De la comunicación interna al diálogo organizacional* en el cual el concepto del *dircom interno* es utilizado para definir los roles y el perfil de los comunicadores internos. Su aporte se basa en un análisis bibliográfico



y de estudios, realizados en Ecuador, que describen sus principales componentes. Destaca el tránsito del concepto de *dircom* desde un rol técnico, pasando por uno de coordinación de mensajes y confluyendo en una función estratégica en la organización.

Entre los hallazgos, Abendaño y Sánchez (2020) establecen que las principales cualidades del *dircom interno* son de estrategia (16,4%), liderazgo (16%), ética (13,9), actitud autodidacta y abierta (9,9%), y formación académica interdisciplinaria (9,3%); aseguran que la función del *dircom* "... abarca más del 80% de su tiempo y, por ende, se centraliza aquí la definición de las políticas y estrategias de comunicación integrales; es decir, las relaciones, la reputación, incluyendo no solo la Responsabilidad Social Empresarial -RSE si no también la ética, y el desarrollo corporativo hacia el incremento de la productividad junto con la potencialización del talento humano" (p.50).

En segundo lugar, se presenta la investigación de Arzuaga (2020), *Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones*, quien realizó un estudio con el objetivo de indagar sobre las principales funciones que desarrollan los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. A través de una metodología mixta en la que se combinó una encuesta compartida con 215 personas y 9 entrevistas semi-estructurada, el análisis encontró que existen dos perfiles predominantes entre quienes hacen parte de departamentos de comunicaciones. Primeramente, un perfil decisor donde se encuentran principalmente hombres que promueven políticas, planes estratégicos a largo plazo y ocupan altos cargos jerárquicos. Y, un perfil ejecutivo cuyas funciones están más centradas en la administración de los recursos para lograr la realización de actividades. En este último aspecto se encuentran principalmente mujeres en cargos intermedios.

En tercer lugar, se presentan las aportaciones de Puertas-Hidalgo y Valdiviezo-Abad (2020), con el estudio *Transformación digital frente al rol del comunicador interno*, en la cual los *Comunicadores internos* deben asumir el nuevo reto de acompañar la transformación digital y habilitar ese cambio en las organizaciones.

Parafraseando a varios autores como Scott y Mitchell, y Robbins y Judge (en Puertas-Hidalgo y Valdiviezo-Abad, 2020), se identifican unas funciones claras: la primera es de control para facilitar la gestión, la segunda es la motivación como elemento clave de productividad, la tercera es la expre-



ción y además en lo concerniente a la generación de productos comunicacionales de diversos lenguajes y soportes. En tal sentido, busca el desarrollo de profesionales orientadas al análisis y la interpretación de procesos de comunicación para las organizaciones, así como la producción de medios. Se indica que, dentro del alcance de la titulación, se habilita al profesional para desarrollar competencias que le permitan el diseño y gestión de estrategias en entornos de cambio e incertidumbre y adicionalmente, en lo concerniente al diseño, dirección y evaluación de productos comunicacionales.

Asimismo, se encuentra la investigación de Estupiñán (2018), *El perfil del comunicador organizacional en el sector salud en Bogotá*, la cual fue desarrollado mediante una revisión documental de los currículos de los programas académicos en comunicación y entrevistas semiestructuradas realizadas a personal de salud. El objetivo principal de este proyecto fue analizar el papel del comunicador en el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones prestadoras de servicios de salud y sus *stakeholders* internos y externos. Los hallazgos indican que a los comunicadores se les educa mínimamente en temas de salud y que entre sus conocimientos y competencias se debería encontrar una mayor comprensión de la estructura del sector, manejo de relaciones públicas, inteligencia emocional, manejo de crisis, y una visión integral, recursividad y enfoque a resultados.

Adicionalmente, se considera el estudio desarrollado por Miquel y Aced (2018), *El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización*, el cual se orientó a “identificar los aspectos clave que sitúan a la comunicación interna como un ámbito privilegiado para afrontar los cambios implícitos de la digitalización y la revolución 4.0”. Estudio realizado a partir de una metodología descriptiva documental, que se orientó al análisis de contenido de una total de 25 artículos científicos publicados en inglés o en español en revistas indexadas en las bases de datos *Web of Science Core Collection* y *Scopus* entre 2012 y 2017.

Entre los resultados de Miquel y Aced (2018), se observa que el común de las investigaciones cualifica a la comunicación interna en torno a: satisfacción de empleados, compromiso laboral, creación de sentido de comunidad como aspectos fundamentales para el impulso de los cambios que demanda la industria 4.0; no obstante, se observa cómo el *cara a cara* y la comunicación interpersonal directa continúa prevaleciendo en las preferencias de los colaboradores internos. De la misma forma, se observa un creciente interés en el aspecto digital, pese a que el uso de las redes sociales



en comunicación interna es escaso. Este estudio, vislumbra algunos aspectos en asocio a las competencias digitales aplicadas por el comunicador interno y aborda algunos desafíos tecnológicos que en ese contexto poseen los profesionales del área.

De igual manera, Abendaño y Duque (2016), en su estudio *El perfil del DirCom interno en Ecuador*, el cual se llevó a cabo con base en una metodología cuantitativa en la que fueron encuestados, de manera *online*, 110 profesionales de la comunicación con el objetivo de “identificar, analizar y definir el perfil del *DirCom interno* en las diferentes organizaciones públicas y privadas” de ese país. Hallaron cinco cualidades principales que debe poseer un *Comunicador interno*: estratega, líder, ético, actitud autodidacta y abierta y formación académica interdisciplinaria.

De interés también resulta el trabajo *El Comunicador interno, de profesional de la información a profesional de la comunicación*, desarrollado por Zapata y Gómez (2016), el cual se centra en la gestión de la comunicación interna con respecto a la aportación y evolución del perfil del *Comunicador interno* del siglo XX al siglo XXI. Para ello se abordaron diversos estudios de corte cuantitativo y cualitativos del siglo XX, que a su vez fueron contrastados con estudios del presente siglo, tanto por universidades como por la Asociación de Directivos de Comunicación en el año 2010 y el Observatorio de Comunicación Interna en 2009, los dos con sede en Madrid.

Zapata y Gómez (2016), entre sus aportaciones, afirman que: “es en este siglo XXI cuando la gestión de la comunicación empieza a ser reconocida y puesta en valor por empresas e instituciones; que la titulación preferida es periodismo, seguida de publicidad y relaciones públicas”; indican que el rol más importante se asocia a la gestión del cambio y la transformación institucional; también debe promover la transparencia y la confianza; y actuar en comunicación directa con los públicos internos y grupos de interés; estableciendo la importancia de la medición del trabajo por medio de auditorías y encuestas.

Dentro de las conclusiones del estudio de Zapata y Gómez (2016), se resalta que el *Comunicador interno* debe trabajar de manera interdisciplinaria con las áreas de Recursos Humanos, Marketing y Publicidad. Se confirma que su rol más relevante es gestor de cambios, lo cual debe articularse para promover un clima de transparencia y confianza, y que debe trabajar para alinear a los colaboradores con los objetivos del negocio.



También, Cuevas (2015), realizó la investigación *La integración de un perfil comunicador en PYMEs Un acercamiento a las necesidades comunicacionales de las pequeñas empresas nacionales en el sector de la moda* con el objetivo de evidenciar las necesidades comunicacionales de las microempresas españolas. A través de una revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas obtuvo los siguientes resultados: existe carencia de adaptación de herramientas comunicativas por parte de las pequeñas empresas, asimismo, el perfil del comunicador necesita una actualización que ubique a este perfil entre *Planner* y *Dircom* capaz de gestionar la comunicación de la empresa de forma integral y crear un plan de comunicación basado en objetivos alcanzables.

Otro aporte lo hacen Radford y Langer (2013), con su investigación *Safety in the workplace and the role of the internal Communicator*, traducida del inglés al español como: *La seguridad en el lugar de trabajo y el papel del comunicador interno*, la cual tuvo objetivo: describir el papel del *Comunicador interno* en la promoción de la seguridad en el lugar de trabajo, a partir de una investigación con base en la metodología teoría fundamentada, soportada en entrevistas estructuradas realizadas a comunicadores internos y profesionales vinculados al ámbito de salud y seguridad laboral vinculados a grandes corporaciones en Estados Unidos, mediante las cuales se identificaron temas y patrones emergentes.

Entre los hallazgos derivados del estudio de Radford y Langer (2013), se destacan como áreas clave en las cuales el *Comunicador interno* tiene un papel fundamental: a) formas de comunicación con el personal sobre tópicos de seguridad, b) aspectos de la gerencia, c) el uso apropiado del lenguaje en la comunicación con los trabajadores, d) la estrategia de medios tradicionales de comunicación y e) la colaboración entre los niveles de la organización. En tal sentido el estudio hace aportes al perfil del comunicador interno entendiendo la importancia de su rol para el fomento de una comunicación clara, relevante, interesante y atractiva posibilitando una comunicación exitosa con el compromiso de la dirección y los empleados.

2. Consideraciones teóricas

2.1. Comunicación interna en Iberoamérica

Establecer un aproximación conceptual de la comunicación interna en Iberoamérica ha llevado, a quienes investigan, a realizar un interesante rastreo



documental en busca de un punto de partida, del cual si bien aún no se tiene precisión, ha permitido establecer su sentido en articulación con las relaciones públicas; de esto se desprende como ámbito de relacionamiento interno o relaciones públicas internas con foco en los públicos organizacionales internos y mixtos, y de lo cual dan cuenta los teóricos de Relaciones Públicas en el tiempo tanto para Norteamérica, Europa como para Latinoamérica.

No obstante, en la década de 1980 comienza a vislumbrarse con mayor fuerza e independencia nominal en habla hispana como comunicación interna, donde se comienza a vislumbrar el término de manera concreta en algunos documentos rastreados sobre organizaciones, recursos humanos, funciones sociales, psicología organizacional y trabajos de cooperación internacional, los cuales corresponden espacialmente a países como Ecuador, España y México.

En tal sentido, se intentará desarrollar una aproximación conceptual de la comunicación interna, a partir de las definiciones de diversos estudiosos de la disciplina para Iberoamérica. En primer lugar, Gonzalo (1989) establece la comunicación interna y los flujos descentralizados de información como instrumentos imprescindibles en el contexto organizacional considerados, incluso, como base fundamental para la generación de un modelo interdisciplinar atendiendo a teorías de sistemas, organizacionales, las ciencias de la información y la comunicación; ello con el ánimo de integrar los objetivos empresariales y los objetivos de los empleados de la organización impulsando una eficaz comunicación interna de las empresas.

Otro aporte conceptual es el de Elias y Mascaray (2003), quienes argumentan que "... la comunicación interna no es una estrategia en sí misma sino un elemento inherente a cualquier organización" (p. 22), e insisten en la necesidad de "... contemplar la comunicación interna como un elemento de cohesión que le permite a la organización dirigir todas sus acciones a la consecución del objetivo general y orientarla a través del aparente caos" (p. 42).

Por su parte García-Jiménez (1998), establecen que: "La comunicación interna actúa sobre las conductas de tareas y las conductas de la relación [...] configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la comunicación/información efectiva, caracterizada por los flujos: de información, materiales, dinero, pedido, medios de producción y trabajo" (p. 24).



De la misma forma, Brandolini, González y Hopkins (2012), establecen cómo “... la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la Organización y reproducir su cultura” (p. 19).

También se ha vislumbrado la visión de Esteban Agost como informante clave (en Blanc 2015), quien señala que: “La comunicación interna no es informar datos de manera unidireccional, sino darle forma a un contenido que queremos que sea compartido, aportado y circulado por todos” (p. 119).

En otro orden de ideas, Cáceres (2016) aborda la “... comunicación interna como aquella comunicación gestionada hacia el interior de la organización” (p. 20); la cual, en señalamiento del mismo autor, “... aporta al cumplimiento de seis grandes anhelos organizacionales” (p. 40).

Al tiempo, Rincón-Quintero (2016) enfatiza que se puede conceptualizar a la comunicación interna: “... como un proceso de comunicación que posibilita la significación, comprensión, interpretación de saberes, dinámicas y procesos, para la gestión, operacionalización y articulación de personas, dinámicas y procesos en el marco de límites confidenciales y estratégicos para la trascendencia positiva de la organización (p. 6).

Un año más tarde Rincón (2017) establece que:

... la Comunicación Interna opera como un proceso que posibilita la interacción de los colaboradores internos para optimizar la operatividad y logística de los procesos productivos y/o de servicios en el ánimo de afianzar la dinámica organizacional para consolidar la cultura y el clima a partir de un liderazgo efectivo que posibilite el afianzamiento de la identidad; y de las dinámicas relacionales internas que optimizan la capacidad de respuesta con los públicos y grupos de interés (p. 1).

Por su parte Rincón, Maraní y Contreras (2018) consideran a la comunicación interna como:

... una herramienta estratégica que cumple la función de informar y unir los departamentos y equipos de trabajo, permiti-



te el desarrollo y la fluidez en la organización, dando paso a la eficiencia, cambios positivos, innovación e ideas productivas; todo ello como un paquete integral de beneficios para las pequeñas y medianas empresas.

Derivado de lo anterior, se puede vislumbrar la comunicación interna como un núcleo integrado a partir del cual la organización opera, organiza, fideliza y genera sentido de pertenencia, desarrollando la dialéctica de la cultura y el clima organizacional (p. 77).

Todo lo anteriormente expuesto permite, a quienes investigan, las siguientes consideraciones en correspondencia con la definición de la comunicación interna; tal y como lo señala Gonzalo (1989), se corresponde con un modelo interdisciplinar; constituye un punto de cohesión como lo establecen Elías y Mascaray (2003) y lo ratifican Rincón, Maraní y Contreras (2018), como núcleo integrado; atiende, tal y como lo señala García-Jiménez (1998) flujos en torno a tareas y relaciones en el contexto organizacional, con el propósito de generar confianza, como lo establecen Brandolini, González y Hopkins (2012); y vislumbra, como lo señala Blanc (2015), compartir, aportar y circular contenidos en la organización para responder a los anhelos organizacionales establecidos por Cáceres (2016) y ratificados por Rincón (2017) en torno a las dinámicas y procesos organizacionales, para la gestión, operacionalización y articulación de personas (Rincón-Quintero, 2016).

En tal sentido, para efectos de la presente investigación, establecemos una aproximación conceptual de la comunicación interna al definirla como un proceso dinámico que atiende a las sinergias relacionales y procesuales que cohesionan a la organización como una unidad estratégica con propósito, filosofía de gestión y finalidades que posibilitan la operacionalización del trabajo productivo con soporte en el talento humano.

2.2. El comunicador interno en Iberoamérica

La figura del *Comunicador interno* emerge en el marco de una diversidad de paradigmas profesionales; tal como lo sugieren Brandolini, González y Hopkins (2012), al decir: “La comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Aunque nin-



guna de ellas logra abordar completamente el proceso, sino que responde concretamente a acciones específicas” (p. 4).

Por su parte, García (2017) señala que el perfil del *Comunicador interno* se caracteriza por tener un buen manejo de métricas, analíticas y estadísticas; asimismo, conocer la estructura y las herramientas para viralizar historias y crear narrativas creíbles y coherentes con el ADN de la empresa.

En tanto, Martínez y Zermeño (2018) subrayan que el *Comunicador interno* debe estar a la vanguardia de la convergencia tecnológica y actualizarse en otros temas diferentes a la comunicación, como lo son la salud, la ingeniería y los procesos gubernamentales, entre otros.

Gonzáles y Lucero (2019) manifiestan que la comunicación interna requiere perfiles complejos, desafiantes en lo relacionado con la planificación de la comunicación en las organizaciones, con escenarios laborales complejos, y exigencias en torno a los medios de comunicación y al uso y aplicación de tecnologías digitales para la interacción, la incorporación de los públicos.

De acuerdo con Zapata y Gómez (2016), el *Comunicador interno* necesita poseer unos conocimientos específicos y unas habilidades gerenciales para desarrollar bien su trabajo, habilidades multimedia y digitales, gestión de diagnóstico de clima organizacional, planificación, ejecución y evaluación de las comunicaciones internas en general.

Por su parte, Molina (2016), argumenta que entre las principales competencias del perfil del comunicador interno se encuentran: “visión estratégica y orientación al resultado, amplio conocimiento del mercado y de las tendencias”, exigencias multigeneracionales, habilidad para facilitar conversaciones y comprensión del entorno para gestionar cambios.

Morales Zerrano (2001, en Gonzáles y Lucero [2019]), hace la consideración que el “responsable de comunicación interna, debe ser un experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión”. Gonzáles y Lucero (2019), por su parte, le reconocen como un gestor de reputación, identidad, marca, cultura corporativa y responsabilidad social y, un asesor de los negocios y de la presidencia de las empresas, tanto del sector público como privado; por lo que el rol del comunicador interno ha



presentado una evolución, pasando de informador y de un técnico responsable, a un comunicador, estratega, experto y líder.

Con base en lo anterior se considera que el perfil del *Comunicador interno* responde a un promotor del diálogo y de una cultura del conocimiento compartido en las organizaciones; por ende, su perfil está influenciado por las teorías organizacionales y administrativas gerenciales, las cuales han sido dinámicas en el tiempo.

No obstante, quienes investigan consideran que el perfil *del Comunicador interno* debe corresponderse con una serie de competencias que orienten sus conocimientos, sus prácticas en el marco de un sistema de valores que se relacione con los valores organizacionales, y que sea lo suficientemente flexible para adecuarse a los retos y demandas de las organizaciones en materia de comunicación interna; por lo que debe propender a un ambiente armónico en correspondencia con lo señalado por Cáceres (2016), Rincón-Quintero (2016), Rincón (2017) en asocio a los procesos y dinámicas organizacionales.

No obstante, autores como Rincón, Marani y Contreras (2018), señalan cómo los perfiles están influidos por “el entorno, la educación, conocimientos y experiencias obtenidas en el transcurso de su formación, al tiempo que se corresponda con las fortalezas, oportunidades y recursos inherentes” a la naturaleza organizacional y al sector productivo.

Así dentro de las grandes preocupaciones sobre el perfil del *Comunicador interno* está en la capacidad para moverse en un marco de inter y transdisciplinariedad, sin llegar a ser un profesional multitarea genérico de poca valoración.

2.2.1. Variables para la construcción del perfil del *Comunicador interno* en Iberoamérica

Para efectos de esta investigación, la construcción del perfil del *Comunicador interno* en Iberoamérica se orientó por las variables de segmentación, en virtud de lo cual fueron considerados los postulados teóricos de Pérez (2004), en torno a las variables que posibilitan la segmentación o la estructura de los perfiles (Ver Tabla 1).



Tabla 1
Variables que orientan la segmentación

Variables geográficas Procedencia	Las variables geográficas responden a las condiciones socioeconómicas como tipo de vivienda, zona de residencia, vialidad, accesibilidad, servicios.
Variables demográficas	Las variables demográficas describen las características de las personas y las organizaciones. Para las personas se emplean atributos como: edad, género, estado civil, escolaridad, ocupación, número de hijos, ciclo de vida, nivel de ingresos número de personas, religión, filiación políticos partidista. En el caso de las organizaciones se puede observar: Giro o naturaleza, tamaño, antigüedad, ubicación geográfica, alcance, dispersión geográfica.
Variables psicográficas	Las variables psicográficas se establecen considerando: tipo de personalidad, nivel socioeconómico, estilo de vida, percepciones, opiniones, participación.
Variables actitudinales	Las variables actitudinales se orientan en dos direcciones actitud positiva y actitud negativa, para lo cual se requiere reconocer los componentes cognitivo, afectivo y conductual.
Variables motivacionales	Las variables motivacionales son esenciales para reconocer los factores que motivan, incentivan e inspiran, usualmente se consideran los factores internos y externos de la motivación.
Beneficios buscados	Los beneficios buscados también se consideran en torno a las necesidades, expectativas.
Variables epidemiológicas	Las variables epidemiológicas, las cuales se orientan en torno a tres índices: natalidad, morbilidad, mortalidad; las cuales permiten un registro asociado a crecimiento, evolución, padecimientos y enfermedades y su comportamiento en torno a esto, en la mayoría de los casos se hacer un cruce de estas variables con otras variables como las demográficas y las geográficas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los postulados básicos de Pérez (2004)

Para efectos del perfil del *Comunicador interno* han sido consideradas las variables demográficas y también algunos aspectos asociados a los perfiles generacionales, los cuales suponen aspectos inherentes al uso y aplicación de las tecnologías, así como a los procesos de cambio y adopción de las mismas como un rasgo distintivo para agrupar a los segmentos.



2.2.2. Competencias, roles y funciones del comunicador interno

Establecer el perfil ideal del *Comunicador interno* nos remitirá a vislumbrar muchas investigaciones, desde diferentes perspectivas teórica, práctica y metodológica. En esta medida, se demanda la consideración de un perfil por competencias profesionales, entendido como el conjunto de competencias que, según lineamientos de la UNESCO, se asocian al ser, saber, hacer y convivir. En tal sentido, los programas profesionales se orientan a formar a los profesionales en estos ámbitos que abarcan la axiología, epistemología, metodología y socialización del conocimiento en su construcción, con la finalidad de garantizar que el profesional responda desde los aspectos teóricos y prácticos durante su desempeño profesional.

Desde la anterior perspectiva, parece oportuno mencionar a Múnera (2005) quien señala que los buenos profesionales tienen la necesidad de comprender su desempeño; es decir, perfilar su trabajo por competencias, roles, funciones. Situación no ajena al caso del *Comunicador interno*, para lo cual la tarea es la de su reconstrucción como perfil particular o específico. Perfil que demanda de una fundamentación teórica que respalde la formación para el desempeño del profesional de la *comunicación interna*, desde un soporte axiológico, deontológico sustentado en una epistemología transdisciplinaria.

También la multiculturalidad establece la necesidad de un Comunicador interno con dominios idiomáticos diversos para corresponder a las estructuras socioeconómicas y culturales en las cuales se inserta. No obstante, Múnera (2005), destaca el error que cometen algunos comunicadores al emplear anglicismo y extranjerismos como un elemento que genera divisiones, incomprensión y en muchos casos "... para estratificar a los empleados mucho más que para integrarlos en una 'visión compartida'" (p. 95).

Asimismo, Rincón, Maraní y Contreras (2018), señalan que existen otros aspectos a considerar, tales como: el emprendimiento, la dedicación en las funciones a cumplir, el compromiso para con la empresa y sus públicos, capacidad de procesar las acciones a su alrededor y otras capacidades gerenciales, estratégicas y operativas, la motivación y el ejemplo pueda ofrecer al colaborador interno.

Por su parte Rincón-Quintero (2020a) establece que: "Los comunicadores sociales y muy especialmente los comunicadores organizacionales estamos



llamados a liderar los cambios sociales y relaciones e impulsar cada vez más la noción de equipo y colaboración; que posibilite lograr la inspiración para vivir dignamente sirviendo a los demás desde nuestra labores y roles más básicos” (p. 3).

Ahora bien, frente a las prácticas de la comunicación interna, Rincón-Quintero (2020b) hace el siguiente señalamiento:

Sin duda en Comunicación Interna, es mucho lo que aún hay por hacer y teorizar, por desarrollar, por aprender, aún se tienen muchos retos y necesidades, se está en deuda en documentar las buenas prácticas, en trabajar sobre los errores y las barreras de cara interna a la organización y su impacto en la articulación con los colaboradores internos, los públicos organizacionales y los grupos de interés, hay muchas metodologías que están siendo aplicadas para optimizar la gestión y también se han iniciado algunas experiencias para la medición de resultados de comunicación interna y su impacto en los procesos comunicacionales (p. 8) .

Insiste Rincón-Quintero (2021) en destacar la necesidad de “compromiso profesional, la colaboración y la disposición de servicio de comunicadores apasionados con misión, pasión, vocación y profesionalismo que procura innovar y brindar soluciones a la necesidades y problemáticas de la comunicación interna desde la gestión individual y colectiva con soporte en la práctica y desempeño de esta disciplina sumando voluntades y generando acción estratégica”.

Importante resaltar que la comunicación interna, en correspondencia con las características organizacionales, poseerá también una denominación como unidad o ente organizacional, y por ende roles y funciones asociados.

3. Metodología

La presente investigación se corresponde con la metodología holística o de comprensión integrada, de nivel descriptivo, en atención a los postulados de Hurtado (2012), por cuanto pretende describir el perfil del *Comunicador interno* en Iberoamérica, a partir de las características demográficas, las competencias, los roles y funciones de este perfil.



El estudio se desarrolló bajo un diseño combinado: documental y de campo, para lo cual se realizó una revisión de literatura en el contexto de la variable perfil del *Comunicador interno*. El abordaje de campo se desarrolló a partir de la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario en línea aplicado a los profesionales articulados a la Comunidad de aprendizaje y práctica de comunicación interna *DialogusCI*, una de las comunidades más representativas de comunicación interna en Iberoamérica, con siete años de existencia.

Se aplicó un cuestionario en línea, el cual fue remitido al total de la población conformada por un referente muestral de 3.103 individuos adscritos a la comunidad *DialogusCI* con presencia en 30 países, durante los meses de noviembre y diciembre de 2020, recibiendo un total de 198 respuestas, conformando un muestreo estadístico con un nivel de confianza del 92% y un 6,7% de margen de error, por lo que se encuentra dentro de los límites aceptables.

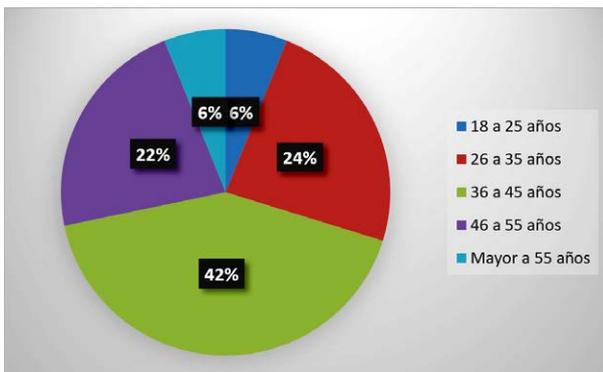
Se procede en consecuencia a realizar el análisis descriptivo de los datos a partir de las gráficas correspondientes. Es de señalar que los 198 profesionales que participaron en el estudio provienen de 17 países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

4. Discusión de resultados

Para brindar respuesta al objetivo específico identificar las características demográficas del comunicador interno, se presentan a continuación las gráficas descriptivas correspondientes:



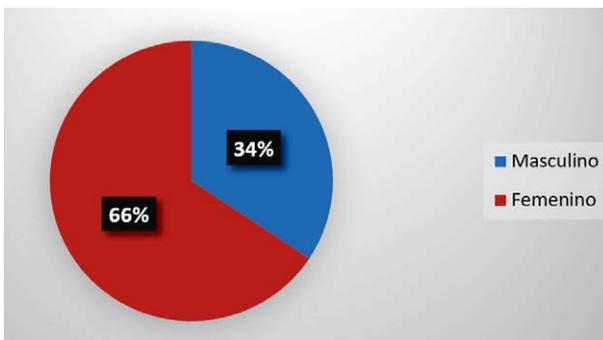
Gráfica 1
Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Gráfica 1, existe una concentración del 42% de profesionales edades que oscilan entre los 36 y los 45, no obstante, se encuentra un 24 % entre 26 a 35 años y 22% en las edades entre 46 y 55 años, quedando un 6% asociado a las edades profesionales tempranas 18 a 25 años y un 6% a las edades maduras. Las edades establecen un reflejo de la madurez en el desarrollo de la profesión del comunicador interno, cuyo porcentaje en las edades maduras puede estar en asocio con el surgimiento de la disciplina a mediados de los años ochenta, de alguna manera el foco de impulso y desarrollo de las últimas dos décadas.

Gráfica 2
Género de los encuestados



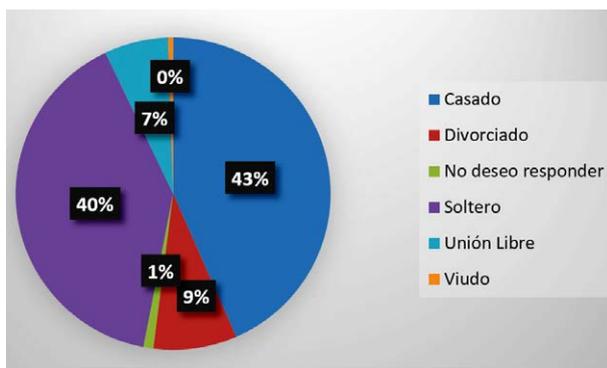
Fuente: Elaboración propia.



En la Gráfica 2 se observa cómo el género femenino prevalece con 66% mientras el género masculino representa un 34%; indicativo de que la presencia femenina destaca en el perfil demográfico.

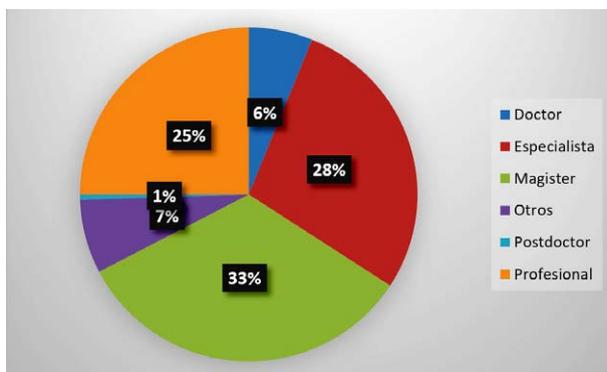
En la Gráfica 3 se observa la prevalencia de dos bloques profusos polarizados, un primer bloque con personas casadas 43%, personas solteras 40%, y un segundo bloque con personas divorciados 9% y en unión libre 7%.

Gráfica 3
Estado civil de los encuestado



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4
Nivel de escolaridad de los encuestados

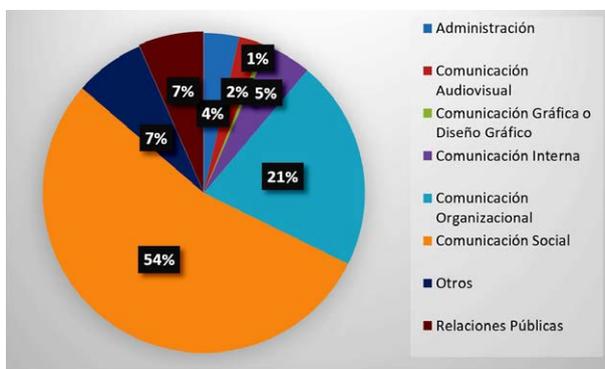


Fuente: Elaboración propia



Como se observa en la Gráfica 4, el 93% de los comunicadores internos se corresponde con el nivel profesional, de los cuales un 25% es profesional de base, y un 68% posee formación de posgrados en el ámbito de Especialización 28%, Maestría 33%, nivel Doctoral 6% e incluso se observa el nivel posdoctoral.

Gráfica 5
Área de escolaridad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la Gráfica 5, el área de escolaridad destaca en función de Comunicación Social en un 54%, Comunicación Organizacional con 21%, Relaciones Públicas con 7%, Comunicación Interna en un 5%, Administración 4%, Comunicación Audiovisual 2% y Comunicación Gráfica y Diseño Gráfico con 1%. Parece pertinente observar cómo un 7% se corresponde con la opción otros con un 7% cuyas respuestas aportan un total de 18 áreas profesionales diferentes.

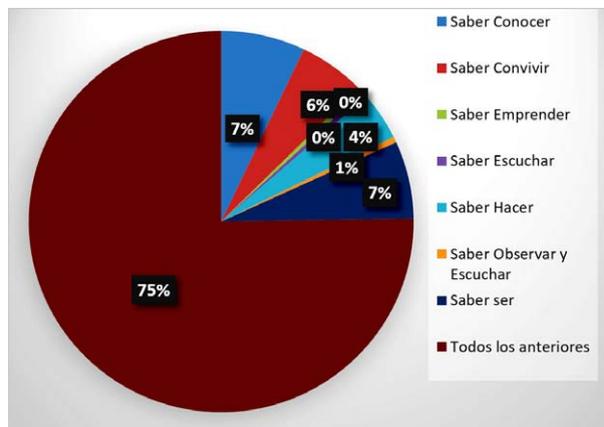
Siguiendo con la línea de los objetivos planteados en la investigación, y una vez presentada la información, a manera de gráficas, en torno a la variable *demografía* de la población participante, se describe a continuación los datos en correspondencia con la variable competencias (segundo objetivo).

En la Gráfica 6, orientada al perfil por competencias considerando las áreas del ser, saber, hacer, convivir y emprender, se dejó la opción abierta para la totalidad, y para proponer otras; en virtud de lo cual se observa con claridad cómo el 75% considera que todos los ejes de competencias



son importantes. No obstante, se observa que el 25% restante otorgó un peso preponderante a los ejes Conocer 7%, Ser con 7% y convivir con 6%, otorgando un 4% al saber hacer, obviando el eje emprender e incorporando dos ejes: en torno a la escucha y la observación.

Gráfica 6
Ejes esenciales de las competencias en el
marco de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Se presentaron a la consideración de los informantes clave un total de 27 alternativas de competencias, de las cuales destacan como las diez más requeridas (ver Tabla 2): Escucha empática, Formulación y evaluación estratégica, Trabajo Colaborativo, Liderazgo, Creación y producción de mensajes, Orientación al diálogo, Capacidad de interrelación social, Creatividad e innovación, Capacidad de análisis e interpretación crítica, y Proactividad. Entre las diez menos requeridas se registran: Visión financiera, Formulación y evaluación de presupuestos, Ciudadanía global, Salud y bienestar, Idiomas, Orientación interdisciplinaria, Diversidad, Interculturalidad e inclusión, Integración de conocimientos, Gestión empresarial y multitarea. La más requerida con el 56,6% es la Escucha empática y la menos requerida con el 3,5% es la Visión financiera.



Tabla 2
Competencias y habilidades del comunicador interno

Competencia	Porcentaje
Escucha empática	56,6
Formulación y evaluación estratégica	46,0
Trabajo colaborativo	44,4
Liderazgo	43,9
Creación y producción de mensajes	38,9
Orientación al diálogo	36,4
Capacidad de interrelación social	35,9
Creatividad e innovación	31,3
Capacidad análisis e interpretación Crítica	29,9
Proactividad	27,8
Capacidad de oratoria	27,8
Capacidad de negociación	24,2
Manejo de nuevas tecnología	23,2
Lecto-escritura	21,2
Conciencia social y ciudadana	19,2
Colaboración	18,2
Cooperación	14,6
Multitarea	13,6
Gestión empresarial	13,1
Integración de conocimientos	12,1
Diversidad, interculturalidad e inclusión	12,1
Orientación interdisciplinar	11,1
Idiomas	7,6
Salud y bienestar	6,1
Ciudadanía global	5,6
Formulación y evaluación de presupuestos	4,5
Visión financiera	3,5

Fuente: Elaboración propia



Tabla 3
Idiomas predominantes como competencia en los encuestados

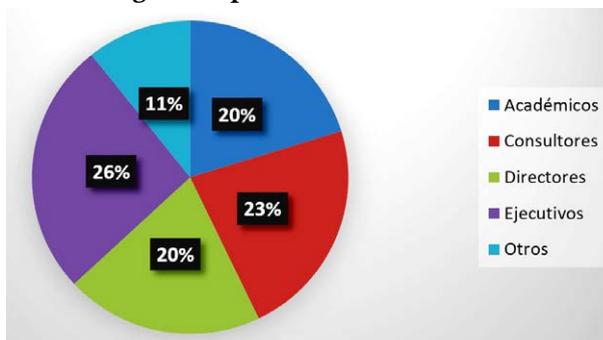
Competencia	Porcentaje (%)
Español	92,9
Fránces	7,1
Guaraní	0,5%
Inglés	59,1
Potugués	11,6
Quechua	1%

Fuente: Elaboración propia

Se presentaron 7 opciones de respuestas en las competencias idiomáticas (ver Tabla 3), considerando incluso lenguas originarias, se dejó la opción de otra, entre las cuales se observaron: Italiano, Alemán, Catalán, Mandarín, Gallego, Holandés y Lenguaje de señas. Entre las opciones presentadas destacaron el Español con 92,9 %, seguido del Inglés con un 59,1 %, del Portugués con un 11,6% y del Francés con el 7,1%; las lenguas originarias propuestas no superaron el 1%.

A continuación se registran los resultados de la tercera variable o roles del *Comunicador interno* en las organizaciones de Iberoamérica, con soporte en los resultados expuestos en las siguientes gráficas.

Gráfica 7
Cargo u ocupación de los encuestados

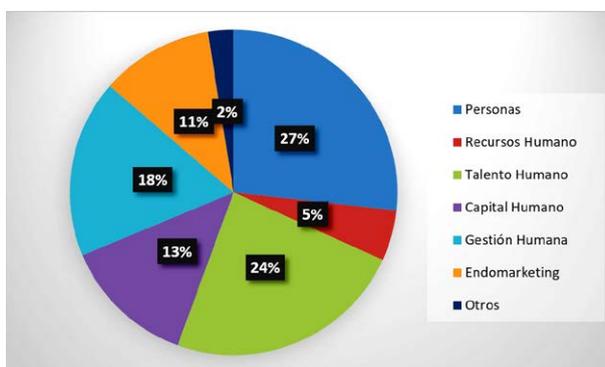


Fuente: Elaboración propia



Como puede evidenciarse en la Gráfica 7, los resultados están asociados a ocupaciones académicas en un 20%, consultoría en un 23%, directores en un 20%, Ejecutivos en un 26% y un 11% a otros que incluye mandos medios-operativos, libre ejercicio y desempleados.

Gráfica 8
Denominaciones a la unidad o equipo que gestiona la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Como puede evidenciarse, en la Gráfica 8, la denominación a las unidades suele establecerse en un 27% como Personas, el 24% Talento Humano, el 18% Gestión Humana, el 13% Capital Humano, el 11% se orienta al *Endomarketing* y un 2% establece otras denominaciones como: Comunicación Institucional, Desarrollo Humano, Gestión de Comunicaciones, Oficina de Comunicaciones y Gestión del Cambio.

Tabla 4
Roles establecidos en las unidades de comunicación interna

Roles	Porcentaje (%)
Gestor	74,8
Vocero	35,3
Corresponsal	18,5
Embajador	17,6

Fuente: Elaboración propia



Al momento de consultar sobre los roles de desempeño en el contexto de la comunicación interna, se presentaron cuatro roles claramente definidos (ver Tabla 4): Gestor, Vocero, Corresponsal y Embajador; no obstante, se vislumbran otras categorías que alcanzan al 1%: Coordinador de Bienestar, Líder, Analista, Facilitador de conversaciones, Profesional, Director, Ejecutivo de cuentas, Asistente, Especialista y Líder.

Ahora, en concordancia con el objetivo de determinar las funciones de comunicación interna en las organizaciones de Iberoamérica, a continuación, se presentan los componentes de dicha variable.

Tabla 5
Funciones del comunicador interno

Funciones del Comunicador Interno	Porcentaje (%)
Formulación de la estrategia de comunicación interna	68,3
Diseño de contenidos institucionales	66,7
Envío de mensajes institucionales	55,0
Gestión de los medios de comunicación interna	54,2
Articulación de la comunicación en correspondencia con la gran estrategia de comunicación organizacional	44,2
Gestión de la marca organizacional, la imagen y la reputación	36,7
Atención de colaboradores internos	34,2
Impulso de la gestión de marca	25,8
Gestión del cambio	22,5
Fomento del Bienestar personal y organizacional	21,7
Articulación de los procesos productivos de la organización	12,5
Fomento del autocuidado	9,2
Seguridad e higiene organizacional	8,3
Fomento del cuidado y mantenimiento del equipamiento e instalaciones	5,8
Gestión de las emociones	5,8

Fuente: Elaboración propia

Tras proponer 18 funciones del *Comunicador interno*, los informantes clave realizaron la selección de las funciones que consideraron, destacando la formulación estratégica de comunicación interna, el diseño de contenidos institucionales, el envío de mensajes institucionales, la gestión de



medios de comunicación con márgenes superiores al 50%; en tanto las funciones asociadas a la gestión de las emociones, el fomento del cuidado y mantenimiento de instalaciones, equipamiento e instalaciones, la seguridad e higiene organizacional y el fomento del autocuidado, estuvieron por debajo del 10% de cobertura como funciones del comunicador interno. (Ver Tabla 5).

Conclusiones

Con base en lo anterior, se presentan las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos propuestos; en tal sentido, el *Comunicador interno* posee un rango etario entre los 26 y los 55 años; donde si bien se presentan tanto mujeres como hombres, ligeramente siempre es mayor la presencia de las mujeres en asocio a esta área de desempeño. Se destacan los individuos casados (43% y solteros (40%) en atención a la prevalencia de su estado civil con relación a otras opciones (viudos, unión libre, etcétera), y con alto nivel de profesionalización con énfasis en estudios de posgrados, dando cuenta de 18 áreas del saber que los cobijan.

Al considerar, las competencias del *Comunicador interno*, se reconocen competencias asociadas a los ejes del ser, el saber, el hacer y el convivir. Llama la atención como se enfatiza en este ámbito de la observación y la escuchas como ámbitos requeridos; no obstante, de las 27 alternativas de competencias presentadas, se pudo observar entre las más requeridas: Escucha empática, Formulación y evaluación estratégica, Trabajo Colaborativo, Liderazgo, Creación y producción de mensajes, Orientación al diálogo, Capacidad de interrelación social, Creatividad e innovación, Capacidad de análisis e interpretación crítica, y Proactividad. Se destaca la visión financiera como la competencia menos requerida que, de alguna manera puede reflejar una importante falencia en el perfil de gestión del *Comunicador interno*. Al mismo tiempo se destaca el uso de un segundo idioma entre los cuales descuellan el inglés, el portugués y el francés.

Al momento de consultar sobre los roles de desempeño en el contexto de la comunicación interna, se privilegiaron cuatro, claramente definidos como: Gestor, Vocero, Corresponsal y Embajador, sin embargo, se vislumbran otras categorías como: Coordinador de Bienestar, Líder, Analista, Facilitador de conversaciones, Profesional, Director, Ejecutivo de cuentas, Asistente, Especialista y Líder.



Tras proponer 18 funciones del *Comunicador interno*, los informantes clave realizaron la selección de las funciones que consideraron, destacando la formulación estratégica de comunicación interna, el diseño de contenidos institucionales, el envío de mensajes institucionales, la gestión de medios de comunicación con márgenes superiores al 50%; en tanto las funciones asociadas a la gestión de las emociones, el fomento del cuidado y mantenimiento de instalaciones, equipamiento e instalaciones, la seguridad e higiene organizacional y el fomento del autocuidado, estuvieron por debajo del 10% de cobertura como funciones del comunicador interno.

Lo anterior permite establecer la necesidad vislumbrar al *Comunicador interno* como un profesional integral, considerando los siguientes aspectos:

- Formado en Comunicación social y periodismo, Comunicación organizacional, Comunicación interna (pese a la novedad de los programas de Comunicación interna); o en áreas afines a la dinámica de comunicación interna con orientación inter y transdisciplinaria.
- Dispuesto a desempeñarse a partir de la comprensión de la dimensión social, del mercado y de la realidad organizacional, y de la comprensión del ser humano y de las sinergias entre estos componentes.
- Compromiso para articular a los públicos organizacionales y sus grupos de interés, opinión, decisión en torno a las dinámicas organizacionales.
- Entender la comunicación interna, como una profesión en construcción permanente y dinámica, a partir de sinergias entre la axiología, las teorías y las prácticas en diferentes ámbitos disciplinares, transformándose en un área de actuación transdisciplinaria.
- Comprensión del ser humano desde una perspectiva integral y su capacidad de alteridad para entender la comunicación como un propósito colectivo.
- Propender a la dialógica para adecuarse a las necesidades intereses, diferencias, divergencias, y desencuentros propios de las dialécticas.
- Impulsar la gestión de la comunicación interna desde lo caórdico, creativo, adaptativo, flexible e innovador en la comprensión de la oposición, el complemento y la inclusión.



- Entender las estructuras organizacionales y con orientación redarqui- ca, atendiendo las fronteras difusas, borrosas o sin límites.
- Actuar desde la comprensión de las múltiples teorías de comunicación para propender de manera adecuada a la gestión de signos y significa- dos en respuesta a intereses para competir, cooperar y distinguirse.
- Emplear las competencias y capacidades comunicativas con claridad y sencillez para mediar en el marco de la realidad organizacional y en atención a los factores del entorno.
- Propender a una actuación soportada en la ética del pensamiento y el comportamiento que resulte en la congruencia de una actuación inspi- radora.

Referencias

- Abendaño, M. & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño & C. Valdiviezo-Abad (Eds.). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. (Pp.47-60). La Laguna (Tenerife): Sociedad Latina de comunicación social.
- Abendaño, M. & Duque, V. (2016). El perfil del DirCom interno en el Ecuador. En: *Xescom*, 1051-1066. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Vanessa_Duque2/publication/330132965_El_perfil_del_DirCom_Interno_en_el_Ecuador/links/5c2fbaf2299bf12be3ae3deb/El-perfil-del-Dir-Com-Interno-en-el-Ecuador.pdf
- Arzuaga, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. En: *Profesional De La Información*, 29(3), 1-13. Doi:10.3145/epi.2020.may.26
- Blanc, M. (2015). *Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina. #Lamedicioneselcamino*. Buenos Aires: BW Comunicación Interna.
- Brandolini, A., González, M. & Hopkins, N. (2012). *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Cáceres, S. (2018). *Generación Y a la chilena. O, como es el lugar de trabajo idea de un joven Y en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Internacional.
- Cuevas, B. (2015). *La integración de un perfil comunicador en PYMEs. Un acercamiento a las necesidades comunicacionales de las pequeñas empresas nacionales en el sector de la moda*. (Tesis de grado). Valladolid: Universidad de Valladolid.



- Elias, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*: La intracomunicación, diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontaneo en los empleados. Barcelona: Editorial Gestión.
- Estupiñán, M. (2018). *El perfil del comunicador organizacional en el sector salud en Bogotá*. (Tesis de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fernández-Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- García, M. (2017). *Crisis Viral. Nuevas Tendencias de Comunicación. Política Digital*. S. C.: Grupo Editorial y de Investigación Polaris S. A.
- García-Jiménez, J. (1998). *La comunicación Interna*. Madrid: Díaz Dossantos.
- González, G. & Lucero, S. (2019). De comunicadores y comunicólogos: El perfil del egresado como pretexto. En: *CICOM/Departamento de Ciencias de la Comunicación/FAC. de Cs. Humanas. UNRC*, 18(17), 33-41. Disponible en: <https://www.academia.edu/43661340>
- Gonzalo, P. (1989). *La comunicación interna en la empresa*. (Trabajo de Grado). Madrid: Universidad Complutense.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4ª edición). Bogotá: Ediciones Quirón. Cica-Sypal.
- Martínez, G. & Zermeño, M. E. (2017). La comunicación organizacional en México: representaciones sociales desde la mirada del profesional. (Pp. 99-123). En Arévalo & Guillén (Coords.). *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*. México: Universidad Anáhuac en coedición con Editorial Tirant lo Blanch.
- Miquel, S. & Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. En: *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 6(11), 99-118. Doi: <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.7>
- Miquel-Segarra, S. & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. En: *Documentos de comunicación*, 7 (15), 27-41. Doi: http://dx.doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i15.22181
- Múnera, P. (2005). *El comunicador corporativo entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Molina, S. (2016). *El nuevo perfil del comunicador interno. Comunicación interna. Desarrollo organizacional*. [Online]. Disponible en: <https://mundoci.net/tag/perfil-del-comunicador-interno/>
- Ocampo, Y., Rincón, Y. & Fernández, L. (2020). Comunicación en los Negocios Internacionales. En: *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(92), 1884-1900. Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34415/36218>



- Puertas-Hidalgo, R. & Valdiviezo-Abad, C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño & C. Valdiviezo-Abad (Eds.). En: *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 178, 61-79.
- Radford, P. & Langer, I. (2013). La seguridad en el lugar de trabajo y el papel del comunicador interno. En: *VISTAS: Educación, Economía y Comunidad*, 3, 56-67.
- Rincón-Quintero, Y. (2020a). *Una Visión integral de la comunicación interna*. En: *Blog: Teorías Prácticas y Aprendizajes*. Disponible en: <https://yanynrincon.wordpress.com/2020/01/21/una-vision-integral-de-la-comunicacion-interna/>
- Rincón-Quintero, Y. (2020b). DialogusCI: una comunidad para el impulso de la comunicación interna en Iberoamérica y el mundo. En: *Blog: Teorías Prácticas y Aprendizajes*. Disponible en: <https://yanynrincon.wordpress.com/2020/02/25/dialogusci-una-comunidad-para-el-impulso-de-la-comunicacion-interna-en-iberoamerica-y-el-mundo/>
- Rincón-Quintero, Y. (2021). Ruta DialogusCI 2021-2022: Comunicación Interna Colaboración y Conocimiento. En: *Blog. Teorías Prácticas y Aprendizajes*. Disponible en: <https://yanynrincon.wordpress.com/2021/01/19/ruta-dialogusci-2021-2022-comunicacion-interna-colaboracion-y-conocimiento/>
- Rincón, Y. (2017) Comunicación Interna en las pequeñas y medianas empresas. En: *Blog DialogusCI*. Disponible en: <http://dialogusci.com/comunicacion-interna-las-pequenas-medianas-emprendas/>
- Rincón, Y., Marani, R. & Contreras, J. (2018). Estrategias de comunicación interna en pequeñas y medianas empresas. (Pp. 63-104) En Y. Rincón, J. Restrepo & J. G. Vanegas (Coords.). *Estudios de Comunicación y Marketing*. Medellín: Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
- Victoria, L. (1997). *Perfil de los comunicadores organizacionales en las empresas multinacionales de Santiago de Cali*. (Tesis de grado). Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Watson, T. & Sreedharan, C. (2010). El comunicador principal del futuro: competencias y necesidades de formación. En: *13ª Conferencia Internacional de Investigación en Relaciones Públicas: "Cuestiones éticas para la práctica de las relaciones públicas en un mundo multicultural"*, 10-14
Disponible en: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/19075/>
- Zapata, L. & Gómez, A. (2016). El Comunicador interno, de profesional de la información a profesional de la comunicación. En: *Actas del primer Congreso internacional. Comunicación y pensamiento, comunicacion y desarrollo social*, 540-562.



Capítulo 6

La comunicación y el *endomarketing*: Factores clave para la competitividad en las organizaciones

Rocío Tabares Hoyos¹⁶
Universidad de Manizales

Alejandra Eugenia Pineda Henao¹⁷
Universidad de Manizales

Resumen

Desde las reflexiones propuestas por Elton Mayo y McGregor, la organización centró su accionar en mejorar las condiciones para los colaboradores. Esta orientación sugirió pensar en componentes vitales para el desarrollo empresarial y laboral como la comunicación interna, el compromiso organizacional, el clima y la cultura corporativa. El desarrollo de prácticas enfocadas al cliente interno, generan óptimos resultados que impactan el ambiente laboral, la productividad y competitividad de las organizaciones. En este contexto, las empresas comenzaron a invertir en la planeación e implementación de estrategias orientada a los colaboradores de-

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha6>

16 Magister en Desarrollo Educativo y Social. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Educación Ciencias Sociales. Docente Titular en la Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Investigadora y tutora de prácticas empresariales y laborales.

Correo electrónico: roci@umanizales.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-3613-1366>

17 Magister en Mercadeo. Especialista en Gerencia en Mercadeo y Ventas. Comunicadora y Relacionista Corporativa. Docente de pregrado y posgrado e investigadora de la Universidad de Manizales. Coordinadora del Consultorio de Comunicación Corporativa (C3), coordinadora y tutora de prácticas, consultora de comunicación organizacional. Correo electrónico: aepineda@umanizales.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-2113-1053>



nominadas *marketing interno* o *endomarketing*, con el objetivo de mejorar los niveles relacionados con la prestación del servicio, lo que permite generar un diferencial con relación al competidor. La comunicación interna y el *endomarketing*, como estrategias para alcanzar la competitividad, conciben el colaborador como eje central; así mismo los procesos que giran en torno a su bienestar como liderazgo, formación, capacitación y estímulos, entre otros, son factores que fortalecen el desarrollo del talento humano y propicien el compromiso y lealtad de los empleados para responder a las exigencias del entorno. Este análisis es producto de un ejercicio cualitativo, desarrollado en las organizaciones grandes y medianas de Manizales, con el objetivo de identificar las estrategias que los líderes empresariales están implementando para alcanzar éxito y competitividad.

Palabras clave: *Endomarketing*; Comunicación Interna; Organizaciones; Competitividad; Estudios de la comunicación.

Communications and Internal Marketing as key factors for Organization Competitiveness

Abstract

Based on the insights proposed by Elton Mayo and McGregor, the organization focused its actions on improving the conditions for collaborators. This approach leads to thinking about essential components for company and work development such as internal communications, organizational commitment, climate and culture. The development of practices focused on internal customers generates optimal results that impact the work environment, productivity and competitiveness in organizations. With this in mind, companies have started to invest in planning and implementation of strategies targeted to internal collaborators, namely internal marketing. The objective of these strategies is to improve service provision standards and gain an advantage over competitors. As strategies to achieve competitiveness, internal communications and internal marketing see the collaborators as a central element. The factors around the wellbeing of this central element such as leadership, education, training, incentives and others, strengthen the development of human resources; they also promote commitment and loyalty among employees so they can respond to



the challenges of their environment. This analysis is a result of a qualitative process performed in large and medium-sized organizations in Manizales; it intends to identify the strategies that organization leaders are implementing to achieve success and competitiveness.

Keywords: Internal Marketing; Internal Communications; Organizations; Competitivity; Communication Studies.

Introducción

En este capítulo se pretende hacer un análisis en las grandes y medianas empresas de la ciudad de Manizales, sobre las estrategias implementadas para alcanzar la competitividad, tales como la *comunicación* y el *marketing interno* o *endomarketing*. Aquí, la estrategia es entendida como un proceso holístico que contempla variables internas y externas de la compañía, que al ser intervenidos permitirán alcanzar la competitividad de la organización en sus diferentes dimensiones.

El entorno empresarial globalizado, sugiere la implementación constante de estrategias que permitan alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones, y potenciar las oportunidades del mercado. Por tanto, es relevante que las empresas implementen con eficacia mecanismos que faciliten la adaptación a los retos y tendencias del entorno, como la comunicación interna y el endomarketing, aspectos que tienen como eje central el talento humano, colaborador o público interno.

La gestión estratégica de la comunicación interna y el *endomarketing* son alternativas para fortalecer las ventajas competitivas que tiene la empresa con relación a los competidores, rentabilidad y crecimiento; por tanto, para mejorar su nivel "... la empresa tiene que resolver varias tareas estratégicas y mejorar la eficiencia de todas sus actividades" (Baraniuk, 2017, p. 30). Esto puede ser posible mediante el *marketing*.

Esta investigación se realizó con metodología cualitativa - exploratoria con la aplicación de una entrevista a profundidad a una muestra representativa de gerentes o encargados del área de mercadeo y/o comunicaciones en las organizaciones objeto del estudio.

La pretensión es abordar elementos teóricos y prácticos a partir del análisis de las estrategias de mercadeo interno, implementadas por empresas



que son competitivas en la ciudad de Manizales; de igual manera, brindar elementos para que otros empresarios reconozcan la pertinencia de diseñar y desarrollar diferentes estrategias, encaminadas a reconocer la importancia del cliente interno, como eje central de las dinámicas organizativas.

Desde el abordaje de la *comunicación interna* y el *endomarketing* los empresarios referencian la importancia de otras categorías emergentes como cultura, clima organizacional, liderazgo, compromiso organizacional, capacitación y/ o formación.

1. Marco teórico

1.1. Desafíos de las organizaciones en el siglo XXI

Desde la revolución industrial con la creación de las factorías, durante todo el siglo XIX y hasta mediados del siglo XX las empresas aplicaron lo que según McGregor (1996) correspondía a los lineamientos de las teorías X, y Y. Desde lo enunciado en la Y, debían hacer énfasis en implementar estrategias enfocadas al fortalecimiento del recurso humano, considerado como elemento fundamental e importante y así lograr una mayor competitividad.

La evolución, exigencias y cambios del entorno requieren que la administración del recurso humano, adapte nuevos enfoques y formas de actuación orientadas a valorar el lado humano de las empresas y darle mayor interés al colaborador. A partir de las distintas posturas teóricas enfocadas al desarrollo y bienestar de los trabajadores, las relaciones laborales son en este momento un impulsor del desarrollo integral del trabajador en las organizaciones.

En esta perspectiva las directivas son responsables de la conducción de la actividad productiva y del manejo del personal. Valorar el talento humano, preocuparse por él, entender sus necesidades, motivar y tenerlo en cuenta es un cambio significativo que las organizaciones han ido ajustando para crecer y lograr metas a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, no siempre fue así. “La verdadera calidad empieza por reconocer el valor del trabajador y gestionarlo como un buen profesional y no sólo como un recurso más” (McElwee y Warren, 2000, p. 427).



Por tanto y de acuerdo con Justin y Sahadev (2016), se puede inferir que es acertada la implementación del modelo de cadena de beneficios de servicio desarrollado por Heskett y Schlesinger (1991), dado que facilita que se logre la satisfacción, retención y mayor productividad de los empleados, lo que a su vez conduce a un mejor servicio; además, sintetizando a Darmon, (2004 [citado por Kadic-Maglajlic, Boso y Micevski, 2017]), en el entorno empresarial actual los esfuerzos de colaboración de los empleados cumplen un papel importante en la construcción y mantenimiento de las buenas relaciones comprador-vendedor. Este ciclo virtuoso conduce a la satisfacción y lealtad del cliente hacia la empresa.

Como respuesta a las teorías planteadas por MacGregor, Ouchi (1982) sustenta una propuesta complementaria a la teoría Y, su propia teoría Z. Esta se plantea como integradora, fundamentada esencialmente por cuatro principios que parten de las aspiraciones esperadas por los empleados: un empleo seguro y mejores perspectivas de carrera; participación en la toma de decisiones; importancia al trabajo en equipo y reconocimiento a la contribución individual; y respeto mutuo entre gerentes y colaboradores (Llanos, 2016, p.143).

Las empresas en general están superando grandes y diversos desafíos, que han hecho que cada día en las organizaciones se esté pensando y diseñando estrategias acordes con las demandas locales, nacionales e internacionales que conduzcan y garanticen su permanencia y competitividad en el sector al que pertenecen. Y debe ser así, dado que: “La evolución de la sociedad contemporánea implica que las políticas empresariales no puedan permanecer estáticas. El mercado actúa como receptor y orientador del funcionamiento de las empresas y sus relaciones con diversos agentes internos y externos con los que interactúa” (Guadarrama-Tavira y Rosales-Estrada, 2015, p. 308). Además, que: “La simbiosis entre capitalismo, globalización e innovación tecnológica ha provocado que la segunda década del siglo XXI esté llena de grandes incertidumbres, tanto a nivel social, político como económico” (Martínez-Cerdá, 2018, p. XV).

En razón a esto es perentorio que empresas y naciones puedan “... diseñar mecanismos organizativos para utilizar plenamente el conocimiento generado por la ciencia moderna al tiempo que encuentran soluciones para los problemas que ha creado el progreso económico” (Millas, et al., 2010). Por su parte, Mincer (1996):



... planteó que la relación recíproca entre el crecimiento económico y el crecimiento del capital humano, es un factor importante para el crecimiento económico sostenido”; dicha postura le sirve de fundamento a Villa-Arcila (2001) para señalar que el nuevo papel de las industrias, basadas en el conocimiento y el énfasis en la innovación, el proceso de trabajo ha tenido un cambio, en donde se ha elevado el valor de las cualidades humanas e intangibles por encima de otros factores productivos que antes eran más importantes (citado por Pérez-Fuentes, D. I., & Castillo-Loaiza, J. L., 2016, p. 658). Estos son cambios en los valores y creencias gerenciales que se requieren, y son clave para el desarrollo y la aplicación de esas capacidades.

Carnoy (2006 [citado por Pérez-Fuentes y Castillo-Loaiza, 2016, p. 658]) afirman que:

... los cambios diferenciales en la capacidad de los países para innovar explican, en gran medida, la brecha de productividad entre las naciones. La educación es importante porque a mayor acumulación de capital humano mayores posibilidades que el trabajo mejore el proceso de producción y se desarrollen productos nuevos y altamente rentables.

Así que en la medida que en las empresas haya personal cualificado, se contribuirá al desarrollo de las mismas, porque en las diferentes áreas de las compañías habrá colaboradores que permanentemente podrán aportar sus conocimientos y experticia en la mejora de los distintos procesos empresariales. “Las casas comerciales exitosas, son exitosas no por sus políticas y estrategias rígidas, sino porque involucraron a sus empleados en todos los niveles, y en el camino del éxito no solo ganaron dinero, fe, estima y activos, sino que también ganaron la fe y la confianza de sus empleados que los llevó al siguiente nivel de éxito” (Atishree-Bhardwaj y Trilok, 2021, p.160).

Las organizaciones, guiadas por seres humanos que las diseñan y operan, pueden aprender y mejorar el desempeño y ejecución de los distintos procesos de acuerdo a las tendencias y exigencias del mercado al que pertenecen, y de acuerdo con Millas, et al. (2010), su capacidad cada vez mayor les brinda la flexibilidad para adaptarse a sus entornos cambiantes. En re-



sumen, el conjunto de capacidades que requieren los nuevos modelos de negocio, sus estructuras y procesos organizativos se deben tomar como una oportunidad cada vez más importante para enfrentar la demanda y ser exitosos. Es una inversión que genera beneficios porque para Carnoy (2006) “... el crecimiento lento del conocimiento es una fuerte restricción al progreso, por lo que la mejora en la calidad del factor humano es fundamental para ampliar ideas, objetivos, capacidades y motivaciones favorables al logro económico” (citado por Pérez-Fuentes y Castillo-Loaiza, 2016, p. 658)

Al respecto, Schokolnik, Araos y Machado (2005) afirman que las grandes compañías se han preocupado por fortalecer su identidad organizacional logrando posicionar el conocimiento y experiencia de los empleados como el activo del nuevo siglo. Han entendido que ellos “... juegan un papel importante en la innovación de la empresa, que pueden generar innovaciones aceptables para los clientes porque su interacción con los clientes les permite determinar fácilmente las alternativas preferibles que pueden resolver problemas o mejorar los procesos de servicio” (Slåtten y Mehmetoglu, 2011 [citados en Minglong y Cathy, 2016, p. 166]). Y “... construyendo relaciones interactivas positivas entre empleados y clientes aumenta la lealtad del cliente” (Berry y Parasuraman, 1991; Czepiel, 1990 [citados en Salanova, Agut y Peiró, 2005, p. 1219]).

Cabe señalar que hay patrones importantes en la evolución organizacional, y de acuerdo con Millas, et al. (2010), es lo que impulsa experimentos con nuevos modelos comerciales y organizacionales en un esfuerzo por capitalizar las oportunidades presentadas por un mercado global en constante expansión.

1.2. Comunicación organizacional, abordajes y perspectiva desde el *endomarketing*

La evolución de las organizaciones, los desafíos y retos que éstas deben afrontar de manera constante por las dinámicas del entorno, implican el diseño de estrategias orientadas a fortalecer el relacionamiento con diferentes actores sociales o públicos. Allí cobra una importancia significativa la comunicación organizacional, entendida como un “modo de intercambiar sentido, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla” (Gutiérrez, 2008, p. 14).



En este sentido, cada organización debe diseñar sus propios lineamientos de comunicación, fundamentados en la cultura corporativa. Esto quiere decir que las prácticas de comunicación organizacional, responden a las formas de actuación de cada organización enmarcadas en su filosofía, objetivos, metas, públicos y plataforma axiológica. La comunicación organizacional, expresa el sello diferencial de cada empresa.

Cabe anotar que la comunicación organizacional está ligada al estilo de dirección, por esta razón, en algunas empresas podrá ser vista de manera operativa, con objetivos netamente informacionales y en otras como una estrategia gerencial, imprescindible para obtener un crecimiento empresarial sostenible.

Rebeil-Corella y Nosnik (1998), citados por Nosnik, Rincón y Sierra (2006), argumentan que: “La comunicación organizacional tiene que ver con la comunicación institucional/corporativa, la interna y la mercadológica. La primera se orienta más al manejo de la imagen de la empresa o institución; la segunda, a hacer más cohesionada la organización y la tercera a asegurar la sobrevivencia material de la misma”.

Por tanto, los objetivos de la comunicación organizacional, están relacionados con la imagen, la cohesión y la permanencia de la empresa en el mercado, el cumplimiento de éstos dependerá de la capacidad de la dirección para generar vínculos relacionales con sus diferentes públicos, quienes pueden o no cooperar con las metas propuestas por la organización. En este sentido:

...la comunicación organizacional es una alternativa para 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 (Fernández-Collado, 2002, p. 12)

Significa entonces, que la comunicación organizacional puede ser clasificada de acuerdo al público al que se dirige. Para Aljure (2015) “es posible referenciar la comunicación institucional, comunicación interna y comunicación mercadológica o comercial” (p. 42)



En coherencia con lo anterior, la comunicación interna está fundamentada en los colaboradores o empleados, concebidos como el principal recurso de la organización, de allí la importancia de diseñar estrategias comunicacionales integradoras que cooperen con los lineamientos de bienestar laboral, cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, siguiendo a Chavez y Yovera (2019), el equipo humano de la organización es denominado público o cliente interno, conformado por “las personas que pertenecen, se relacionan, son afectadas por la acción de una organización o pueden influir en el comportamiento de ésta (Túñez, 2012) y se vinculan con ella por razones socioeconómicas y jurídicas (Ferrari y Franca, 2011 [citados por Antón-Chávez y García-Yovera, 2020, p. 560]).

La forma de articular los intereses de la organización y de los colaboradores, está dada por la comunicación, para Álvarez-Nobell y Lesta (2011), “Y es que, en los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización” (p. 12).

Además de lo expuesto anteriormente, Silva (2011) argumenta que la comunicación debe cumplir con tres objetivos: información formación y motivación.

Informar, que se refiere al hecho de que el personal conozca aspectos relacionados sobre la empresa como ser sus objetivos, metas, visión, misión y otros. En general, en la organización debe existir una fluidez de información entre todas las dependencias lo que determinará a su vez una relación fluida entre jefes y subordinados. La formación, orientada a la competitividad de los colaboradores y adaptación a los cambios. La motivación, lograr que los empleados se sientan parte de la empresa, que se valore el trabajo que realizan y que estos asuman como suyos los objetivos de la empresa. Se quiere que los trabajadores de la organización desarrollen sus actividades en un clima de trabajo agradable lo que llevará a mejorar la productividad y ser además competitivos (p. 97).

Cabe resaltar que la comunicación interna, debe trascender el escenario informacional y generar por medio de estrategias una mayor participación



de los colaboradores en cada una de las metas propuestas. Tal como lo plantean Fitz-Patrick y Valskov (2014): “La comunicación interna es más que solo *decir las cosas*, está relacionada también con las actitudes y comportamientos; es multidisciplinaria, la información por sí sola no es suficiente causa de comportamiento laboral, hay que trabajar integralmente con otros miembros de la institución para alcanzar los objetivos organizacionales” (citado por Pazmay, Pardo y Ortiz, 2017, p. 2706).

Autores como Gómez-Nieto y Benito-Vielva (2014) coinciden en que la comunicación interna

se ve reforzada si se mantiene un diálogo constante entre la organización y sus públicos internos. Permite informar, formar, motivar, actualizar e involucrar a cada uno de los miembros en torno a los objetivos, metas y evolución de la organización. Si este proceso se lleva a cabo de forma eficaz, se conseguirá incrementar su sentido de pertenencia, su compromiso e identificación con la cultura corporativa, la adopción de los procesos de cambio y la actuación siempre direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos (p. 11).

De esta manera la comunicación interna, permitirá establecer relaciones con los empleados o colaboradores de la organización y fortalecer aspectos como el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mejoramiento del *engagement*, desarrollo del liderazgo y el trabajo en equipo.

La perspectiva interna de la comunicación, involucra diversos procesos organizacionales. Para Marchiori (2008) “es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización” (citado por Marchiori, 2011, p. 51).

De allí la importancia de trabajar de manera holística con otras áreas o disciplinas, como el *marketing interno* o *endomarketing*, definido como:

... un conjunto de técnicas que permiten ‘vender’ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los



trabajadores, «clientes internos» que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad (Sánchez-Carvajal, 2017, p. 117).

De acuerdo a la definición del *endomarketing*, es evidente la importancia de la comunicación y la motivación.

...son éstos los que dan lugar a un trabajo mancomunado y en equipo que permite elevar el compromiso y sentido de pertenencia a los colaboradores, por consiguiente, es primordial para la compañía orientarlos hacia el logro de los objetivos misionales a través de la difusión de los lineamientos filosóficos empresariales (Caridad, Salazar y Castellanos, 2017 [citados por Jiménez, Romero, Caridad y Manotas, 2017, p. 33]).

El *endomarketing* centra su accionar en el colaborador, mediante diversas estrategias, entre ellas la comunicación interna, encaminada a aumentar la participación, la motivación y la productividad. Además, la comunicación interna permite la apropiación de la información corporativa y la cultura de la empresa, por parte de los colaboradores, esto genera una percepción favorable del clima organizacional y mayor competitividad para la organización, además, promueve una visión compartida, este último aspecto es uno de los principales objetivos del *endomarketing*.

Para López-Dos, Veiga-Feitosa y Moreira de Almeida (2016), el *endomarketing*:

... busca fortalecer la relación de la empresa con el empleado, con el fin de motivar para que se sienta parte integral de la empresa y motor del éxito alcanzado. Definiendo acciones que estén diseñadas y dirigidas para ellos, y que este comportamiento se vea reflejado en el desempeño de la organización en el mercado, a medida que un empleado satisfecho aumenta su productividad, transmiten esta satisfacción al cliente externo, ofreciendo una calidad de servicio mucho más satisfactoria (p. 4).

La apuesta del endomarketing, es adoptar elementos del marketing centrados en el colaborador o cliente interno; en palabras de Regalado (2011): “Las



empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del marketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional” (p. 32).

1.3. El *Endomarketing* como tendencia en las organizaciones

Las personas enfrentan hoy grandes desafíos en el entorno laboral, de ahí, la importancia de abordar el tema del *endomarketing*, que es la tendencia en donde el trabajador deja de ser observado como una máquina que realiza tareas. Este concepto se ha fortalecido en las últimas décadas y surge con el propósito de consolidar empresas más versátiles, se cambia la condición clásica de un puesto de trabajo a movilizar y desarrollar posibilidades del talento humano y desde las competencias del empleado. La participación activa de los empleados se considera, una parte integral del éxito de una empresa.

En palabras de Martínez, Ruiz y Escrivá (2014): “El marketing ayuda a la empresa a dirigir sus gestiones hacia aquellas acciones que resultan beneficiosas para conseguir sus objetivos” (p. 9); por tanto, no se trata solo de fabricar y vender. De ahí que es indispensable que el conjunto de individuos, los empleados, quienes son los que ejecutan las acciones para captar la atención del consumidor final, sean estimados y tenidos en cuenta por el valor que representan a la empresa, para que esto se logre hace falta que las organizaciones tengan como política permanente fomentar un clima organizacional que conduzca a la implementación efectiva de las estrategias y objetivos de la compañía, a partir del *marketing interno*. Para Berry y Parasuraman (1991), “El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas” (Citados por Jiménez y Gamboa, 2016, p.11).

Se puede hablar del *endomarketing* como una tendencia gerencial moderna, diferencial y competitiva en los distintos sectores empresariales. Desde el *marketing interno* los empleados se convierten en un elemento vital para los logros corporativos. “Esta tendencia permite consolidar empresas más versátiles, con alta capacidad de respuesta ante los retos, cuyo diferencial es la unidad y coherencia organizacional; más humanas conformadas por empleados ágiles, conectados intelectual y emocional-



mente con los objetivos de la compañía, comprometidos para lograrlos” (Urrego, 2013, p. 4).

Este planteamiento es innovador porque considera como sus primeros clientes a sus empleados como el componente humano que permite la sumatoria de elementos que impactan el mercado, que dan lugar a la construcción de las ventajas competitivas en el sector empresarial. Por tanto, hay que fomentar el compromiso del empleado como una cimentación motivacional, y que según Schaufeli, et al. (2002 [citados en Salanova, Agut y Peiró, 2005]) es un “...estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (p. 1218).

Los directivos empresariales, hace apenas unas décadas, visualizaron el hecho ventajoso de promocionar dentro de la organización un clima laboral más agradable (Zeithaml et al., 2002 [citados en To W.M. et al., 2015]), indican que: “... la frecuencia, la calidad y la precisión de la comunicación descendente moderan la ambigüedad de los empleados y, por lo tanto, mejoran la satisfacción en el trabajo” (p. 15). Justamente el cliente interno adquiere identidad, compromiso, interés por la organización a la que pertenece y poco a poco se torna en un integrante mucho máspreciado y versátil para su empresa. Es bueno mantener en la medida de lo posible la misma nómina, así como impulsar continuas capacitaciones y promover el conocimiento de la empresa para potenciar su competitividad, por lo cual “Finalmente el logro de la mejora continua en productividad, es resultado clave, en empresas u organizaciones, donde los trabajadores se sienten comprometidos y se esfuerzan al máximo por dar lo mejor de sí” (Pilligua y Arteaga 2019, p. 24).

Así pues, es lograr que los empleados muestren persistencia, entusiasmo, dedicación y orgullo por lo que hacen en todos los procesos incluso en los de gran dificultad.

Precisamente, para Ahmed y Rafiq (2002) (citados por Sánchez y Grayson, 2012, p.10), “el mercadeo interno es un esfuerzo planificado utilizando un enfoque de marketing dirigido a motivar a los empleados, para implementar e integrar las estrategias de la organización hacia la orientación al cliente” (Citados por Prieto, 2016, p. 104).



Al respecto Zeithaml y Bitner (2002) (citado por Urrego, 2013) sugieren que:

EL endomarketing no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo, recursos humanos o comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada tanto para los clientes externos como para los internos. Un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar (p. 5).

En relación con lo expuesto, es crucial que “... los empleados estén bien adaptados a la misión, metas, estrategias y sistemas de la empresa” (Gummesson, 1987, p. 24). El *marketing interno* se basa en la formación de una identidad corporativa o mental colectiva (Rafiq y Ahmed, 1993). El *marketing interno* debe ir más allá de los programas de formación de marketing a corto plazo y evolucionar hacia una filosofía de gestión que requiere una gestión multinivel para fomentar y mejorar continuamente la comprensión de los empleados, de sus funciones y organizaciones (Berry, et al, 1976 [citados en Wieseke, 2009, p. 124]).

De acuerdo con To, W.M., et al. (2015), “... las actitudes y comportamientos laborales pueden crear un gran valor para los clientes si están satisfechos, motivados y empoderados por la organización y su dirección” (p. 19).

Si no hay *satisfacción* al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos. Así que “... la compatibilidad entre los valores personales y organizacionales puede aumentar el apego de un individuo a las metas y objetivos de su organización” (Edwards y Cable, 2009 [citados en Matanda y Ndubisi, 2013, p. 1031]); por tanto, es pertinente tener en cuenta que: “La gente puede considerar el trabajo como una necesidad o una bendición, una carga o una oportunidad. Si bien la elección no es tan simplista como parece, ponerla en términos estrictos lo ayuda a pensar de manera más crítica sobre cómo las decisiones que toma



como líder influyen en la forma en que sus empleados ven su trabajo” (Burchell y Robin, 2011).

Es decir, hay que potenciar el comportamiento voluntario y creativo de los empleados. Las gerencias y los líderes, ahora más que antes, como lo indica Cammarata (2014): “... reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos...” (p. 32). Resumiendo lo que expresan Minglong y Cathy (2016) el comportamiento innovador del trabajador es importante para las empresas, porque conduce a nuevos productos y métodos favoreciendo las estructuras organizacionales, es la base de la innovación organizacional.

Con el *endomarketing* se impulsan una serie de hábitos antes impensados en el mundo de las organizaciones. Por ejemplo, el reconocimiento del trabajo bien hecho. Al respecto Pantouvakis, (2012) afirma que, para tener clientes satisfechos, primero se debería tener empleados satisfechos.

Otro hábito que se cultiva actualmente son las mejores relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral. Yoonet, et al. (2001 [citado en To, W.M. et al., 2015]) encontró que el clima de servicio y el manejo de apoyo afecta las actitudes y comportamientos de los empleados. Y, Hennig-Thurau, Groth, y Gremler (2006 [citados por Medler, 2016]) confirmaron que “... las demostraciones emocionales positivas de los proveedores de servicios pueden provocar un cambio correspondiente en el estado afectivo del consumidor” (p. 5), en tanto sea un ejercicio de interacción de las partes. Son tiempos “... en los cuales hay preocupación por armonizar las competencias de los trabajadores y los objetivos organizacionales” (Medina y Castañeda, 2010, p. 121), generando buenos ambientes laborales, para que el trabajador sea más productivo individual y grupalmente.

1.4. Comunicación interna y *endomarketing*. Estrategias en la competitividad empresarial

La gestión y dirección empresarial son claves para que la adopción de las estrategias tenga buenos resultados. Se ha demostrado que la estructuración de ciertos niveles y políticas de formalización de los procesos empresariales contribuyen al logro de los objetivos de la compañía. Para que una organización tenga éxito y sea competitiva deberá “... ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y



rentabilidad” (Chan y Mauborgne, 2005). Al igual que demostrar capacidad “a través de la renovación y mejora continua para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles, lo que conduce a un mayor rendimiento económico durante largos períodos” (Velev, 2007 [citado en Ahmedova, 2015, p. 5]).

La empresa debe invertir en la actividad productiva para asegurar y mejorar la competitividad que permitirán incrementar la venta de productos, modernizar la producción, ampliar la gama, mejorar la calidad del producto, reducir sus costos, aumentar las formas de promover los productos en el mercado y garantizar su competitividad (Baraniuk, 2017, p. 31).

Al respecto, Ahmedova (2015) señala que las ventajas competitivas se reflejan en una mayor productividad, y luego en la rentabilidad. La estrategia competitiva equivale a ser diferente. La esencia de una estrategia competitiva es elegir realizar actividades, prestar servicios y desarrollar procesos de manera diferente, que la competencia. Si una empresa no actúa en su competitividad estratégica, entonces no tiene nada más que un eslogan de marketing, porque no hay real aplicación de éste. Por tanto, es preciso que las organizaciones logren conocer al detalle las demandas de su mercado y prepararse para satisfacerlas y así ser una empresa competente al desarrollar y defender tales oportunidades que proporcionan mayor rendimiento y rentabilidad sostenible a su negocio.

La competitividad en una empresa es el resultado y la institucionalización de estrategias que dan ventaja a la compañía ante sus rivales en el mercado, porque trae a juego múltiples aspectos, como la calidad de sus productos, la preocupación por la satisfacción de los clientes, el manejo de los recursos y su gestión, la adaptación a los cambios tecnológicos, una clara innovación, precios razonables y la dirección, potenciación y manejo de los recursos humanos. En resumen, de acuerdo a Koubek (2011 [citado en Skoludova y Kozena, 2015]), solo una empresa capaz de reaccionar rápida y eficazmente a nuevas demandas tiene la oportunidad de ser competitiva.

Es importante enfatizar que la competitividad hace referencia a la consecución de objetivos de tipo económico en las empresas, sin embargo, autores como Giraldo y Grisales (2006, citados por Blázquez, 2013,), señalan que:



la labor gerencial no debe hacer referencia únicamente a la consecución de objetivos de tipo económico, sino también de índole social y humano, logrando el mayor bienestar de los miembros de la organización de los usuarios a los que se dirigen sus servicios (p.12).

Diversos autores coinciden en afirmar que el éxito de muchas empresas, viene de la mano de las personas y, por tanto, es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia (Aragón y Rubio, 2005, p. 44).

En la actualidad son evidentes los cambios y específicamente en la fuerza laboral como elementos claves para alcanzar la competitividad. “Según el informe de Deloitte (2017) sobre tendencias globales de capital humano, las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral” (p. 3).

A medida que las organizaciones cuenten con líderes que gestionen los procesos empresariales, éstas tendrán capacidades de innovación superiores, en tanto que la innovación organizacional promoverá mejores desempeños en las diferentes áreas y esto conducirá a alcanzar la competitividad empresarial. En este orden de ideas, “la función de la comunicación interna es un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida” (Mascaray, 2003, p. 41).

El relacionamiento con cada uno de los colaboradores, conlleva a alcanzar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que mediante la comunicación interna el colaborador comprende sus funciones, conoce los diversos públicos de la organización, clientes, proveedores y analiza cómo puede contribuir desde su rol con el cumplimiento de las metas empresariales. Para Fuentes (2011): “la comunicación interna se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados generan mayor compromiso y alineación con el negocio” (p. 19).



En palabras de Capriotti (1998): “La comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía” (p. 4).

Andreu Pinillos, (1996) asegura que esta comunicación

ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial, porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la *generación de valor* colaborando en la *cadena de valor* de las compañías (citado por Morales, 2001, p. 2).

En este sentido, las organizaciones según Aragón y Rubio (2005) “... deben estar dirigidas por personas que se adapten con facilidad a nuevas situaciones, que procesan grandes volúmenes de información, que sean capaces de gestionar sus empresas en entornos inciertos y ambiguos y se orienten a la creatividad e innovación” (p. 44). Además, y según Cascio, et al. (2010 [citado en To, W.M., et al., 2015]), los empleados perciben que el compromiso de la alta dirección tiene un mayor efecto sobre los comportamientos de ellos. En resumen, de lo que plantea Justin y Sunil (2016), existen factores micro y macro que llevan a una situación en la que hay empleados altamente insatisfechos y desmotivados, pero la administración y directivos deben facilitar las condiciones para lograr altos niveles de calidad de servicio.

La formación académica de empresarios y/o gerentes es un factor significativo que lleva a las organizaciones a la innovación. Por tanto “... el entrenamiento individual juega un papel importante que contribuye al aprendizaje interno y la generación de nuevas ideas dentro del negocio” (Galende y De la Fuente, 2003 [citados en Urbancová, 2013, p. 82]), y así se supere lo que expresan (Liao, Chou y Lin, 2015 [citados por Drew, Gustafsson y Choi, 2016]); en otras palabras, muchas innovaciones no cumplen sus expectativas o fracasan, porque no captan la atención del cliente, no resuelven el problema e inclusive hay fallas en la implementación.



2. Metodología

La investigación es aplicada, de enfoque cualitativo y de método inductivo. Se hizo una primera fase exploratoria para determinar las categorías conceptuales a partir del diseño bibliográfico o de datos secundarios, para darle sustento teórico a la investigación; luego se recogieron datos primarios con los gerentes o personas encargadas de mercadeo y/o comunicaciones en las empresas grandes y medianas de Manizales.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la entrevista semi estructurada. En el cuestionario se abordaron temáticas relacionadas con los factores que le permiten a la empresa ser competitiva. A partir de la información recolectada se hizo el análisis cualitativo. En este escrito se abordaron las categorías de comunicación interna y *endomarketing*, referenciadas por los líderes empresariales, estas son consideradas estrategias determinantes para alcanzar el éxito y la competitividad.

El Muestreo fue el no probabilístico, por conveniencia, de acuerdo a la disposición de colaboración que brindaron las 32 empresas (grandes 12 y medianas 20). La muestra se seleccionó de la base de datos proporcionada por la cámara de comercio de la ciudad de todos los sectores de la economía, según clasificación CIIU.

3. Análisis y discusión de resultados

3.1. Comunicación como factor de competitividad

Los empresarios manifiestan la función integradora de la comunicación interna, específicamente en los procesos de participación encaminados al trabajo en equipo, toma de decisiones y planteamiento de estrategias. En este caso la comunicación interna, promueve espacios de participación e integración en la organización, según afirman: *Todas las áreas participan en la definición de estrategia, es importante que cada miembro piense de manera estratégica en la organización y su crecimiento; En el Comité de Gerencia participan y se integran diferentes áreas de la organización; Varios miembros de la junta participan en las decisiones y allí se tienen en cuenta las necesidades de diferentes áreas, con relación a los clientes; La comunicación permite un trabajo alineado con todas las áreas y esto se ve reflejado hacia el exterior.*



Esta visión de los empresarios, coincide con el planteamiento de Néstares (2016), en torno a la concepción de la comunicación. “... la evolución de la comunicación interna introdujo un nuevo sentido al objetivo anterior, al lograr que esta se considere, no como un instrumento al servicio de la dirección para que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento integrador del sistema empresarial” (p. 93).

Otras categorías mencionadas por los empresarios como factores decisivos para alcanzar el éxito y la competitividad, tienen que ver con el clima organizacional, sentido de pertenencia o compromiso y liderazgo. *Los factores de éxito a nivel interno son el compromiso de la gente, la gente ama la empresa, está comprometida, el clima laboral es muy bueno, nos ganamos el premio de las mejores empresas para trabajar en Colombia y esto se ve representado al exterior; El factor de éxito en este momento es el liderazgo del director, es una persona muy abierta a los cambios y a las nuevas estrategias que podamos tener nosotros; En el clima laboral hay jerarquías, pero no hay oficinas cerradas, todos son espacios abiertos, tenemos espacios de convivencia, unos pufs, mesas de ping pong. Los horarios son muy flexibles desde que uno cumpla las metas específicas y los objetivos que nos planteamos para el año, no hay que estar las ocho horas sentados en el escritorio.*

Estos aspectos referenciados por los líderes empresariales, guardan coherencia con lo expuesto por Naranjo, Paz y Marín (2015) con relación al clima organizacional:

Este es entendido como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las recompensas y la retribución, entre otros, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas (p. 108).

La apreciación sobre el impacto del liderazgo, coincide con lo expuesto por Payeras (2004) en torno a que:

El estilo de liderazgo tiene una influencia directa y muy fuerte en la cultura (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexi-



bilidad organizativa ...) y por tanto tienen un impacto directo en los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan del mercado (p.101).

De igual forma, los empresarios señalan la importancia de un buen líder y que este sea "... promotor de los procesos, en tanto pueda contribuir a la producción de motivación compartida y respuestas afectivas" (George, 2000 [citado por Salanova, Agut y Peiró (2005, p. 2)]. La orientación consciente en la administración de apoyar y aprovechar el talento humano de la empresa supone tener presente el conjunto de capacidades, conocimientos y destrezas de los empleados y directivos. Esto permite comprender que el director debe ser una persona muy abierta, con apertura al cambio, a las nuevas tendencias, con buen nivel de comunicación, que vela por la eficiencia para los logros de la empresa.

En cuanto al sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, los entrevistados expresan la importancia del compromiso de sus colaboradores, para alcanzar la competitividad empresarial, esta postura coincide con lo expresado por (Baez, Santana, 2019): "Para su logro requiere de trabajadores comprometidos con los objetivos organizacionales que permita lograr con éxito la competitividad y sostenibilidad de la empresa" (p. 15).

Además, Ruiz de Alba (2013) considera que para que una organización logre un alto nivel de compromiso organizacional en sus empleados debe fomentar estrategias efectivas de comunicación interna y un interés permanente de la dirección por las necesidades de los clientes internos, siendo ambas características fundamentales del marketing interno.

Desde la perspectiva del *endomarketing*, los voceros de las empresas reconocen el impacto positivo que genera invertir en el público interno, como una alternativa para mejorar los procesos de atención al cliente: *Se montó un programa relacionado con la Escuela de la Felicidad; Esto se ve reflejado en el mejoramiento de los niveles de servicio. Se debe empezar con una fidelización del cliente interno* (Vocero empresarial, 2018).

En este sentido y citando a Torres-Valladares (2014) el *marketing interno* o *endomarketing*, asume que:



... la filosofía empresarial que considera al trabajador como un cliente interno de la organización, tiene como objetivo *vender* un determinado modelo de empresa a dicho empleado. A través de la venta de este modelo, se intenta incrementar su motivación, su participación y su orgullo de pertenencia, lo que se derivará en lo que se conoce como compromiso organizacional. Esto último a su vez es una de las formas en que las personas responden a su trabajo para alcanzar las metas de la organización (p. 210).

Como eje central de la competitividad, los empresarios reiteran la importancia de invertir en capital humano y de los procesos de capacitación, motivación y formación. *Creo indiscutiblemente en el factor humano de las personas que se encuentran acá, en los procesos de capacitación, la experiencia en el conocimiento del mercado, conocen el sector creo que eso es muy bueno.*

3.2. Elementos del *marketing interno* o *endomarketing*

“El *marketing* es un tema relevante para todas las organizaciones en sus relaciones con todos sus públicos, no sólo con los clientes” (Kotler, 1972, p. 47). En su definición de públicos Kotler incluye a los empleados e incluso habla de “Marketing dirigido por empleados” (citado por Rafiq y Ahmed, 1993, p. 220). El *marketing* hace uso del conocimiento del mercado y de los clientes, lo que lleva a alcanzar los objetivos empresariales trazados y la obtención de beneficios. El *endomarketing*, por su parte, invierte la dirección de esos esfuerzos, por cuanto es un trabajo de manejo de los recursos humanos, una gestión estratégica de éstos, fundado en una perspectiva de marketing, que vigoriza la comunicación interna y la orientación al cliente.

De otro lado Berry (1995) “sugirió que los empleados pueden ser tratados como clientes internos, proveedores internos y, por lo tanto, el propósito del marketing interno es crear un ambiente de mercado dentro de la organización para asegurar que las necesidades y deseos de los clientes internos se cumplan” (p. 531 [citado por Yao, Chen y Cai, 2013]).

Así mismo, el marketing interno se puede definir como funcional para atraer, desarrollar, motivar y mantener personal de alta calidad, es decir, en la medida en que existan estrategias y políticas en la empresa encaminadas al bienestar y cua-



lificación de los trabajadores, para (Keller, Lynch, Ellinger, Ozment y Calantone 2006), se puede afectar positivamente la actitud de los empleados de primera línea hacia su trabajo, su estado emocional, lo que será una inversión en la organización, aumentando el nivel general su empoderamiento psicológico (citado por Yao, et.al, 2013, p. 531).

También es importante referenciar que Berry (1981) fue el primero en definir *Internal Marketing*, al considerar a los empleados como clientes internos y George (1977 [citado en Rafiq y Ahmed, 2000]) argumentó que para que una empresa tenga clientes satisfechos, la empresa debe tener empleados satisfechos. Berry y Parasuraman (1991) de igual manera apoyaron la filosofía de *empleados como clientes* (citados por Thomaidou y Andreas, 2021).

Igualmente, Varey (1995 [citado por Thomaidou, et.al 2021]) enfatiza la naturaleza social del *marketing interno* y esto se refiere al grado en que los gerentes desarrollan un clima laboral de apoyo psicológico, amabilidad y confianza y respeto mutuos y reconocen a los empleados como individuos que los tratan con respeto y dignidad. Las estrategias de marketing interno afectan positiva y significativamente la cultura organizacional, y el clima laboral, en donde es clave la buena comunicación, el empoderamiento, para terminar con el reconocimiento del papel central de los empleados.

Por otro lado, es pertinente mencionar la lealtad y aquí se hace referencia a la lealtad de los empleados a la organización, consecuencia directa de la aplicación del marketing interno.

Empleados con alto nivel de compromiso con la organización, tienen un mayor sentido de pertenencia, dispuestos a aprender nuevas habilidades, compartir conocimientos, brindar sugerencias y prestar más atención a la calidad y la productividad (Osterman, 2006). Los empleados empoderados creen que son importantes e influyentes en la organización, y que vale la pena permanecer en la organización (Kark, Shamir y Chen, 2003). De hecho, una gran cantidad de investigadores han demostrado que los empleados que se sienten empoderados son más leales a la organización (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004; Liden, et al., 2000) (citado por Yao, et al. 2013, p. 531).



Al respecto los empresarios de las grandes empresas expresan que: *El factor humano es diferenciador y de gran valor para la empresa; El cliente interno es factor de vital importancia, el recurso humano es muy importante, es un factor clave y Es un activo de gran relevancia en la empresa.* En conclusión, con lo expresados por ellos y de acuerdo a Jaworski y Kohli (1993 [citado en Pantouvakis, 2012 p. 4]), se reconoce que el personal y su comportamiento son significativos para la orientación de una empresa, ya que esto está fuertemente relacionado con la cultura organizacional y la formación de un sentido de camaradería dentro de la empresa.

“El componente humano es pilar fundamental en la construcción de ventajas competitivas para cualquier sector empresarial” (Prieto, et al., 2016, p. 104); por tanto, es necesario lograr que el empleado esté lo suficientemente calificado para afrontar el cambio organizacional y la creciente competencia, condición básica que se debe gestionar para un mejor servicio. Según Cheraghalizadeh y Tümer (2017) los empleados actúan mejor para satisfacer a los clientes cuando muestran un comportamiento competitivo.

El empleado será quien contribuirá para que los clientes se sientan satisfechos y generen fidelización para con la empresa. Por tanto y de acuerdo a Matanda y Ndubisi (2013) “... las compañías crearán un clima organizacional que facilite la implementación efectiva de las estrategias y objetivos de la organización” (p. 103). Lo que demanda, tener inteligencia competitiva entendida como “... la actividad que se realiza para detectar e interpretar los movimientos estratégicos y tácticos de una empresa en concreto, identificar las competencias internas, los objetivos, los recursos, etc.” (Tena y Comai, 2001, p. 5).

Vale la pena resaltar que los empresarios entrevistados consideran que las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes de los empleados son cada vez más importantes para el éxito de una empresa, dada la necesidad de innovación permanente que está demandando el medio empresarial.

Tether (2003) señala que la capacidad de innovación está asociada a una actitud y un conjunto de prácticas y comportamientos asociados a esa actitud. En esta concepción, la innovación es por tanto una capacidad dinámica (Zollo y Winter, 2002, p. 340). En este sentido, Perdomo et al. (2006) consideran la capacidad de innovación de una empresa es un concepto amplio y multidimensional que abarca distintos aspectos



de la empresa (planificación y compromiso de la dirección, comportamiento e integración, proyectos, conocimientos y habilidades, información y comunicación y entorno externo (citado por Martínez, Charterina y Araujo, 2010, p. 171).

La capacidad competitiva de una empresa está sustentada en la innovación y en la gestión del conocimiento de su fuerza laboral, porque esta relación favorece la innovación organizacional y esta influye directamente en el desempeño de la misma. “El liderazgo juega un papel importante en la creación de valor, la innovación y el establecimiento de estrategias de gestión e implementación del conocimiento” (Besen, 2017).

Según Ahmedova (2015) el nivel de competitividad empresarial “... es resultado de numerosos factores de naturaleza muy dinámica, e implican un conjunto de condiciones externas e internas, que afectan la naturaleza del desempeño y el nivel de éxito en comparación con sus competidores” (p. 1105). Y, además, en consonancia con Pérez-Fuentes y Castillo-Loaiza (2016), si las empresas tienen altos niveles de desarrollo, también lo tendrán las regiones porque su competitividad garantizará aportes, buenos ingresos, inversiones para los grupos de interés de las empresas y a su vez a la comunidad en general.

Conclusiones

1. Los empresarios de las grandes y medianas empresas, son conscientes de la importancia de crear ventajas competitivas que se derivan en gran medida de la actuación de sus empleados, de allí la importancia de implementar y gestionar estrategias de comunicación *interna* y el *endomarketing*.
2. La comunicación interna como función integradora, fomentar el trabajo en grupo, permitir la apropiación de la cultura corporativa y cooperar con una percepción favorable del clima organizacional; estas condiciones son un rasgo distintivo que es percibido por el público interno y reflejado al exterior en cada una de las actuaciones de la organización.
3. La gestión del *endomarketing* puede ser considerada una ventaja competitiva, en la medida en que el accionar de un público interno comprometido, es una contribución para alcanzar los objetivos empresariales.



4. La competitividad no solo involucra crecimiento, diferenciación y rentabilidad, el reto organizacional actual consiste en garantizar el desarrollo sostenible de los diversos públicos de la organización, tomando como punto de partida al colaborador.
5. El personal en las organizaciones ha adquirido un papel mucho más relevante al que antes se le atribuía, la cultura del reconocimiento dentro de la empresa genera una percepción favorable por parte del empleado, logrando más eficacia y eficiencia en sus procesos.

Referencias

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In: *Bulgaria. Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1104-1112. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036344>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: Universidad de La Sabana (UOC).
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. En: *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Antón-Chávez, A. del P. & García-Yovera, S. L. (2020). Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú. En: *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 557-572. Disponible en: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31510>
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. En: *Contaduría y Administración*, 216, 35–69. Disponible en: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
- Atishree-Bhardwaj, S. M. & Trilok, K. (2021). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. En: *Materials Today: Proceedings*, 37(2), 161-165.
- Baez-Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R. & Lao-León, Y. O. (2017). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. En: *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&lng=es&tlng=es



- Baraniuk, K. (2017). Analysis and structuring of external and internal factors of influence on competitiveness of enterprise. En: *Економіка харчової промисловості*, 9(1), 30-37.
- Besen, F., Tecchio E. & Pereira, F. (2017). *Authentic leadership and knowledge management*. [Online]. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Blázquez, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. [Online]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n23/n23a2.pdf>
- Burchell, M. & Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, how to Keep It, and Why It Matters*. S. C.: Jossey-Bass.
- Cammarata, M. (2014). *Estrategias de mercadeo interno que contribuyan a mejorar la calidad del servicio en el departamento de nómina*. RIUC. [Online]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/123456789/1032>.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. En: *Reporte C. & D. Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7. Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cheraghalizadeh, R. & Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. In: *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 265-272. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677016301280>
- Deloitte University Press. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. [Online]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends1.html>
- Drew, M., Gustafsson, A. & Choi, S. (2016). *Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts*. [Online]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316000217>
- Elías, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Empresariales, V. (2018). [Entrevistas realizadas por P. H. A. T. Rocío].
- Feitosa, M. da V., Santos, D. M. L. dos, & Almeida, Y. T. M. de. (2016). O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. En: *Race. Revista De Administração Do Cesmac*, 1(1). Disponible en: <https://doi.org/10.3131/race.v1i1.507>
- Fernández-Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. (2a ed.). México: Trillas.
- Fitz-Patrick, L. & Valskov, K. (2014). *Internal communications. A Manual for Practitioners*. [Online]. Disponible en: <https://www.koganpage.com/product/internal-communications-9780749469320>



- Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre comunicación interna y recursos humanos. En: *Revista oficial del DirCom. Imagen y comunicación*. [Online] Disponible en: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/36740/1/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf>
- Gómez-Nieto, B., & Benito-Vielba, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME española. En: *Razón y Palabra*, (86). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Guadarrama-Tavira, E. & Rosales-Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. En: *Análisis y reflexión teórica Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Gutiérrez, M. (2008). Comunicación y responsabilidad social corporativa: Relaciones entre las estrategias de Responsabilidad Social y la imagen corporativa. En: *Revista Jornadas de Comunicación*, 7, 12-15.
- Heskett, J. & Schlesinger, L. (1991): 'Breaking The Cycle of Failure in Services', *Sloan Management*. En: *Magazine Spring*. [Online]. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/breaking-the-cycle-of-failure-in-services/>
- Jiménez, K. P., Romero, A. B., Caridad, M. & Manotas, E. N. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. En: *Revista Espacios*, 38(57), 32-42. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p32.pdf>
- Justin, P. & Sahadev, S. (2016). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future Author links open overlay panel. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 304-311. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916303538>.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N. & Micevski, M. (2017). *How internal marketing drives customer satisfaction in matured and maturing European markets?* [Online]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317303429>
- Kotler, P. (1972). Generic Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. En: *Economía y Desarrollo*, 157 (2) [Online]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200010
- López-Dos, S., Veiga-Feitosa, A. M. & Moreira de Almeida, Y. T. (2016). *O endomarketing como estrategia de gestão e organizacional Maceio, Brasil. CESMAC*. [Online]. Disponible en: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>



- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. En: *Ciencias de la Información*, 42 (2), 49-54. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Martínez S., Abando, R. & Araujo de la Mata, J. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. En: *Investigaciones Europeas (Dirección y Economía de la Empresa)*, 16(2), 65-188.
- Martínez, A., Ruiz, C. & Escrivá, J. (2014). *Marketing en la Actividad comercial*. Madrid: McGraw Hill
- Martínez-Cerdá J. F. (2018). *Socio-technical lifelong e-learning for the 21st century employability and empowerment*. [Online]. Available in: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157000>
- Mascaray J. (2003). *Más Allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación: Diez Estrategias Para la Implantación de Valores y la Conquista del Comportamiento Espontáneo de los Empleados*. Gestión 2000 (Libro electrónico).
- Matanda, M. J. & Ndubisi, N. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. In: *Journal of Marketing Management*, 29(9)-10, 1030-1055, DOI:10.1080/0267257X.2013.800902
- Mcelwee, G. & Warren, L. (2000). The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises. In: *Strategic Change*, 9(7), 427- 435.
- McGregor, D. M. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Medina, A. F. & Castañeda. D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. En: *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117 – 140.
- Medler, L. H. (2016). The role of service relationships in employees' and customers' emotional behavior, and customer-related outcomes. In: *Journal of Services Marketing*, 30. [Online]. Available in: <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-05-2014-0156>.
- Millas, R., Nieve, Ch., Fjeldstad, O., Millas, G. & Lettl Ch. (2010). Designing Organizations to Meet 21st-Century Opportunities and Challenges. En: *Dinámica organizacional*, 39(2), 93-103.
- Minglong, L. & Cathy, H. (2016). Customer Participation in Services and its Effect on Employee Innovative Behavior. In: *Journal of Hospitality Marketing & Management*. DOI: 10.1080/19368623.2016.1215946
- Morales, S.F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Online]. Disponible en: <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf4.pdf>



- Múnera-Sánchez, P. U. (2003). *Comunicación empresarial*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. AICE: Universidad de Medellín.
- Naranjo, C., Paz, A. & Marín, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud de la Universidad Autónoma de Manizales. En: *Universidad y Empresa*, 17(28):105-126.
- Néstares, R. (2016) *La Comunicación Interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI*. (Tesis doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad). Valencia: Universidad CEU.
- Nosnik, A., Rincón, J. A. & Sierra, M. (2006). La investigación de la comunicación organizacional en México. En V. F. Mónica, *Comunicación Organizacional Abordajes y perspectivas de análisis*. (Pp. 175-208). Quito: "Quipus". CIESPAL
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Editorial Norma. Disponible en:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317303429>
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An Payeras, J. *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Pazmay, S., Pardo, E. & Ortiz del Pino, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. En: *Acta De Investigación Psicológica*, 7(2), 2705 - 2716.
<https://doi.org/10.1016/j.aippr.2017.03.006>
- Pérez-Fuentes, D. I. & Castillo-Loaiza, J. L. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable Salud. En: *Economía. Sociedad Territorio*, 16(52), 651-673. Disponible en:
<https://www.scielo.org.mx/pdf/est/v16n52/2448-6183-est-16-52-00651.pdf>
- Pilligua, C. & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: En: *Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28), 2-25.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. En: *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 102-119.
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347007>
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. In: *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
Doi:10.1080/0267257x.1993.9964234
- Rebeil-Corella, M. A. & Nosnik, A. (1998). Introducción. En M.A. Rebeil-Corella & A. Nosnik (Coordrs.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. (Pp. 13-32). México: Plaza & Valdez Editores / Universidad Iberoamericana.



- Regalado, O., Alpaca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Ediciones Esan.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. En: *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 67-86.
- Ruiz, C. & Rebeil, M. A. (Coordinadoras). (2019). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. (Pp. 13-32). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. In: *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>. P 1218
- Sánchez-Carvajal, I. K. (2017). La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato. (Trabajo de grado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Maestría en Gerencia de Institución de Salud, Ambato). [Online]. Disponible en:
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25403/1/27%20GIS.pdf>
- Schokolnik, M., Araos, C. & Machado, F. (2005). *Certificación de competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina*. Naciones Unidas. [Online]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6115-certificacion-competencias-como-parte-sistema-proteccion-social-la-experiencia>
- Silva, R. (2011). La intracomunicación. En: *Perspectivas*, 28, 91-111. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257005>
- Skoludova, J. & Kozena, M. (2015). *Identification of the Tools and Methods of Selected. Factors of Organization's Competitiveness in the Czech Republic*. [Online]. Disponible en:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115007959>
- Tena, J. & Comai, A. (2001). Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual. En: *El profesional de la información*, 10(5), 4-8. Disponible en:
<http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/mayo/1.pdf>
- Thomaidou, Ch. & Andreas, E. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. In: *Evaluation and Program Planning*. [Online]. Doi: 10.1016/j.evalprogplan.2020.101894
- To, W.M., et al. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. In: *International Journal of Hospitale Management*, 45, 14-21. [Online].
Disponible en: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/47099.pdf>



- Urbancová, H. (2013). *Hana Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*. [Online]. Disponible en: <http://www.cjournal.cz/files/127.pdf>.
- Urrego-Guzmán, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las Empresas Colombianas. En: *Publicidad*, 2(1), 1–16. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/download/2800/2443>
- Valladares, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. En: *Revista De Investigación en Psicología*, 17(1), 209–226. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Villa-Arcila, C. L. (2001). *Economía de la educación con énfasis en la educación superior*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Wieseke, J., et al. (2009). The Role of Leaders in Internal. In: *Published by: American Marketing Association*. [Online]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Rolf_Dick/publication/252725844_The_Role_of_Leaders_in_Internal_Marketing/links/0deec53b2caef7e5ef000000.pdf
- Yao, Q., Chen, R. & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality*: In: *International Journal*, 41(4), 529–537. Doi:10.2224/sbp.2013.41.4.529



Capítulo 7

Impacto de la *marca personal* dentro de una *marca comercial* en redes sociales.

Caso aplicado a un presidente ejecutivo de una institución del eje cafetero

Daniela Hincapié Franco¹⁸

Walter Arroyave García¹⁹

Luis Ángel Montealegre Osorio²⁰

Resumen

El concepto de *marca personal* se entiende como la gestión de un individuo para impulsar su identidad, valores, conocimiento y experiencias al momento de darse a conocer y posicionarse tal y como lo hacen las marcas comerciales empresariales. Por otro lado, la *marca empresarial* es la identidad de una organización para mostrar sus productos y/o servicios, resaltando su valor diferencial en el mercado. Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, este capítulo pone de manifiesto el impacto de la *marca personal* en las redes sociales de

DOI: <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-49-8/cha7>

18 Colombiana, profesional en Comunicación Audiovisual y Multimedia de la Universidad del Área Andina en Pereira-Risaralda. Especialista en Gerencia de la Comunicación Digital de la Universidad de Manizales, área de investigación Ciencias Sociales y Humanidades. Correo electrónico: lau.danihincapie@gmail.com

19 Colombiano, Comunicador Social y Periodista de la Universidad Católica de Pereira-Risaralda. Especialista en Gerencia de la Comunicación Digital de la Universidad de Manizales, área de investigación Ciencias Sociales y Humanidades. Correo electrónico: warroyavegarcia@gmail.com

20 Colombiano, Comunicador Social y Periodista de la Universidad del Quindío. Especialista en Gerencia de la Comunicación Digital de la Universidad de Manizales, área de investigación Ciencias Sociales y Humanidades. Correo electrónico: luisangelcomunicacion@gmail.com



un presidente-ejecutivo de una Institución del Eje Cafetero, como también en las redes sociales de la organización. Además, explora importantes categorías: en primer lugar, la necesidad de conocer las competencias profesionales y de liderazgo del CEO y el uso de estas en el entorno de las redes sociales digitales; en segundo lugar, la importancia de la gestión de las redes sociales de la organización empresarial; y, finalmente, el impacto digital en la marca personal. Desde un enfoque cualitativo, el estudio se fundamenta en el análisis de texto a partir de encuestas aplicadas a personas cercanas y pares al CEO, y de la interacción y el alcance de las publicaciones de la comunidad virtual en redes sociales.

Palabras clave: Marca personal; Redes sociales; Entornos digitales; Organización; Gerente; Estudios de la comunicación.

The impact of the personal brand within a commercial brand in social networks. Case applied to an executive president of an institution in the Coffee Region

Abstract

The concept of personal brand is understood as the ability to manage and promote a personal identity, knowledge, and ethical values to seek a position in the society. On the other hand, the business brand is considered the organization's identity to display the products and services, highlighting market's value and differentiation among competitive markets. This chapter highlights the impact of personal branding on social networks of an executive president of an institution in the coffee region. As well as, the social networks of the company. Moreover, it explores important categories, firstly, the necessity to know the professional and leadership CEO's competences in a social media environment. Secondly, the importance of the social media management at the business organization. Finally, the digital impact on the personal brand. A qualitative approach is taking through the text analysis, social media data collection, derived interviews from CEO's close people, and the social media community post.

Keywords: Personal Brand; Social Networks; Digital environments; Organization; Manager; Leader; Communication Studies.



Introducción

La correcta y oportuna gestión de los entornos digitales ha llevado a los líderes de las empresas a replantear su estrategia de *marca personal* de cara a consolidar no solo sus objetivos personales, sino también los de sus organizaciones. En este punto, es importante comparar y analizar el valor que pueden generar los contenidos digitales publicados por un presidente/gerente/directivo de una empresa en sus redes sociales personales y cómo estos terminan por impactar la imagen y resultados de su organización.

Desde este contexto, el presente estudio de caso busca conocer el impacto de la marca del gerente de una entidad en torno a las redes sociales dentro de la construcción y la gestión de la marca de la organización, para evidenciar que tanto influye la una sobre la otra y las repercusiones que tienen entre sí. Para ello se analizaron tres categorías específicas: las competencias que debe tener un líder de empresa, la gestión de sus redes sociales y el impacto digital en la construcción de la marca personal dentro de la organización.

En cuanto a la primera categoría, este documento tiene como propósito describir las competencias que debe tener un gerente, tal y como lo enuncia Martha Alles (2009), indicando que estas deben servir para liderar los equipos de trabajo que conforman la organización, como también la capacidad de adaptarse a los cambios generados por la globalización y a los escenarios digitales, tal y como lo establece (Daft, 2011). Con relación a la segunda categoría, se pretende visibilizar la importancia de la adecuada gestión de las redes sociales digitales y el efecto de las mismas en los *stakeholders* (usuarios/clientes reales, potenciales y aspiracionales), y qué aspectos se deben tener en cuenta para escoger una aldea virtual orientada a que el gerente y la organización muestren sus gestiones de modo que puedan lograr una mayor interacción, alcance y, por ende, más seguidores. La tercera categoría busca diferenciar los términos de *marca personal* y *branding*, en primer lugar, para preguntarse por su valor como complemento del gerente para el logro de un valor agregado en su desempeño y, en segundo lugar, para enfocarse en cómo los entornos digitales se convierten en el reflejo de lo que transmite la *marca personal* e institucional, tal como lo plantea Pérez (2017).



1. Marco teórico. Competencias de un gerente y el acercamiento a las nuevas tendencias digitales

1.1. El gerente como líder, modelo de confianza y comunicador

Antes de entrar en el tema digital es importante explorar el concepto de gerente y traer a colación aquellas competencias que debe tener un líder dentro de una organización de cara a alcanzar los resultados estratégicos, movilizándolo el talento humano dentro de una misma ruta de acción en pro de los objetivos trazados y articulando esto con la satisfacción del cliente final.

La palabra *gerente* siempre ha estado ligada a un alto cargo dentro de una organización, cuya responsabilidad es velar por los intereses de la empresa que lidera. Estos se transforman en objetivos financieros como ingresos y rentabilidad. Este profesional también debe garantizar una sinergia entre los equipos de trabajo y de paso tener en cuenta factores externos del macroentorno y los mismos valores corporativos y/o identidad de la compañía para la toma de decisiones y delegación de actividades.

Para cumplir con un cargo de esta magnitud, la persona que se dispone a gerenciar deberá contar con ciertas competencias clave, entre las que destaca el liderazgo como principal pilar. De acuerdo con Martha Alles (2009), un gerente es un líder de líderes especialmente en grandes organizaciones, por esto debe tener la "... capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder" (p. 158).

Aquí es donde la confianza y la credibilidad se construyen de cara al talento humano de la empresa a partir de acciones puntuales que evidencien el objetivo marcado por ese líder que ahora es conocido como el gerente de la organización. Esta confianza comienza por el mismo profesional a cargo de la compañía, dado que este elemento diferenciador se debe denotar frente a sus equipos de trabajo y en muchas ocasiones incluso al momento de delegar, siendo esto último otra competencia importante con la que también debe contar el líder.

Manifiestan Belker y Topchik (2007) que: "La fe en sus propias decisiones hace que se fortifique su poder. Esto alimenta su propia confianza" (pp.



6-7); agregando que mientras más confianza tenga en sí mismo el gerente, se le hará menos difícil la toma de decisiones: “Líderes son aquellos que pueden adentrarse en el futuro” (p. 7).

En cuanto a la comunicación, como elemento determinante de la sociedad misma, está implícita en el liderazgo ejercido. Los gerentes, líderes y/o directivos deben ser comunicadores de acciones, de visiones, de resultados, de reconocimientos y también de decisiones, pero además deben aprovechar el recurso comunicacional al momento de tomar riesgos y gestionar el cambio en sus organizaciones, como lo menciona “La comunicación es el vínculo que permite una gestión gerencial comprometida con los procesos de cambios exitosos, sin generar en el empleado dudas o falsas creencias, las cuales afectan el comportamiento laboral” (Belker y Topchik, 2007, p. 142).

1.2. Las apuestas digitales como plataformas de cambio

Ahora que se toca el tema de cambio, sujetado a la comunicación como ruta, es menester mencionar que muchos gerentes o directivos son ajenos a explorar estos dos elementos (comunicación + cambio) tanto por desconocimiento, como porque no lo ven propio y oportuno dentro de sus respectivas empresas. Según Daft (2011): “... muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas” (p. 9). No obstante, no es secreto que gracias a la misma globalización, a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICS), además del auge generado por la misma masificación de los cibernautas, los líderes de organizaciones deben enfocarse también en formarse y direccionar sus conocimientos en tecnología; pero, además de eso “... también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes” (Daft, 2011, p. 10).

Los gerentes de empresas, además del liderazgo, la confianza y el valor de la comunicación oportuna, también deberán construir una sinergia entre competencias en entornos digitales y la gestión del cambio para una mejor adaptabilidad, tanto de ellos mismos como de sus equipos de trabajo y demás talento humano. Un ejemplo de esto es Google, empresa que se



ha adaptado a los entornos mencionados y cambiantes, no solo porque el mismo sector, mercado y modelo de negocio se lo exige, sino, como asevera Daft (2011) porque "... ofrece varias tecnologías en desarrollo, de modo que los ingenieros pueden obtener ideas y retroalimentación de los usuarios" (p. 14). Ahora, para lograr esa retroalimentación (*feedback*) existen herramientas muy útiles que seguro muchos gerentes y líderes de organizaciones aprovechan porque pudieron, quisieron y tuvieron la visión de adaptarse a los nuevos cambios de esta cuarta revolución. Esas herramientas son las redes sociales.

1.3. Gestión de redes sociales y la virtualización, un logro para el currículo del gerente moderno

Cuando se piensa en líderes de grandes compañías y su gestión en entornos digitales, es inevitable pensar en el multimillonario Richard Branson, el fundador de *Virgin Group* y las organizaciones *Virgin Atlantic*, *Virgin America*, *Virgin Mobile* y *Virgin Active*. El inglés comenzó con sus emprendimientos desde los 16 años y, hoy, a sus 70 años (fecha de nacimiento: 18 de julio de 1950) es uno de los grandes referentes en cuanto a modelos de inspiración para empresarios y emprendedores en todo el mundo. Pero esto último no lo logró solamente gracias a sus competencias como gerente, también este reconocimiento surge a raíz de todas sus iniciativas en diferentes campos, convirtiéndolo en todo un influenciador y movilizador, algo que queda aún más patentado en entornos digitales.

En el primer trimestre del 2020, Branson contaba con más de 4,3 millones de seguidores en *Instagram*, 3,6 millones en su fan page en *Facebook*, 17 millones de seguidores en *LinkedIn* y 12,6 millones en *Twitter*. Él tiene la capacidad no solo de alinear sus publicaciones en torno a las estrategias de su empresa, también lo hace desde el factor humano acompañado de carisma y tacto, lo que termina por atraer a los cibernautas que están atentos a todos sus movimientos en estas redes. No solo eso, sus mismos colaboradores en *Virgin Mobile* ven la virtualización y el potencial de las redes sociales como un sendero que recorrer, trascendiendo fronteras en un mundo globalizado y en el que los mismos clientes y consumidores son protagonistas.

Ahora, para lograr adentrarse en este modelo en el que las redes sociales y entornos digitales adquieren un enorme protagonismo, es importante conocer y empoderarse del concepto de virtualización y lo que de allí se



desprende. Sybil Lorena Caballero (2001) sostenía que la virtualización “... es otra manera de concebir la realidad, lo virtual no se opone a lo real, más bien, constituye otra dimensión de la realidad, una realidad a la que consideramos multidimensional” (p. 5). Ahora, esta dimensión se crea a partir de los cambios culturales sujetos e impulsados a las nuevas tendencias de las TICS y a la necesidad y oportunidad de vender no solo productos y/o servicios a los clientes conectados, sino experiencias, sentimientos y emociones, mediante un nuevo uso del lenguaje exigido en estos entornos. “La virtualización, en tanto que visibilidad electrónica, permite nuevas experiencias, las cuales inciden en forma directa en nuestro constructo cognitivo” (Caballero, 2001, p. 6), complementa Caballero. Igualmente, ilustra una serie de categorías de conocimiento y sus respectivos cambios pasando de modernidad a la postmodernidad. (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Cambios en la generación de conocimiento a partir del uso de las tecnologías de información y comunicación

Categorías	Modernidad	Postmodernidad
Método de pensamiento	Racional con base en certezas y verdades universales.	Intuitivo y racional, la verdad es relativa, la complejidad aumenta la incertidumbre “lo contrario a una verdad es otra verdad”.
Lógica cognitiva	El conocimiento es individual, guiado por la escritura secuencial. El tiempo es lineal regido por Cronos. La metodología de estudio es disciplinar, inter y multidisciplinaria.	El conocimiento es asociativo y reedificado, producto de la combustión de múltiples inteligencias, es guiado por el hipertexto e hipermedios. El tiempo es aiónico. El método de estudio es transdisciplinario.
Discontinuidad	Se supera la tercera (hombre-naturaleza). El hombre evolucionó por vía natural.	Se supera la cuarta (hombre máquina). El hombre ahora evoluciona por vía artificial.
Noción de realidad	Física “la realidad es tangible, es una sola”.	Virtual y física “la realidad es producto de nuestros estímulos cerebrales”.



Categorías	Modernidad	Postmodernidad
Espacios de creatividad	Imaginación, ficción, la percepción está mediada por los sentidos.	Virtual, permite la manipulación y amplifica y transforma la percepción al incorporar nuevos mediadores o dispositivos cognitivos (ej: incorporación de sensores e Inteligencia artificial, agentes. Nuevos espacios para la creatividad.
Memorias	Bases de datos e información. El conocimiento está siempre en el mismo lugar, es funcional, es tácito y está concentrado, el libro es usado como medio.	Bases de conocimiento, es decir conocimiento en contexto. El conocimiento cambia y se desplaza, es explícito y dinámico. La red y los dispositivos electrónicos son usados como medios para la transmisión de saberes.
Espacios de diálogo	Organizaciones ubicadas físicamente con base en horarios, y distribuciones funcionales de tareas.	Grupos de trabajo ubicuos con procesos virtualizados. Distribución de tareas con base en problemas

Fuente: Caballero (2001, p. 7)

Tomando elementos de la figura 1, se puede mencionar que el concepto de creatividad como pilar importante del trabajo gerencial en entornos digitales se fortalece como competencia y se convierte en una necesidad hoy en día en las empresas. La creatividad debe ser motor de ideas y a su vez puente de acercamiento con el cliente, tanto interno como externo. Para conducir esta creatividad en pro del alcance de resultados, el gerente debe ser capaz de formular y articular un lenguaje adecuado dentro del contexto digital que sea capaz de romper la figura fría entre gerente-empleado/gerente-cliente y forjar un acercamiento más desde lo emocional, desde la alianza mutua, el ganar-ganar y la camaradería, generando un impacto entre el público al que se dirige la comunicación. Tal y como afirma Caballero (2001), esto se logra "... a través de historias o narraciones sobre lecciones aprendidas, mejores prácticas comunicaciones informales, discusiones en *forums*. Se vale de herramientas de edición de textos, correo electrónico, procesos e imágenes" (p. 13).



1.4. Los contadores de historias

Teniendo en cuenta el último fragmento citado de Caballero y tomando como ejemplo también al mencionado Richard Branson, cuando se busca construir la *marca personal* en entornos digitales el usuario debe tener conocimiento del público al que se dirige, qué meta quiere alcanzar en estas plataformas y qué mensaje quiere transmitir en sus redes sociales. Una vez la persona encuentra respuestas a estos interrogantes, debe enfocar esfuerzos en la construcción de historias, experiencias y cómo contarlas a su nuevo público, generando valor en ellos y en el mismo emisor. Esto tiene un efecto narrativo de enorme riqueza que trasciende la comunicación en redes sociales. Una historia bien narrada y la necesidad de movilizar a un cliente interno o externo, convergen en un término conocido como *Storytelling* que puede definirse como el arte de contar historias y relatos, los mismos que el público receptor toma como propios, una vez se crea esa cercanía y empatía entre ambas partes.

El *Storytelling* consiste, según Cabrera (2019), en “... generar un discurso comunicativo a través de un medio de transmisión que permita al emisor crear un personaje y ambiente para contar una historia dirigida a un receptor, potenciar una conceptualización de la marca y provocar una respuesta emocional” (p. 12). El mismo autor también sostiene que el *Storytelling* no se trata solamente de contar una historia, es también crear un imaginario y asociación de marca en la mente de las personas.

Los gerentes de las organizaciones deben entender estos conceptos y sumarlos en sus listas de habilidades y competencias. Los líderes de las organizaciones deben ser capaces de movilizar a sus equipos de trabajo desde lo emocional y así contribuir a ese lazo de confianza entre gerente y colaboradores, además de impulsar también su estrategia de empresa mediante un trabajo exhaustivo y cuidado en medio de terrenos digitales.

1.5. Gestión de medios sociales digitales en organizaciones

El concepto de redes sociales, según la literatura científica, fue adoptado a través del cuento denominado *Chains*, en 1929, del escritor húngaro Frigyes Karinthy, quien sostenía que cada persona tenía la posibilidad de conocer 100 personas, entre compañeros de trabajo, familia, entre otros. Estos 100 conocidos a su vez tenían contacto con otros 100 individuos cada uno, lo que generaba una red de personas que se podrían conocer fácilmente



gracias al contacto permanente con otra persona que los distinguía. Lo anterior fue llamado la *teoría de los seis grados*, puesto que el relacionamiento continuo permitía lograr seis niveles, alcanzando la interacción directa e indirecta entre 1.000.000.000.000 de personas.

El avance tecnológico con el paso de los años fue vital para el desarrollo de esta teoría aplicado a comunidades virtuales. Una de las primeras redes sociales apareció a finales de 1980 con *Geocities*, la cual dejó de funcionar en el 2009. Posteriormente, dejaron de funcionar: *Classmates.com* (1995), *Friendster* (2002), *MySpace* (2003), *Tribe.net* (2003) y *Xing* (2003). Pero el punto de quiebre en materia de redes sociales lo dieron en 2004 Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Chris Hughes, Dustin Moskovits y Andrew McCollum, con *Facebook*. Después llegarían otros modelos como *Twitter* (2006), *Instagram* (2010), *Snapchat* (2016) y *Tik Tok* (2016), entre otras (Almanza, et al. 2019).

Paralelamente al surgimiento y evolución de las redes sociales virtuales o aldeas digitales, tomaba fuerza el concepto de *prosumidor*, el cual fue nombrado por primera vez en el libro *La Tercera Ola*, de Alvin Toffler (1980), específicamente en el capítulo XX que tiene como título *El Resurgimiento del prosumidor* según lo reseña Carmona (2010). Este término viene de las palabras productor y consumidor, resaltando el cambio que tuvieron las audiencias en las últimas décadas, pasando de un *consumidor pasivo*, como se denotaba en los medios masivos de comunicación como la televisión y la radio, y como lo sostiene Noam Chomsky (1997), al *consumidor activo*, que no solo ve y escucha lo que se muestra generador del producto, sino que también produce contenido o ayuda a construirlo a través de sus saberes, gustos o necesidades. En 2006 Alvin y su hermana Heidi en el libro *La Revolución de la riqueza*, afirmaron que el término de *prosumidor* iba más allá de concebir a los usuarios de internet como constructores de comunidades virtuales, porque estos son el pilar fundamental de una economía basada en las redes sociales.

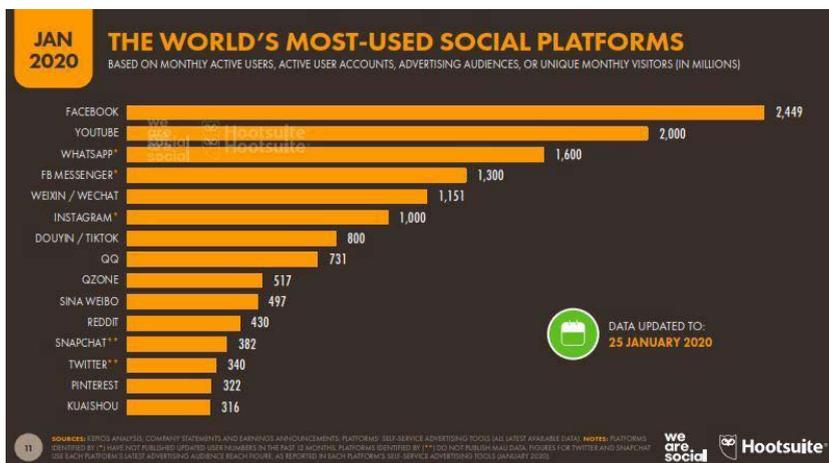
1.6. Facebook, interacción y alcance

Según el informe de 2020 de la plataforma para páginas web y celulares para la gestión de redes sociales, *Hootsuite*, a enero del presente año Colombia tenía 35 millones de usuarios de internet, lo que indica que el número de personas con acceso a la red aumentó un millón entre el 2019 y 2020, es decir que creció 2,9%. El análisis también reveló que las pági-



nas más buscadas en Colombia son: *Google, YouTube, Facebook, Whatsapp, Live, Netflix, Instagram, Wikipedia* y *Twitter*. De acuerdo con lo anterior se puede inferir que, en cuanto a redes sociales virtuales, *Facebook* es la compañía que se sostiene como el mecanismo de relacionamiento social virtual de mayor acogida entre personas y/o empresas, tanto por el número de seguidores, sus interacciones, el alcance, como también porque la misma compañía es dueña de *Whatsapp* e *Instagram*, otras dos marcas supremamente relevantes y con mucha penetración en Colombia y el mundo. (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1
Las plataformas sociales más utilizadas en el mundo



Fuente: *Hootsuite* (2020, p. 11)

En Colombia, según *Hootsuite*, *Facebook* cuenta con 32 millones de usuarios (51,5% mujeres y el 48,5% hombres), esto hace que sea un espacio propicio para que los colombianos y/o sus empresas muestren sus productos, servicios o gestiones, a sus *stakeholders* (usuarios/clientes reales, potenciales y aspiracionales) y que estos demuestren a través de la interacción, o no, su acuerdo o desacuerdo con las publicaciones realizadas.

El éxito de esta plataforma también indica que los mensajes por minuto sean casi *infinitos*, por ello, las organizaciones deben competir con mensajes y contenidos de calidad, con un valor agregado que permita situarse en los primeros lugares del seguidor, de acuerdo al algoritmo de *Facebook*.



El impacto de un mensaje se mide con el número y tipo de interacciones, pero, además, como lo mencionan Arroyo-Almaraz, Calle-Mendoza y Van-Wyck (2018) la eficacia de un post también está ligada a la interpretación del generador del contenido a sus seguidores, combinando factores como la hora, el formato, el tema, tipología del mensaje, tipo de comunicación, protagonista y ubicación.

Aunque los factores anteriormente expuestos son preponderantes a la hora de realizar una publicación, es preciso recordar que a la hora de crear un mensaje es muy importante contar historias, como ya se ha mencionado (*Storytelling*), y los formatos en los que se dan a conocer, ya que no es lo mismo publicar un texto solo que un texto acompañado de un diseño gráfico, una fotografía o un video, teniendo este último gran relevancia como lo evidencia la investigación citada (Arroyo-Almaraz, et al., 2018).

El alcance es el reflejo, en cantidad y calidad, de las interacciones (Me gusta, Me encanta, Me divierte, Me asombra, Me entristece o Me enoja), complementado con los comentarios positivos, negativos o neutros, que pueda tener una publicación. Estas interacciones repercuten en que el número de seguidores aumente, se sostenga o disminuya. Es preciso aclarar que, el aumento de mensajes publicados en *Facebook* no garantiza que las interacciones y el alcance aumenten de manera proporcional y a su vez el número de seguidores.

1.7. *Twitter* y su importancia

Aunque *Facebook* se convierte en una herramienta indispensable para masificar los mensajes, no logra llegar a una audiencia que ha migrado a otras plataformas, como *Twitter* que, según el *We are social de Hootsuite* (2020), en Colombia tiene 3,2 millones de seguidores, de los cuales el 37,1% son mujeres y el 62,9% son hombres. En esta plataforma se localizan especialmente los pares, es decir, aquellas personas u organizaciones que cumplen una función similar o quienes deseen estar informados sobre aspectos específicos de X o Y tema y que además prefieren la red social de los 280 caracteres para dar a conocer sus pensamientos, gestiones o inquietudes.

Arroyo-Almaraz, et al. (2018), aplicaron una encuesta a *Community managers de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, ONGD*, en don-



de les preguntaron sobre cuáles son las redes sociales más utilizadas, su percepción de eficacia general y frente al público objetivo. (Ver Tabla 2). En este ejercicio, concluyeron que *Facebook* es la red social más utilizada, seguida por *Instagram* y *Twitter*. Sin embargo, resaltaron que “... el número de seguidores globales que tiene Instagram no es el reflejo del uso profesional que se le da” (p. 772).

Tabla 2
Usos y percepciones de redes sociales de los
community manager de las ONGD

Tema	Usos y percepciones	Tipo de público	Red social	%
Redes Sociales	Uso de RRSS en las ONGD	General	<i>Facebook</i>	100%
			Twitter	100%
			Instagram	100%
			Google+	56%
			LinkedIn	56%
			Otras	33%
	Percepción de eficiencia	General	<i>Facebook</i>	100%
			Twitter	89%
			Instagram	44%
	Percepción de eficacia dependiendo del público objetivo	Ningún contacto	<i>Facebook</i>	66%
			Twitter	88%
			Instagram	22%
Seguidor en red social		<i>Facebook</i>	89%	
		Twitter	44%	
		Instagram	22%	
Donante ocasional	<i>Facebook</i>	100%		
	Twitter	22%		
	Instagram	11%		
Antiguo socio	<i>Facebook</i>	100%		
	Twitter	22%		
	Instagram	0%		

Fuente: Arroyo-Almaraz, Calle-Mendoza y Van-Wyk (2018, p. 771)

Teniendo en cuenta lo expuesto, se vuelve esta herramienta un método eficaz para la movilización social de generadores de opinión, quienes permiten multiplicar los mensajes en sectores económicos e intelectuales particulares, que son indispensables para los gerentes o líderes de organizaciones o para las mismas empresas.



1.8. Impacto digital en la construcción de *marca personal* en las organizaciones

Actualmente, la *marca personal* dentro de los contextos profesionales y las organizaciones toma cada vez más fuerza. Las personas en cargos directivos y altos ejecutivos son líderes a seguir dentro de las compañías y los distintos entornos sociales dentro y fuera de estas. Un director, gerente, CEO o presidente de una organización, es en quien se centra toda la atención y responsabilidad para lograr las metas y objetivos dentro de su empresa. Visto desde afuera, este es quien da cuentas de la gestión y resultados de la organización.

Tanto la marca del directivo como la marca organizacional influyen directamente la una en la otra, también generando repercusión en los distintos contextos de influencia de ambas marcas. En la actualidad y con la rápida evolución digital, las tecnologías de la información y los entornos sociales digitales, hacen que las marcas sean más visibles, masivas y de gran alcance.

Para hablar del impacto digital en la construcción de la marca personal de un directivo o líder dentro de la organización, se deben desglosar diferentes conceptos imprescindibles para realizar el análisis.

1.9. *Marca personal* y *Personal branding*

La *marca personal* de un profesional da carácter y mayor credibilidad dentro del contexto en el que se desempeña. El desarrollo de esta marca puede generar confianza y también dar cercanía con los demás profesionales y personas del entorno, facilitando con esto las relaciones dentro y fuera de la empresa. La marca personal es la *huella* que deja un individuo en otros, como lo define Pérez (2017).

La *marca personal* debería ser el resultado de lo que se logra con el *personal branding*, pues, aunque ambos conceptos en ocasiones se usan el uno como sinónimo del otro, tienen definiciones y características diferentes, según lo argumenta Pérez (2017): el *branding* es un grupo de estrategias y tácticas que se van a efectuar para causar experiencias y apreciaciones positivas por parte de las audiencias a las que se va a dirigir. Esta es la acción que posiciona y da valor agregado al profesional.



Por otro lado, la marca “... trata de comprender cuáles son los atributos, fortalezas, habilidades, valores y pasiones que te hacen único y emplearlos para diferenciarte de tus competidores” (Pérez, 2017, p. 28). Esto puede llevar a entender entre estos dos conceptos que uno es la acción y el otro hace referencia al posicionamiento, el cual se logra con las acciones y la dirección estratégica permanente que el sujeto le puede dar a su marca personal y profesional en el macro y microentorno en los que se desempeña.

En la referencia que hace Toro (2015) se define el *personal branding* como: “La rama del marketing que se dedica a construir y optimizar nuestra marca personal con vistas a conseguir unos objetivos previamente establecidos por nosotros” (p. 66), muchos otros autores hablan de este concepto como la arquitectura de la marca e imagen personal que el profesional desea proyectar.

Como es natural en todos los procesos de construcción de una marca comercial, en la *marca personal* también es indispensable conocer factores del contexto que ayuden a construirla de una manera más sólida; uno de los factores más importantes son las personas sobre las que se quiere influenciar, tal como lo refiere Lluzar (2017), las marcas necesitan pasar por el corazón de las personas y esto se logra conociendo a ese público que se desea impactar, para entender también que factores los identificarán con la marca personal que se quiere posicionar.

El desarrollo de la *marca personal* es de gran importancia en la actualidad, pues cada vez hay más profesionales altamente calificados, por lo que posicionarse y visibilizarse por encima de estos a nivel profesional puede garantizar el éxito. La marca personal “... debe ser elaborada, transmitida y protegida con el ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en nuestras relaciones sociales y profesionales” (Lluzar, 2017, p. 5).

La marca personal es el posicionamiento que tiene el individuo frente a otros y que lo puede diferenciar. Para un CEO de una compañía tener un alto posicionamiento dentro de la misma puede facilitar su labor, pues una marca posicionada lo convierte en influenciador, no solo para otros altos ejecutivos dentro de la empresa, también con los colaboradores, generando con esto un ambiente propicio que facilita la gestión, pero adicionalmente con otros profesionales del entorno.



1.10. Los entornos digitales, *la marca personal* y las organizaciones

Los entornos digitales hoy se centran en seguir facilitando la interacción y colaboración entre las personas y marcas, lo que hace que las redes sociales de la Web 2.0 sean cada vez más posicionadas y relevantes para las relaciones y alcance entre líderes, influenciadores, personas y compañías.

La *marca personal* del profesional debe ser la misma en todos los contextos, pero es importante que se haga visible en distintos canales y no solo dentro de una organización o una red de colegas. Actualmente y por las altas tendencias 2.0 del mundo, llevar la *marca personal* a un entorno digital es muy valioso, de alto impacto y alcance; pero, tienen que estar siempre claro que esta debe ser la misma y comunicar exactamente lo mismo en todos los contextos en los que se difunda. Así como lo puntualiza Pérez (2017), cuando define la *identidad digital* como una impresión que se deja en los entornos digitales, aseverando además que debe ser la misma en cada red social o medio de la red 4.0. El autor también destacó que no existe la *Marca Personal 2.0*, de la que mucho se habla, pues en realidad la marca solo es una, pero dada a conocer en diferentes medios.

Las redes sociales (RRSS) y los entornos digitales son un mercado para dar a conocer la marca, tanto personal como de la compañía, pero sobre todo son entornos en los que se debe tener claro que de acuerdo a los contenidos que se produzcan, se puede ganar mayor posicionamiento o por el contrario afectar y desfavorecer la imagen.

En estos entornos digitales no solo es importante el contenido que aporta el profesional o la organización, ya que la interacción de los usuarios con dicho contenido también puede actuar a favor o en contra de la marca; la información en entornos digitales debe ser controlada pero siempre coherente con la personalidad de la marca, para robustecer la marca personal, es indispensable compartir y difundir información sobresaliente sobre el profesional y lo que hace, puntualizando porque este es valioso y se destaca de otros, pero también se hace primordial no divulgar datos en exceso, que den lugar a malinterpretaciones de las audiencias (Pérez, 2017).

La *marca personal* del CEO de una organización en la web 2.0 y sus RRSS, también repercute en la imagen de la organización en los mismos entornos e incluso puede calar al interior de la compañía, por eso tener un posicionamiento de nivel, coherente y que proporcione credibilidad en los entor-



nos digitales con la marca personal de este líder, puede hacer efecto en los micro y los macro entornos.

El directivo, como *marca personal* en los entornos digitales, debe generar contenidos que produzca en sus usuarios y seguidores interés, confianza y relación; el autor Lluzar (2017), recomienda, en su *Propuesta de Desarrollo de Marca Personal* tener en cuenta para la generación de contenidos: “Conviértete en un experto y genera contenido de calidad, aporta valor a los demás y demuestra lo que vales. Para ello deberás ser interesante y satisfacer alguna necesidad que afecte a tus lectores” (p. 97).

La relación de marca del CEO, la marca como organización, los colaboradores de esta y los usuarios de los distintos entornos digitales en los que hay interacción, es cada vez más estrecha e importante, hay autores que incluso refieren que todas las partes anteriormente nombradas, ya están *hiperconectadas* por la naturaleza de la globalización de la web 2.0 y sus entornos sociales. Toro (2015), argumenta esta teoría haciendo referencia a Dans (2010) y a Reig (2012):

Encontramos opiniones positivas como la de Dans (2010: 223), que argumenta que vivimos en sociedad hiperconectada y mejorada, “en la que sus elementos constituyentes, sean personas físicas, personas jurídicas o instituciones, se encuentran unidas por líneas virtuales de comunicación bidireccional de diversa naturaleza”. Por su parte, Reig (2012) defiende que fruto de estas nuevas tecnologías vivimos en una hipersociedad, un cambio de paradigma marcado por la sociabilidad aumentada –algo positivo para la autora– que ha propiciado el auge digital (p. 131).

Al hablar de sociedades, empresas y movimientos hiperconectados, se puede seguir escalando en la importancia de la generación de contenidos que se usan en los entornos digitales, sobre todo por parte de un profesional que cuida su marca personal y de las organizaciones que deben cuidar y mantener su reputación, una propuesta básica para pensar en el contenido, sugiere tres preguntas sencillas que pueden ayudar a elegir a la hora de realizar una publicación.

Estas preguntas las cita Pedro Lluzar (2015) en su *Propuesta de Estrategia para el Desarrollo de Marca Personal*, donde hace referencia a Alcántara: “Antes de publicar algo en internet pásalo por estos tres filtros:



- ¿Mejorará mi vida personal o profesional?
- ¿Es útil, interesante o divertido?
- ¿Querría leerlo si fuese otra persona?"

2. Propuesta metodológica

Teniendo en cuenta todo lo mencionado en el marco teórico y la necesidad de entrelazar estos postulados y antecedentes al tema central del presente estudio de caso, se decidió proponer diferentes herramientas metodológicas que permitan la recolección de información relevante y oportuna en aras de relacionarla, analizarla y compararla con los actores, escenarios y contextos centrales de esta investigación. Para ello, estas propuestas también estarán clasificadas por categorías con el fin de mantener el mismo orden del marco teórico.

2.1. Categorías

2.1.1. Competencias de un gerente y el acercamiento a las nuevas tendencias digitales

Para esta primera categoría se propone la aplicación de las siguientes técnicas de recolección de información: la encuesta y la observación.

La encuesta para recolectar las percepciones y opiniones de 60 personas. Esta muestra a encuestar se conformó por líderes empresariales de la región, catalogados pares del mismo gerente participe de la investigación o caso abordado; colaboradores de la misma Institución, objeto de estudio, entre líderes, personal administrativo y operativo; medios de comunicación y periodistas locales; además de emprendedores del departamento afiliados y/o registrados a la institución. La encuesta se estructuró con 9 preguntas tanto abiertas como cerradas.

Además de las encuestas, que recogen la percepción sobre el presidente, se hizo necesario conocer el nivel de interacción que este genera con la entidad que preside y su reacción en los usuarios de *Facebook* y *Twitter*, tanto en sus redes personales como en las institucionales, se utilizó la observación a través del uso de la respectiva ficha.

La Ficha de observación, como recurso se adecúa al propósito del estudio de caso, ya que permitió conocer la percepción de los usuarios en



distintas semanas o meses, como también se pudo observar cuáles temas generan más reacciones positivas o negativas y qué tipo de contenido motiva a los seguidores a compartir la publicación. Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso indicar se desarrollaron dos tipos de ficha (una para cada red social). Cada ficha contó con los siguientes ítems y categorías a diligenciar: publicación que se analiza (se inserta el link de la publicación), formato de la publicación (imagen, video, texto, enlace), eje y foco de la publicación (informativa, portafolio de servicios y/o productos, fechas especiales, reconocimientos), fecha en la que se hizo la publicación, menciones (si la CCP etiqueta las cuentas del presidente en la publicación y/o viceversa), alcance, interacciones (reacciones, comentarios, compartidas/*retuits*), *engagement* (grado al que el usuario interactuó y se sintió interesado en la publicación) y por último, observaciones de cada publicación si así lo amerita.

Además de recolectar esta información y otros datos relevantes a analizar, como lo es el *engagement* tanto de la Institución como del presidente, se realizó una matriz de fichas de observación cuyo objetivo fue comparar y analizar punto por punto en torno a las cuentas de redes sociales de los actores mencionados.

2.1.2. Impacto digital en la construcción de marca personal en las organizaciones

Para evaluar esta categoría se propuso una metodología comparativa con los insumos que permitieron la implementación de las dos metodologías anteriores; con esto, se pudo evaluar y detectar similitudes y diferencias de *marca personal* del CEO de una organización, sus valores, competencias y agendas entre la red social personal del mismo y la red social de la entidad. Partiendo de este comparativo, se evaluó el impacto de esta marca dentro de la organización.

2.2. Justificación metodológica

Con el ánimo de establecer la correlación entre la *marca personal* en redes sociales digitales del CEO vinculado a una institución del je Cafetero, y la gestión de las redes sociales digitales de la marca CCP, fue necesario analizar y evaluar las experiencias de los usuarios en estos escenarios virtuales. Por lo tanto, se planteó la necesidad de desarrollar dos fichas de observación (*Facebook* y *Twitter*), para retratar la relación de los seguidores con el



CEO, como también con la organización. Para Díaz (2014), la aplicación de fichas de observación se establece con el ánimo de desarrollar un análisis profundo de las actividades que describen y conforman un proceso, para dar a conocer un resultado objetivo del sujeto de estudio. Lo anterior, genera datos relevantes para tener en cuenta a la hora de plantear soluciones en la investigación.

Además de lo anterior, como ya se mencionó, para complementar estas fichas de observación, se desarrollaron una serie de encuestas a funcionarios vinculados a la Institución, objeto de estudio, y pares del CEO (corpus de la investigación), quienes dieron luces sobre las competencias del líder y cómo contrastan o riñen con los valores de la organización. Según Groves, et al. (2004): “La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros” (p. 4). Esta metodología permitió conocer, por medio de una muestra significativa, la distribución numérica de las variables obtenidas a partir de las respuestas de los encuestados.

Este estudio de caso, partiendo de la información recolectada por las encuestas y las fichas de observación, usó matrices de comparación para reflejar similitudes o disimilitudes entre lo que comunica la marca de la entidad en el ecosistema digital y lo que comunica la marca del presidente ejecutivo en sus redes personales del mismo ecosistema. Así como lo puntualiza Tonon (2011), citando a Fideli (1998):

El método comparativo es un método para confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio. De esta manera se comparan unidades geopolíticas, procesos, e instituciones, en un tiempo igual o que se lo considera igual (sincronismo histórico) (p. 2).

Finalmente, es de vital importancia comprender que la clave de este instrumento está en el saber interpretar los resultados y cómo se utilizan para asociar los diferentes escenarios del estudio de caso y así poder visualizar una situación de manera panorámica y objetiva.



3. Exposición de resultados

3.1. Análisis de la encuesta

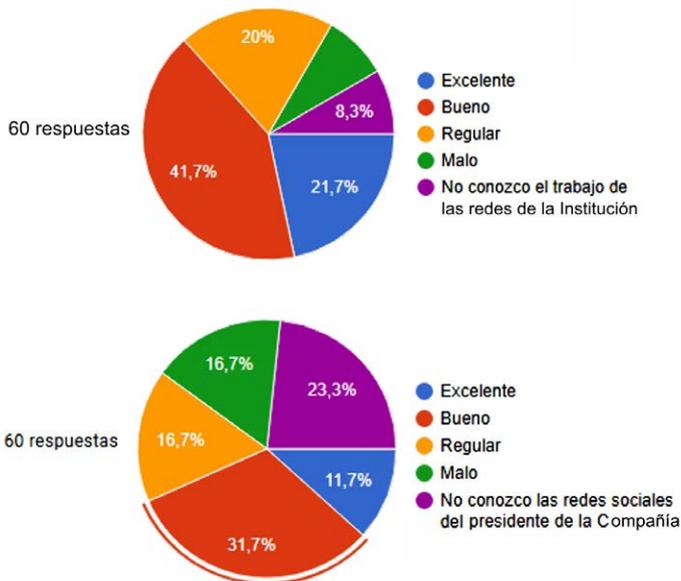
La encuesta tuvo como principal fin responder al objetivo específico el cual busca identificar el perfil gerencial de un CEO, además de conocer la percepción que tienen los diferentes públicos (sus pares de la región, colaboradores de la CCP, afiliados a la entidad y medios de comunicación/periodistas de Risaralda) sobre su gestión como líder de una Institución del Eje cafetero y a nivel digital con sus redes sociales y qué tanto se pueden correlacionar con las cuentas de la organización que lidera.

Dicha encuesta se realizó durante el 5 y el 15 de octubre a través de la herramienta de Google Formularios y fue diligenciada por 60 personas correspondientes a los públicos mencionados. A continuación, se compartirán los resultados más relevantes arrojados por esta encuesta. Cabe mencionar que todos los resultados obtenidos de este formulario se presentarán de forma anexa en un documento de Excel.

Primero, se conoció la percepción que tienen los encuestados en torno al rol de estos actores (Institución del Eje cafetero y presidente de dicha Institución) en redes sociales. Los resultados fueron en general positivos (la mayoría respondió *Bueno*) para ambos, aunque en el caso del presidente tuvo un porcentaje menor (31,7%) a diferencia de su entidad (41,7%). Otro punto a destacar en cuanto a la pregunta enfocada al presidente es que, para la muestra encuestada, la segunda respuesta con mayor votación fue *No conozco las redes sociales del presidente...* con un 23,3% que corresponde a 14 personas y de las cuales 6 fueron periodistas, 5 afiliados y 3 directores/ presidentes/gerentes de empresas; según resultados, los colaboradores de la Institución sí conocen las redes de su líder. En la Gráfica 2 se comparte los resultados de la encuesta de Google:



Gráfica 2
Valoración del rol



Fuente: Elaboración propia

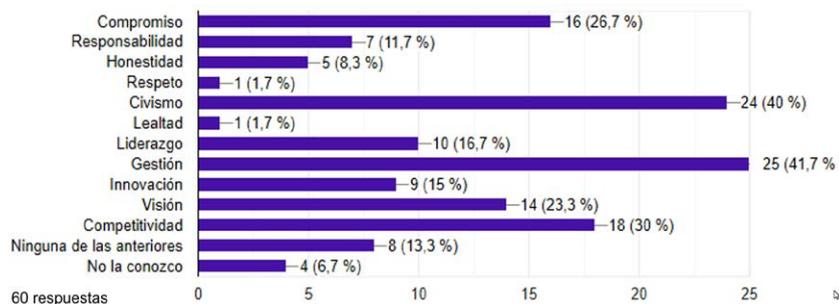
Las siguientes dos preguntas fueron: *En una palabra, o frase, exprese su percepción sobre la imagen Institucional como la entidad gremial de empresarios, comerciantes y emprendedores y en una palabra o frase, exprese su percepción sobre la imagen del CEO como líder empresarial de la región.* Para ambos casos, fueron muy variadas las palabras y términos con los cuales fueron descritos, sin embargo, entre las palabras más escogidas y que pueden definir la percepción general por parte de los encuestados sobre la Institución, se pueden traer a colación *Excelente, Desarrollo, Apoyo, Compromiso y Pasiva/Ajena.* En cuanto al presidente (CEO), fueron las siguientes: *Líder* (comentarios como: buen líder y mal líder), *Gestor* (comentarios como: buen gestor y mal gestor), *Básico, Poco visible* (esto último también podría relacionarse al desconocimiento de la gestión en redes sociales expuesto en las respuestas de la pregunta anterior).

En aras de correlacionar las competencias que debe tener un gerente de empresa citadas en el marco teórico de este estudio y los valores corporativos de la Institución del Eje Cafetero (Compromiso, Responsabilidad,



Honestidad, Respeto, Civismo y Lealtad), se formularon estas preguntas y se incluyeron dichos elementos como opciones de respuesta. Estos fueron los resultados se registran en la Gráfica 3:

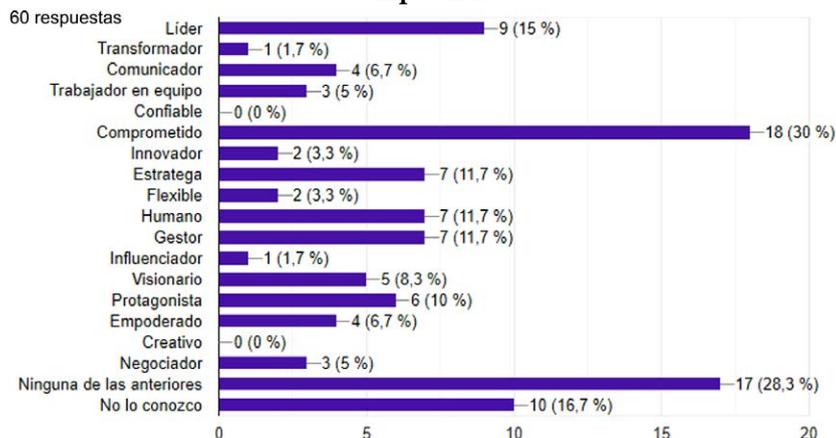
Gráfica 3
Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia

Entre los 5 valores más seleccionados por los encuestados se destacan *Gestión*, *Civismo*, *Competitividad*, *Compromiso* y *Visión*. En cuanto a los resultados obtenidos por el CEO, los encuestados lo relacionan con los valores registrados en la Gráfica 4.

Gráfica 4
Competencias



Fuente: Elaboración propia



Como se puede apreciar, según los encuestados, el CEO se identifica con las siguientes opciones de respuesta: *Comprometido*, *Ninguna de las anteriores*, *No lo conozco*, *Líder* y en la quinta posición están empatadas *Estratega*, *Humano*, *Flexible*.

En este punto se pueden desglosar cada una de las respuestas, especialmente si se tiene en cuenta el patrón o la constante que se viene presentando en las respuestas a las preguntas anteriores.

-*Comprometido* (la única respuesta relacionada con los 5 primeros valores que seleccionaron los encuestados en torno a la Institución) fue votada en su mayoría por colaboradores de la Institución (9).

-*Ninguna de las anteriores* y *No lo conozco* (respuestas similares a otras respuestas de otras preguntas de la encuesta). Estas dos opciones fueron seleccionadas en su mayoría por afiliados/registrados a la Institución (6) y líderes de empresa/periodistas (4 votos por cada uno).

-*Líder* fue votado en su mayoría por colaboradores de la Institución y líderes de empresa (4 votos por cada uno de los públicos).

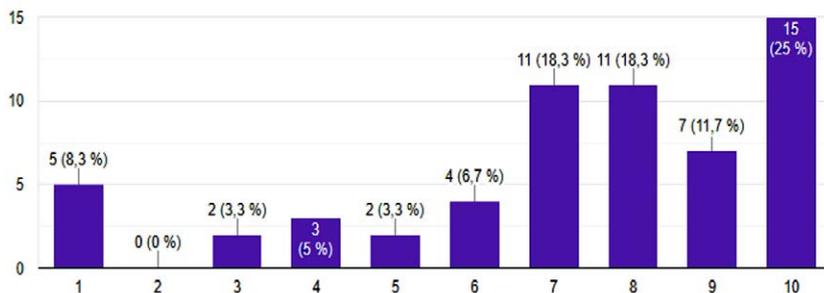
-En cuanto a las competencias de *Estratega*, *Humano*, *Flexible*, empataron con 7 calificaciones cada una. En su mayoría fueron votadas por colaboradores de la Institución, pares del presidente y periodistas de la región.

La última pregunta de la encuesta fue: *De 1 a 10 califique ¿Qué tanto considera que la imagen de un CEO (como marca personal) impacta de forma directa o indirecta a la imagen de una Institución del Eje cafetero?* Estos resultados se registran en la gráfica 4.

Como se puede apreciar en las respuestas en la figura de *Google Forms* (Gráfica 5), la mayoría de encuestados consideran que la *marca personal* del presidente impacta directa o indirectamente en la imagen de la institución que dirige. La mayoría de encuestados (15) comparten esta conclusión de forma contundente al calificar la mayor puntuación (del 1 al 10 seleccionaron el puntaje más alto). En esta respuesta, los públicos eligieron de la siguiente forma: 7 periodistas, 3 afiliados, 3 pares del presidente y 2 colaboradores.



Gráfica 5
Impacto de la imagen



Fuente: Elaboración propia

A manera de síntesis conclusiva, se puede señalar:

- La percepción en cuanto a la gestión de las redes sociales de la Institución es mucho más positiva frente al manejo que se les dan a las cuentas del CEO. Adicional a esto, existe un alto grado de desconocimiento (a excepción de los colaboradores de la Institución) sobre la intención que tiene el CEO de destacar y consolidarse en las redes sociales. Muchos contestaron *No conozco las redes sociales del presidente de la Institución*.

- Como presidente de la Institución del Eje Cafetero el CEO, es descrito como *Líder y Gestor*, en algunos casos de forma positiva y en otros de forma negativa. La parte negativa se inclina más por lo *poco visible, básico, desconocido e Inadvertido* que está siendo su rol de acuerdo con las respuestas de los encuestados. Por su parte, la Institución obtuvo comentarios en su mayoría positivos, sin embargo, también destacan términos como *pasiva y ajena a la ciudadanía*, los cuales se podrían relacionar también con el tipo de liderazgo que está mostrando el CEO.

- Los valores que destacaron los encuestados en torno a lo que representa la Institución en el Eje Cafetero resaltan entre los 5 más seleccionados los conceptos de *Compromiso* y *Civismo*, siendo estos también parte de los valores corporativos de la organización. Por su parte, el CEO fue identificado con las palabras de *Líder* y *Comprometido*, no obstante, un gran número de personas encuestadas manifiestan que no identifican al CEO con ninguna de las competencias que debería tener un líder/presidente/gerente/director de una empresa, así como otras personas optaron



por responder que no conocen la gestión del presidente y por ende no lo identificaron con dichas competencias.

- La gran mayoría de encuestados concluyeron que la imagen personal del CEO sí termina por impactar de forma positiva o negativa en la imagen de la organización.

Como conclusión final, el CEO es visto como un líder cuya gestión no es destacada, limitándose a cumplir sus funciones sin resaltar o sin ser un líder diferenciador que le brinde un mayor protagonismo a la Institución en la región. A esto se le suma que para muchos su gestión en las redes sociales es poco conocida, lo cual puede explicar algunas cifras que indican sus publicaciones en sus respectivos perfiles de *Facebook* y *Twitter*. Si bien varios colaboradores de la entidad y algunos pares destacan algunas características positivas del presidente-ejecutivo como líder, la percepción general se inclina más hacia una figura poco visible.

La marca personal del presidente-ejecutivo como líder empresarial de la región debe reconstruirse y consolidarse, especialmente desde su gestión en entornos digitales, esto de cara a diferentes públicos que consideran que dicho impacto de esta marca personal termina por repercutir de gran forma la imagen de una entidad como lo es la Institución analizada.

3.2. Análisis de las fichas de observación

Se diligenciaron, como bien se mencionó, fichas de observación, las cuales se tomaron mediante una muestra de diferentes publicaciones, tanto de las cuentas de *Facebook* y *Twitter* de la Institución objeto de estudio, como de los perfiles en las mismas redes del CEO. No olvidar que para ello se utilizó el método de semanas combinadas con el que se analizaron distintas publicaciones correspondientes a cada día de la semana (lunes a domingo) en diferentes meses aleatorios (comenzando de diciembre del 2019 y terminando en agosto del 2020).

Entre los primeros puntos de análisis se puede determinar que las personas encargadas de realizar estas publicaciones tanto en las redes sociales de la Institución como del presidente, no realizaron con frecuencia menciones entre ambos actores, y cuando se realizaban no se repetía la fórmula en las cuentas del otro. En la *fanpage* en *Facebook* y en la cuenta de *Twitter* de la CCP, pocas veces se mencionó y/o se etiquetó con @ al presidente de la



institución, de igual forma desde las cuentas del CEO tampoco se hicieron mayores menciones de la Institución y tampoco hubo etiquetas que destacar. Esto se puede interpretar como una falta de sinergia y trabajo colaborativo entre ambas partes, dado que genera una percepción de actores y perfiles aislados, lo que contrasta más siendo uno de dichos actores el líder del otro, CEO - Institución, respectivamente.

Esta primera afirmación se hace con base a las siguientes cifras recolectadas a través de las fichas de observación y formuladas en la matriz de observación:

- En la *fanpage* de la Institución solo se mencionó a su presidente en un 33% de las publicaciones tomadas para esta investigación, mientras que en la *fanpage* del presidente este porcentaje de menciones de la Institución fue de un 78%.

- En cuanto a las cuentas de *Twitter*, el presidente solo mencionó a su empresa en un 43% de sus tweeds, mientras que la Institución citó a su líder en un 8%.

Si bien el presidente realizó más menciones, estas no se llevaron a cabo a través de etiquetas, por lo tanto, se pierde el alcance que podría haber tenido la Institución frente a los usuarios seguidores del CEO.

En una foto tomada (se omite por reservas éticas) de la cuenta del CEO en *Facebook* se puede apreciar una imagen que corresponde a una campaña de la Institución, no obstante, no hay etiqueta y mención puntual de ella en el *copy* y/o texto del presidente, solo se limita a un logo de la entidad dentro de la misma imagen.

Por su parte, la Institución en su *fanpage* tampoco percibe demasiado interés en promover las redes sociales de su presidente. Un ejemplo de ello se observó en una publicación, a través de un video en el que dicho líder hace una participación, sin embargo, desde la Institución no se etiqueta o tan siquiera se menciona en el texto que acompaña a este video.

En *Twitter* ocurren situaciones similares. Fueron varios los casos en los que la cuenta de la institución optaba por etiquetar y mencionar a otras organizaciones, entidades y hasta medios de comunicaciones, pero no al presidente. Entre tanto el CEO hacía lo mismo en su respectivo perfil de *Twitter*. Aunque comparte información de la Institución e incluso utiliza los *hashtags* de ella, no etiqueta directamente la cuenta de la entidad que dirige.



Otro factor de análisis en el comportamiento de las RRSS del presidente ejecutivo de la Institución es el *engagement* con la comunidad virtual. En el perfil de *Facebook* del CEO se puede apreciar, en las fichas de observación de semanas comparadas, que las publicaciones de dicha cuenta presentan una curva de enganche que va entre el 1.8% y el 12.4%, con un promedio general de 10,10%, aclarando también que dentro de las semanas comparadas hubo una publicación con un enganche del 38%, porcentaje de una proporción diferente a la constante en este perfil, pero el cual es entendible debido a la naturaleza de la publicación, la cual hacía referencia a una fecha especial (Día de la Madre).

Dentro de la curva de habitual que presenta este perfil, se puede considerar como un *engagement* promedio para pertenecer a un líder gremial, empresarial y además presidente ejecutivo de una de las entidades más grandes del departamento, esto puede obedecer directamente a la poca visibilidad de las RRSS del CEO lo cual se evidenció en el resultado de la encuesta, pero también a que los contenidos publicados en esta red no entregan un valor agregado a su comunidad virtual y tampoco invitan a la misma a tener una mayor interacción y participación con las publicaciones. (Ver Tabla 3).

Dentro de lo encontrado en las fichas de observación en el perfil de *Facebook* de la Institución, se pudo notar que el alcance total fue de 17.634 en las distintas publicaciones comparadas, una cifra mucho mayor al total en el perfil del presidente ejecutivo (13.975); no obstante, en la cuenta institucional se presentó un *engagement* más bajo que el encontrado en la cuenta del CEO.

La curva de enganche en el perfil institucional va desde 0.4% al 8.7%, con un promedio general del 3.2%, la publicación con mayor enganche presenta el 8,7% y coincide con un contenido que fue publicado como un *FACEBOOK LIVE* y posteriormente como post en el *feed* de la red social, teniendo mayor enganche el último mencionado.

En el enganche calculado entre los perfiles de *Twitter* del presidente ejecutivo y el de la Institución, el mayor enganche también lo presentó la cuenta del CEO, con un *engagement* promedio de 3.91%, teniendo el más alto en 5.4% y el más bajo en 1.5%, mientras que en la cuenta de *Twitter* de la entidad gremial el promedio de enganche fue de 2.19%, presentando el más alto en 5.7% y el más bajo en 0.6%. (Ver Tabla 4).



Tabla 3
Comparativo cuentas Facebook

Facebook Presidente		Facebook CCP	
Interacciones		Interacciones	
Reacciones	264	Reacciones	169
Comentarios	17	Comentarios	20
Compartidas	165	Compartidas	59
Interacciones Totales	1281	Interacciones Totales	742
Promedio de engagement presidente	10.10%	Promedio de engagement CCP	3.28%
Alcance Total Presidente	13975	Alcance Total CCP	17634
Formato con mejor alcance	Video [12432]	Formato con mejor alcance	Video [8463]
Formato con mejor interacción	Video [1020]	Formato con mejor interacción	Imagen [103]
Día de mejor rendimiento engagement	10/05/2020 (domingo con 38%)	Día de mejor rendimiento engagement	24/04/2020 (viernes con 8.7%)
Publicación de mayor engagement Facebook Presidente		Publicación de mayor engagement Facebook CCP	
Engagement	38%	Engagement	8.7%
Formato	Imagen	Formato	Video
Eje	Fechas especiales Eje	Eje	Portafolio de servicios y/o productos
Eje con mejor comportamiento interacciones Presidente	Informativo [702]	Eje con mejor comportamiento interacciones CCP	Portafolio de servicios y/o productos (400)
Eje con mejor comportamiento alcance presidente	Informativo [10015]	Eje con mejor comportamiento alcance CCP	Portafolio de servicios y/o productos (8031)
Publicación de peor engagement Facebook President		Publicación de peor engagement Facebook CCP	
Engagement	1.8%	Engagement	0.4%
Formato	Imagen	Formato	Video
Eje	Portafolio de servicios y/o productos Eje	Eje	Informativo
Menciones de la CCP	78% (7 menciones de 9 publicaciones)	Menciones del presidente	33% (4 menciones de 12 publicaciones)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Enganche de perfiles

Twitter Presidente		Twitter CCP	
Interacciones		Interacciones	
Reacciones (Me gusta)	35 Reacciones (Me gusta)		39
Comentarios	3 Comentarios		0
Compartidas (Retuits)	20 Compartidas (Retuits)		22
Totales	58/153 Totales		61/172
Promedio de engagement Presidente	3,91% Promedio de engagement CCP		2,19%
Impresiones Total Presidente	3721 Impresiones Total CCP		9887
Formato con mejor impresión	Imagen (1553) Formato con mejor impresión		Imagen (6983)
Formato con mejor interacción	Imagen (77) Formato con mejor interacción		Imagen (123)
Día de mejor rendimiento engagement	12/02/2020 (miércoles con 5,4%)		06/03/2020 (viernes con 5,7%)
Publicación de mayor engagement Twitter Presidente		Publicación de mayor engagement Twitter CCP	
Engagement	5,4% Engagement		5,7%
Formato	Imagen Formato		Video
Eje	Informativo Eje		Portafolio de servicios y/o productos
Eje con mejor comportamiento interacciones Presidente	Informativo (153) Eje con mejor comportamiento interacciones CCP		Portafolio de servicios y/o productos (91)
Eje con mejor comportamiento impresión CCP	Informativo (3721) Eje con mejor comportamiento impresión CCP		Informativo (5224)
Publicación de peor engagement Twitter Presidente		Publicación de peor engagement Twitter CCP	
Engagement	1,50% Engagement		0,6%
Formato	Video Formato		Imagen
Eje	Informativo Eje		Portafolio de servicios y/o productos
Menciones de la CCP	43% (3 menciones de 7 publicaciones) Menciones del presidente		8% (1 mención de 13 publicaciones)

Fuente: Elaboración propia





Se podría decir que a las RRSS de la Institución y a las del presidente ejecutivo, les falta gestión en sus contenidos y parrillas de publicación para lograr una mayor interacción con sus distintas comunidades virtuales, además sería importante que en los diferentes posts que se hagan sean pensados con un *llamado a la acción* que invite a la comunidad a participar.

Adicionalmente, los distintos perfiles de ambas partes (presidente - entidad), deberían considerar el evidenciar siempre el trabajo y la gestión del otro; es decir, que en las publicaciones de la Institución se hagan relaciones y distinciones directas a la gestión, trabajo y logros del CEO al mando de la entidad, y en las cuentas del anterior nombrado, se haga relación directa al trabajo y logros de la Institución como entidad a su mando.

La relación directa sugerida anteriormente para las RRSS fortalecería la marca personal en entornos digitales no solo del presidente ejecutivo, también crearía un impacto en la marca de entidad gremial y crearía una sinergia, relación y trabajo colaborativo entre ambos, evidenciado a la comunidad virtual un trabajo robusto directamente relacionado.

La matriz de comparación también permitió conocer el tipo de formato (video, imagen, texto, *giff*) y eje temático (informativo, fechas especiales, reconocimientos portafolio de servicios), que tienen mejor y peor enganche ante la comunidad: en el caso de *Facebook*, ambos perfiles (Institución y CEO), el formato para los calificativos coincidió, la publicación con mejor enganche en la red institucional fue un *video* de eje temático *portafolio de servicios*, y en la red del presidente ejecutivo fue una *imagen* de eje temático *fechas especiales*; igualmente, para el perfil de la entidad con peor enganche fue una *video* de eje temático *informativo* y en la cuenta del presidente fue una *imagen* de eje temático *portafolio de servicios*.

En el caso de los perfiles en *Twitter*, en la cuenta institucional el formato con mejor enganche fue un *video* de eje temático *portafolio de servicios*, en el perfil del ejecutivo se evidenció una *imagen* de eje *informativo* como la de mejor enganche. El calificativo del formato y eje de peor enganche para la entidad fue una *imagen* de *portafolio de servicios*, mientras que en la cuenta del CEO fue un *video* de eje temático *informativo*.

Los resultados anteriores pueden llevarnos a concluir que el éxito de una publicación no está directamente relacionados a un tipo de formato o eje temático que se publique, se puede considerar entonces que la principal



tarea es saber contar la historia o compartir la información con un formato adecuado y con un post que incluya frases o palabras que creen una duda y necesidad de interacción en el usuario con el contenido.

Conclusiones y recomendaciones

Con base a todo el sustento teórico que se mencionó en este estudio de caso, así como los resultados de la misma encuesta y fichas de observación, se puede concluir que el CEO, como presidente de la Institución, no ha terminado por consolidar una imagen/marca personal fuerte como líder empresarial en la región, especialmente en términos comunicativos y en entornos digitales.

El impacto que su marca personal puede generar en la gestión, desarrollo y crecimiento de la Institución del Eje Cafetero, en entornos digitales, podría ser muy alto, no obstante esto se debe lograr a partir de un liderazgo comunicativo, abierto y que genere confianza en los diferentes públicos con los que se relaciona el presidente, un liderazgo suficientemente poderoso que atraiga y movilice tanto a colaboradores de la empresa, pares, aliados estratégicos y por supuesto seguidores en redes sociales.

Se pudo evidenciar que el CEO es un gerente que, a percepción de varias personas, cumple con sus funciones sin destacar, inclinándose más por un modelo tradicionalista en el que el líder es más visto como el jefe que encabeza una organización y por ende toma las decisiones/órdenes. Aquí, el presidente de la Institución no genera un impacto mayor al generado por la misma naturaleza y nombre de su cargo, no es un contador de historias que llegue al personal desde lo emocional y sea capaz de mostrar su visión en diferentes campos. Esto también se nota en el trato de sus redes sociales y más teniendo en cuenta que varias personas encuestadas, en sus respuestas, lo ven como una figura desapercibida.

Esto último se puede interpretar como una falta de protagonismo. Ni siquiera se trata de un impacto directamente negativo, simplemente es un impacto inexistente que termina por hacer mella teniendo en cuenta que el CEO, como presidente de esta organización, debe además de movilizar, motivar y articular a su personal en pro de los objetivos estratégicos de la Institución, también traducir esa sinergia y llevar sus buenas prácticas de liderazgo a otros entornos como los son los digitales y que terminen por contribuir al fortalecimiento de su figura y de la empresa que preside. Es



de vital importancia que este gerente pueda adentrarse, abrirse y sobre todo aproveche el poder de las redes sociales como elementos diferenciadores y potencializadores de su gestión y de sus roles, tales como el CEO como gerente y el CEO como líder empresarial de la Región.

Lo anterior está sustentado bajo la metodología planteada para el presente estudio de caso y en donde, por ejemplo, más de un 56% de las personas encuestadas desconoce o califica regular o mala la gestión de JIR en sus redes sociales, lo que indica los enormes retos que tiene para posicionarse como un líder regional con influencia en el mundo digital. Esta situación se debe considerar, debido a que más del 70% de los encuestados manifestaron que la imagen del presidente impacta directa o indirectamente en la imagen de la Institución del Eje Cafetero.

Esto contrasta con la interacción y alcance de las publicaciones que hace el presidente de la Institución en sus redes sociales, tal y como lo demuestran las fichas de observación, en donde el *engagement* de contenidos relacionados con la Institución es del 1,8% lo cual indica una correlación mejorable entre contenidos de ambos actores. En *Twitter* la acción es básicamente la misma de *Facebook* y la respuesta de los seguidores es mucho menor, puesto que se comparten los mismos contenidos y *copies*; salvo algún *retuit* sin comentario adicional y sin realizar hilos que permitan demostrar el desarrollo de temas específicos con relación a su cargo.

Aunado a esto, se observa cómo en la valoración de sus competencias no se destacan la de *Influenciador*, *Líder*, *Transformador* y *Creativo*, tendiendo más bien a *Comprometido* (30%) como la mejor calificada y *Ninguna de las anteriores* (28,3%) como la segunda respuesta más seleccionada dentro de 17 opciones. También es importante indicar que hay falta de cohesión entre la marca del CEO y la Institución, lo mencionado se evidencia tanto en los contenidos, que principalmente son dedicados a lanzar información sobre gestión, el portafolio de servicios e imagen institucional, como también se nota en la falta de intención de las marcas por interrelacionarse (menciones, etiquetas, entre otras) y por ende fortalecer las interacciones y el alcance.

Además de reformular su gestión de marca personal, el presidente de la Institución deberá replantear sus contenidos, sin embargo, debe tener presente que en las fichas de observación se logró establecer que el video, es el formato que registra mayor alcance e interacción, como también tener en



cuenta las fechas especiales y utilizar el día domingo para hacer pronunciamientos en *Twitter*, publicar enlaces o fotografías según público de interés, como lo hace en ocasiones en *Facebook* con imágenes familiares, ya que durante varios meses se dejó de publicar en el séptimo día de la semana, en especial en *Twitter* (en julio de 2020 no hizo ninguna publicación).

Este escenario abre una gran ventana de oportunidad de mejora para implementar un calendario de contenidos que pueda garantizar por lo menos una publicación diaria, independientemente de las noticias que surjan de su trasegar laboral o personal. Los contenidos además de responder a la institucionalidad, deberían ser de relacionamiento o dar un valor agregado a su rol de líder, esto con el ánimo de generar mayor cercanía con sus seguidores y aumente su compromiso con la marca, personal y al de su organización. Es de vital importancia tener claro el objetivo de cada red social, ya que, en la actualidad, la mayoría de las veces los contenidos y los ‘copies’ son utilizados para publicar en ambas redes sociales, restándole importancia a la clase de público que está dirigida cada una.

Aunque el objetivo de esta investigación no es evaluar la gestión de una Institución del Eje cafetero en redes sociales, es de relevancia dar a conocer que su discurso es más elaborado. Lo anterior indica que se deben desarrollar acciones diferentes para activar a su comunidad virtual y que se conozca la gestión de la entidad y de su líder, utilizando otros contenidos que llamen a la emocionalidad, al factor humano y a la cercanía con sus diferentes públicos.

En conclusión en ambas RRSS es necesario desarrollar una reestructuración de los contenidos, fortalecer los formatos como video e imágenes, darle mayor relevancia a las fechas especiales, explorar nuevos horarios para publicar nuevas formas de contar la gestión del CEO y la Institución; generar una estrategia que permita conocer los gustos y/o las necesidades de los seguidores, plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo, crear acciones concretas y revisar las métricas para establecer hasta qué punto se están logrando los objetivos y qué aspectos se deben replantear para seguir adelante.



Referencias

- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Almanza, A., Amado, et al. (2019). *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional Entre Organizaciones y Sus Stakeholders*. Bogotá: Editorial Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Arroyo-Almaraz, I. Calle-Mendoza, S. & VanWyk, C. (2018). La eficacia en la comunicación de las ONGD. El uso de Facebook en campañas de emergencia. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 765-789. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1281/40es.html>.
- Belker, L. & Topchik G. (2007). *The First Time Manager*. Estados Unidos: Editorial Amacom.
- Caballero, S. L. (2001). Las Competencias Gerenciales en Tiempos de Virtualización. En: *Revista Asuntos*, 9, 117-131.
- Cabrera, J. (2019). *El efecto narrativo: storytelling como estrategia de marketing en redes sociales*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carmona, O. I. (2010). Internet 2.0: El territorio digital de los prosumidores. En: *Revista Estudios Culturales*, 3(5), 43-64. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739971>
- Díaz, F. S. (2014). Desarrollo de una ficha de observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales. IJERI: In: *International journal of Educational Research and Innovation* [Online]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4904149>
- Galarza, F. P., Quichimbo, J. Y. & Benítez, V. A. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. [Online]. En: *Revista Razón y Palabra*, 19 (92). Disponible en: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/369/pdf>
- Groves, R. M., et al. (2004). *Survey methodology*. Hoboken. New York: John Wiley & Sons
- Lluzar, M. (2017). *Propuesta de una Estrategia para el Desarrollo de la Marca Personal en Dirección y Gestión de Proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Pérez, O. (2017). *Marca Personal para Dummies*. [Online]. Disponible en: <https://www.andresperezortega.com/libros/marca-personal-para-dummies>
- Rodríguez, V. & Cabrera, E. (2019) Importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el internet y las redes sociales en el mejoramiento y desarrollo de las empresas. En: *Revista Académica: Contribuciones a la Economía*. [Online]. Disponible en: <https://eumed.net/rev/ce/2019/1/tecnologias-informacion-empresas.html>.



- Tono, G. (2011). Utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencias políticas y ciencias sociales. En: *Revista Kairós*, 15(27), 1-12. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3702607>
- Toro, A. (2015). *Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.



Analizar la gestión de la comunicación en organizaciones colombianas, en términos de sostenibilidad y competitividad, supuso repensar el concepto mismo de comunicación desde varias aristas teóricas como base del presente libro, resultado de investigación. La finalidad no fue otra que revisar, con nuevos lentes, qué ocurre con los procesos internos y externos que se gestan en las organizaciones, qué rol cumple la gestión propiamente dicha y estimar el impacto de los medios digitales en términos de competitividad en el presente. Es innegable que el estudio de la comunicación en las organizaciones, en una sociedad compleja, que hoy asume cambios significativos a razón de la pandemia del Coronavirus, se ha incrementado...

Fragmento tomado de la Introducción del libro.

Escuela de Comunicación Social y Periodismo
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Universidad de Manizales



ISBN: 978-958-5468-49-8



9 789585 468498