

## **DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EN LAS PRIMERAS DÉCADAS DEL SIGLO XXI.**

Janneth Arley Palacios Chavarro (Colombia).<sup>1</sup>

### **Resumen.**

Este artículo plantea un conjunto de perspectivas en aras de identificar cómo se articulan las dinámicas del entorno a las organizaciones desde la gestión de la comunicación; destaca el aporte de la comunicación organizacional, acá denominada comunicación en las organizaciones –para darle más apertura a su significado–, el papel de los públicos internos y los aspectos que se deben priorizar en la comunicación actual y del futuro. Luego se contrastan estas ideas con las percepciones de directores de comunicación de organizaciones reconocidas como las mejores en reputación, de acuerdo con la medición del Merco realizada en 2013. Con estas visiones, al final, se formulan algunos de los desafíos más relevantes para la comunicación en las organizaciones de cara al siglo XXI.

### **Palabras clave.**

Comunicación organizacional; comunicación estratégica; desafíos de la comunicación en las organizaciones; comunicación interna, públicos internos.

### **Abstract.**

*This article raises a set of perspectives in order to identify how the dynamics of the environment are articulated to the organizations, from communication. It shows organizational communication contributions -called communication in the organizations for giving more opening to its meaning-, the role of internal public and some aspects that must be prioritized in current and future communication. Then, these ideas are contrasted with perceptions of directors of communication from organizations recognized in reputation, according to the measurement of Merco Monitor in 2013. With these visions, the author formulates some of the most relevant challenges for the communication in the organizations in perspective of XXI Century.*

### **Keywords**

*Organizational communication; strategic communication; challenges of communication in organizations; internal communication, internal public.*

## **Introducción.**

Las organizaciones surgen de la necesidad de realizar una visión compartida por un grupo de personas, tienden a buscar el aprovechamiento de sus capacidades y recursos para lograr mayor eficiencia, existen de manera continua en un ambiente, involucran un conjunto de metas y dependen de múltiples relaciones y actividades que las convierte en organismos de interdependientes (Hall, 1996) y, por tanto, en sistemas abiertos que participan de dinámicas complejas, propias del intercambio que sostienen con un entorno cada vez más cambiante e incierto.

Para ello, las organizaciones crean estructuras de relaciones formales e informales y desarrollan diferentes estrategias con las que buscan consolidar rasgos que les confieran identidad y diferenciación. Producto de estas interacciones, se ven expuestas permanentemente a cambios, riesgos y desafíos. Hoy, son innumerables las circunstancias que dinamizan el contexto organizacional, por un lado, están aquellas que vienen de los paradigmas del siglo XX como la revolución tecnológica, globalización, eficiencia, productividad y calidad y, por otro, las que se originan de los cambios: creatividad, innovación, conocimiento y construcción de redes y alianzas. En cualquier caso, lo que se hace evidente es que el escenario puede ser tan complejo e incierto, tanto por las dinámicas mencionadas como por la cantidad de interacciones y relaciones que crea y sostenga la organización con su entorno (Manucci, 2010).

Ritter (2009), al analizar la complejidad en las organizaciones en el contexto actual, destaca el importante papel que cobran las nuevas tendencias de consumo, los cambios permanentes en los gustos y las expectativas de la población; la influencia, decisión y poder de los consumidores, grupos de interés (*stakeholders*) y la presencia de organismos que representan intereses de la sociedad civil, que a su vez, ejercen presión sobre acciones de las empresas (Ritter, 2009), demostrando que hoy el poder está en la decisión del consumidor, del ciudadano y de la sociedad. De ahí, que uno de los retos tanto para las organizaciones como para sus sistemas de comunicación, sea conocer y convertir en

acciones, las expectativas crecientes de una sociedad más exigente y que busca mayor justicia, igualdad y oportunidades, así como reclama mayores evidencias de compromiso social y ambiental.

Esto significa, no solo construir y desarrollar capacidades que den lugar a ventajas competitivas, sino generar valor que sea reconocido, apreciado y compartido, aspectos en los que la gestión de la comunicación resulta determinante, para lograr una mayor identificación y acercamiento con los públicos objetivos, líderes de opinión y la sociedad y facilitar dinámicas relacionales, necesarias para participar en el ambiente complejo de hoy.

Tabla 1. Dinámicas del contexto y respuesta de las organizaciones

Dinámicas del contexto organizacional	Respuestas de las organizaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación, Tecnología</li><li>• Eficiencia, productividad, calidad</li><li>• Globalización</li><li>• Nuevas tendencias de consumo</li><li>• Poder de los grupos de interés</li><li>• Crecimiento de los mercados</li><li>• Cambios sociales, políticos, económicos</li><li>• Conciencia ambiental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructuras más flexibles</li><li>• Uso y apropiación de tecnologías</li><li>• Impulso a la creatividad de sus equipos de trabajo</li><li>• Trabajo en equipo y sinergias</li><li>• Comunicación con públicos claves</li><li>• Enfoque hacia la sostenibilidad</li><li>• Construcción de confianza y credibilidad</li><li>• Creación de alianzas estratégicas</li></ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Costa (2009), Ritter (2009) y Manucci (2010)

### **La comunicación en las organizaciones como respuesta a las dinámicas del entorno.**

La comunicación en las organizaciones, entendida como proceso planeado y articulado con objetivos organizacionales, ofrece elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y convertir en valor, intangibles como la información y las relaciones. Desde un enfoque tradicional, esta comunicación se concibe como flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; implica además de propósitos

y medios, personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades y se da dentro de un sistema complejo y abierto (la organización) que es influenciado e influencia el ambiente (Godhaber, 1989).

Sin embargo, el aporte de la comunicación en las organizaciones, como proceso estratégico va más allá del intercambio de mensajes, sus propósitos son facilitar la relación de la organización con su entorno; apoyar sus procesos de mejoramiento continuo; posibilitar el conocimiento de los intereses y expectativas que tienen sus grupos de interés (*stakeholders*); fomentar el diálogo, construir vínculos fuertes y duraderos con estos públicos; promover la consolidación del proyecto organizacional al interior de sus miembros, mantener su unión y cohesión internas, dar a conocer la organización y activar su presencia (Capriotti, 2009), no solo desde el punto de vista comercial sino también desde su compromiso como actor social, político, ambiental, puesto que las organizaciones cumplen una función social que responde al por qué fueron creadas y se establecen como una propuesta de solución a un problema o necesidad de la sociedad (Cortina, 1994), lo que además - para el caso de las empresas- implica ir más allá del propósito económico y generar valor social (Gutiérrez-García, 2010).

Por otra parte, la comunicación en las organizaciones impulsa la generación de intangibles (clima, cultura, identidad, imagen); permite la movilización de sus miembros en torno a sus valores corporativos y creencias, sirve para desplegar la estrategia en todos los niveles, buscando que sea ejecutada y llevada a cabo con éxito y dado que la estrategia organizacional solo es válida en tanto tenga impacto tanto al interior como al exterior de la organización, la comunicación se convierte en acción clave para dicha articulación.

Joan Costa (2010), uno de los autores más reconocidos en el campo de la imagen pública de las organizaciones y el rol del Director de Comunicaciones (DirCom), sostiene que la comunicación es el eje articulador de las relaciones de la organización dentro y fuera de su entorno; para el autor la variedad de productos y servicios, el creciente aumento de condiciones y de actores del mercado; la amplia cantidad de información sobre marcas,

productos y empresas, entre otras situaciones, conlleva a que las empresas se preocupen cada vez más por mejorar sus relaciones y proximidad a públicos estratégicos. Para Costa, la cercanía con estos públicos, la mejora permanente del servicio, la acción organizacional responsable y coherente, la construcción de redes y el fortalecimiento de relaciones, son aspectos determinantes para lograr credibilidad y confianza, y a su vez contribuyen a diferenciar y posicionar la imagen de la organización (Costa J. , 2010). Por tanto, el papel del responsable de comunicaciones es contribuir a lograr esa coherencia entre lo que la organización es (identidad), lo que hace (acción) y lo que dice (comunicación); en otras palabras, coherencia entre los valores, los objetivos, los planes, las acciones, los comportamientos y las prácticas organizacionales, con los objetivos, valores, normas y prácticas compartidas por la sociedad. Así su labor lo lleve a cuestionar, denunciar, modificar o corregir dicha coherencia.

Por ello, más allá de gestionar de manera estratégica la imagen y la reputación de una organización, la comunicación en las organizaciones busca hacer la organización coherente y con ello, construir credibilidad, lo que redundará en confianza, lealtad y desde luego reputación, no como objetivo de la comunicación, sino como resultado de un proceso.

### **Pensar la comunicación desde los públicos internos.**

Con la revolución tecnológica y las diferentes dinámicas expuestas en las líneas anteriores, las culturas empresariales han debido ajustar sus modelos a lógicas tecnocráticas que privilegian la productividad, el crecimiento económico y la eficiencia operativa, por encima de la satisfacción y expectativas del trabajador, su calidad y clima laboral. Para Cortina, un proyecto integral de empresa, es aquel que responde a una complementariedad entre la perspectiva de las personas (trabajadores) en sintonía con la de la institución, dando lugar a un conjunto de prácticas, formas de pensar y hacer en la organización que determinarán su estilo propio y su diferenciación. Cortina, destaca que esta

complementariedad supondría: detectar, denunciar y actuar sobre las acciones desmedidas de la institución al reducir a las personas a recursos o factores; evitar sustituir al trabajador por máquinas; modificar y cambiar la rutinización de las relaciones humanas e introducir espacios de comunicación informal que permitan mejorar el clima humano y entorno laboral (Cortina, 1994, pág. 103).

Tras las contradicciones mencionadas, pensar la organización desde sus procesos de comunicación con sus trabajadores resulta imperativo. Los trabajadores, en comunicación definidos como los públicos internos de la organización, son las personas que comparten e interactúan dentro de un mismo escenario laboral y cultural (Cuervo, 2009); su papel no solo es asegurar el éxito de la estrategia corporativa sino construir una cultura organizacional sólida y trascendente en el tiempo. La comunicación, enfocada hacia este público, suele conocerse como comunicación interna. Aquí es pertinente aclarar que el concepto de comunicación interna se ha resignificado, pasando de un enfoque informativo -que busca la comprensión de la organización, en tanto, qué es (misión), qué persigue (visión), qué hace (objetivos), cómo lo hace (estrategia)-; hacia uno que destaca y reconoce la participación del trabajador en las decisiones, configuración de la organización y en la generación de valor.

Así las cosas, actualmente la comunicación hacia los públicos internos pretende hacer partícipes a los miembros de la organización, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; involucrándolos en la comunicación (Capriotti, La Comunicación Interna, 1998). Este enfoque contribuye a dar claridad y reciprocidad sobre las expectativas entre organización y trabajador y responde a la coherencia mencionada y a la complementariedad personal e institucional de la que habla Cortina (1994).

Aun así, el interés por gestionar la comunicación con públicos internos, sigue siendo incipiente. Un estudio aplicado en el año 2013 a 122 empresas en Argentina, en su mayoría con más de mil trabajadores, demostró que el 67,2% de las empresas consultadas tienen un área de comunicación interna pero está subordinada a las áreas de talento

humano (62,2%). Se destacó que las principales contribuciones de la comunicación interna se relacionan con: a) alinear el personal a la estrategia del negocio (24,6%); b) motivar al personal y estimular el sentido de pertenencia (23%), c) transmitir la misión de la empresa, sus valores y su cultura (17,2%). El estudio reflejó que 98,4% de las organizaciones que participaron reconocen que una buena estrategia y ejecución de comunicación interna se revierte en el compromiso de los colaboradores (Ibarómetro & Research, 2013); sin embargo, de este conjunto de resultados poco se destacó la participación del trabajador en la toma de decisiones o la reciprocidad con el proyecto organizacional.

### **Perspectivas de directivos de comunicación sobre la comunicación en las organizaciones.**

Esta consulta tuvo como propósito conocer -desde la perspectiva de responsables de comunicación de tres de las mejores empresas en reputación según el Merco<sup>2</sup> del año 2013- cómo son incorporadas dinámicas del entorno en su estrategia de comunicación y cuál es el papel de los públicos internos dentro de estos procesos. Para ello se preparó un cuestionario con preguntas abiertas que fue enviado de manera electrónica, atendiendo a los siguientes aspectos:

- a) Aporte de la comunicación a la estrategia de la organización.
- b) Aporte de la comunicación a las relaciones con el entorno.
- c) Vinculación de públicos internos en las estrategias de comunicación.
- d) Aspectos a priorizar en la comunicación de las organizaciones del presente y futuro.

Estas visiones se contrastaron entre sí y en relación con los planteamientos inicialmente desarrollados en el documento, para luego identificar cuáles son los desafíos que propone la gestión de la comunicación en las organizaciones.

**Tabla 2. Empresas participantes en la consulta.**

Empresa	Origen	Sector
A	Colombia	Banca
B	Colombia	Alimentos
C	Suizo	Alimentos

Fuente: Elaboración propia.

## **Resultados.**

### **a) Aporte de la comunicación a la estrategia de la organización.**

Como se ha mencionado, la comunicación es un proceso clave para lograr el despliegue y ejecución efectiva de la estrategia organizacional. Los tres líderes de comunicación de las empresas consultadas coinciden en reconocer la importancia de este proceso para su organización. Para la empresa A, uno de los aportes significativos de la comunicación es la construcción de **reputación** como resultado de la coherencia entre pensar, decir y hacer. Por su parte la empresa B, enfatiza en establecer un **diálogo fluido y profundo con públicos** para lograr **sostenibilidad**, que es el elemento central de su estrategia; reconoce el papel del **entorno** y destaca la participación de los públicos (internos y externos) en la estrategia del negocio. Para la empresa C, la comunicación desde el punto de vista interno, permite que el colaborador tenga un mayor conocimiento la compañía y de su estrategia. Resalta que el proceso de comunicación es como “un traje a la medida”, en el sentido de que éste debe ser diseñado y pensado desde las necesidades e intereses de **los públicos de la organización** y los de ésta con **su imagen**.

Tabla 3. Aportes significativos de la comunicación a la empresa.

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar la identidad</li> <li>• Creación de imagen</li> <li>• Interpretar la estrategia</li> <li>• Lograr entendimiento con diferentes públicos</li> <li>• Lograr apropiación (de la estrategia) para la acción</li> <li>• Construir confianza</li> <li>• Lograr reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo con públicos</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Construir relaciones de confianza</li> <li>• Obtener información valiosa para innovar, responder a expectativas, gestionar riesgos</li> <li>• Lograr cumplir los objetivos estratégicos de la compañía</li> <li>• Garantizar sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación del equipo hacia objetivos comunes</li> <li>• Claridad de mensajes por grupo de interés</li> <li>• Construcción de reputación</li> </ul>

Fuente: síntesis a partir de las entrevistas con los directores de comunicación.

Las opiniones acá referenciadas tienen en común que la comunicación facilita la comprensión y desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos corporativos. Así mismo, construye diálogo y mantiene una conversación fluida con las personas que integran la organización. A manera de conclusión, los elementos que se observan compartidos en las visiones de los líderes de las tres empresas se resumen en:

- ✓ Acercamiento y diálogo con públicos claves
- ✓ Facilitar la interpretación, despliegue y apropiación de la estrategia
- ✓ Obtener información del entorno
- ✓ Construir reputación

Como se observa, las empresas consultadas comprenden ampliamente el significado de establecer mecanismos de acercamiento con sus públicos de interés. De esta manera, el tradicional modelo de comunicación vertical descendente y excesivamente formal, es superado por uno que da prelación a la comunicación abierta, directa, personal, participativa, fluida y multidireccional.

**b) Aporte de la comunicación a las relaciones con el entorno.**

Al hablar de cómo aporta la comunicación a mejorar las relaciones de la organización con el entorno, el aspecto común que destacan los líderes consultados es la reputación, cuyo significado puede ser tan amplio como su campo de intervención. Para Fombrun et al (2000), este concepto se podría definir como una representación cognitiva de las acciones, el comportamiento y los resultados de una compañía que cristalizan su capacidad de entregar valor a sus grupos de interés (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000). Este intangible, tan valioso para las organizaciones en la actualidad, pareciera ser una de las razones por las que las empresas analizan de manera estratégica la manera de interactuar con su ambiente externo y, en particular, con sus grupos de interés; la coincidencia de las tres visiones en el mismo punto no solo ratifica el hecho de que existe una nueva preocupación sino una nueva lógica en la forma como se gestionan hoy los negocios.

La empresa A plantea que existe una estrecha relación entre comunicación e identidad; distingue tres tipos de identidad y la define como “identidad deseada es lo que la organización piensa y define que quiere ser. La identidad proyectada es lo que la empresa dice que es a través del decir y el hacer; y la identidad percibida es lo que la gente, el mercado, el cliente, piensa de mí”. Considera que la comunicación actúa sobre la identidad proyectada, en la necesidad de establecer coherencia entre el decir y el hacer y lo que las personas piensan de la organización (reputación).

La empresa B destaca el interés de su organización para estar abierta al diálogo y construir relaciones de confianza, para lo que la organización ha venido respondiendo con diferentes estrategias, buscando conocer expectativas y percepciones de los grupos de interés y considerarlas dentro de la construcción de la estrategia del negocio que está enfocada en la sostenibilidad.

Por su parte la empresa C, indica que la construcción de relaciones con el entorno se basa en la reputación y en este sentido, de la forma cómo es percibida la empresa; por tanto, considera que la estrategia de comunicación deberá lograr una relación cercana y reconocimiento mutuo entre la organización y los públicos de su entorno.

# R y P

Tabla 4. Aportes significativos de la comunicación a la relación empresa – entorno.

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera coherencia entre el decir, el hacer y lo que las personas piensan de la organización.</li> <li>• Construye reputación</li> <li>• Fortalece la unidad en la interpretación de la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el diálogo con grupos de interés</li> <li>• Promueve escenarios formales para dichos diálogos</li> <li>• Logra conocimiento de expectativas e intereses de públicos</li> <li>• Aporta a la definición de la estrategia</li> <li>• Contribuye a la sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construye relaciones (organización - entorno)</li> <li>• Moviliza públicos de entorno</li> <li>• Identifica intereses comunes</li> <li>• Genera reconocimiento</li> </ul>

Fuente: síntesis a partir de las entrevistas con los directores de comunicación.

Los comentarios de los líderes de comunicación evidencian el interés por generar proximidad con las personas y los colectivos que los rodean, posibilitando una relación directa con ellos para conocerlos e integrar sus motivaciones y expectativas a los de la organización. Sin embargo, la comunicación según estas apreciaciones sigue concibiéndose como fin y recurso para lograr imagen y reputación.

c) Vinculación de públicos internos en las estrategias de comunicación.

A diferencia de la perspectiva tradicional que desvincula el aporte y participación del colaborador dentro de la organización, las tres organizaciones acá consultadas demuestran un marcado interés en reconocer el papel que tiene el trabajador dentro de la estrategia de comunicación. Algunos destacan el rol activo del trabajador en este proceso y la necesidad de contar con diferentes canales de comunicación de doble y múltiple vía para fortalecer esta interacción.

**Tabla 5. Vinculación del público interno en las estrategias de comunicación.**

Empresa A	Empresa B	Empresa C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación interpreta y expresa el quehacer de la organización.</li> <li>• La comunicación es un proceso en el que la responsabilidad es compartida.</li> <li>• La participación e interacción del público interno dentro de la empresa es fundamental.</li> <li>• A través de la comunicación se logra que los públicos internos se expresen, construyan y opinen.</li> <li>• La comunicación promueve una conversación multidireccional y abierta y la autogestión.</li> <li>• El área de comunicaciones construye y entrega lineamientos de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación facilita el liderazgo activo de las personas en la empresa y su rol como canal de comunicación.</li> <li>• Comunicación presencial (cara a cara), jornadas de acompañamiento entre líderes y colaboradores de ventas, logística y operaciones.</li> <li>• Existe en la empresa un proceso de comunicación en cascada. Espacios de conversación y material de apoyo (kit de comunicación) para proveer equidad en la información transmitida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación no es responsabilidad única del Director de comunicaciones.</li> <li>• Todos los colaboradores son comunicadores de la empresa.</li> <li>• El área de comunicaciones debe formar a todos los colaboradores en buenas prácticas de comunicación.</li> <li>• El área de comunicaciones debe asegurar que los mensajes claves se comprendan.</li> <li>• La comunicación debe propender por alinear a los colaboradores con el mensaje corporativo.</li> </ul>

Fuente: síntesis a partir de las entrevistas con los directores de comunicación.

De estos comentarios, se resalta que la comunicación es una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la organización; la necesidad de formar a los públicos internos en comunicación, potenciar nuevos canales y lograr una comunicación abierta y participativa.

**d) Aspectos a priorizar en la comunicación de las organizaciones del presente y futuro.**

La consulta a los líderes de comunicación de las tres empresa, concluyó solicitándoles indicar cuáles son los aspectos en los que se debe enfocar la comunicación como proceso estratégico para aportar a las organizaciones, las personas y la sociedad en su conjunto.

Tabla 6. Prioridades en la comunicación de las organizaciones.

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de anticiparse a problemas</li> <li>• Construir posicionamiento (desde lo real)</li> <li>• Lograr validar las acciones de la organización “licencia social” con comunidades, clientes, ciudadanos.</li> <li>• Trasladar el interés de la comunicación “de una sociedad de consumo” a una “sociedad de causas”.</li> <li>• Incorporar el concepto y las acciones alrededor de “sostenibilidad”.</li> <li>• Mayores flujos de comunicación para la mejora de la toma decisiones organizacionales.</li> <li>• Comprender que el poder está en la gente.</li> <li>• La gestión de la comunicación no sólo debe buscar visibilizar lo que hace la empresa sino darle sentido a lo que hace, para mayor apropiación, conocimiento y uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una cultura de diálogo, donde los diferentes grupos puedan aportar, cuestionar, innovar y criticar a la organización y la realidad.</li> <li>• Comprender mejor el entorno</li> <li>• Construir relaciones de confianza</li> <li>• Obtener información valiosa para innovar y alinear expectativas con nuevos grupos de interés</li> <li>• Gestionar riesgos</li> <li>• Comunicación para garantizar la sostenibilidad del proyecto empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la organización en la construcción de reputación.</li> <li>• Dar a conocer la compañía y cómo ésta crea valor para sus grupos de interés.</li> </ul>

Fuente: síntesis a partir de las entrevistas con los directores de comunicación.

## **Desafíos de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI.**

Algunos de los desafíos que se extraen de los planteamientos propuestos y a la luz de las ideas planteadas en los primeros apartados de este artículo, para la gestión de la comunicación en las organizaciones de cara a estas primeras décadas son:

**Perspectiva estratégica:** La comunicación anteriormente denominada “organizacional”, tradicionalmente ha sido trabajada desde un enfoque mecánico e instrumental, fundamentalmente orientado hacia la gestión de canales y medios de comunicación. Las organizaciones acá consultadas demuestran un cambio significativo en la forma como conciben sus procesos de comunicación, donde se reitera la necesidad de construir diálogo y enfocarse hacia las expectativas de los grupos de interés. Esta orientación asume entonces la comunicación como un proceso que debe ser planeado, organizado y articulado con la dinámica organizacional, en un horizonte de largo plazo y conectado con las crecientes condiciones de un entorno cambiante. Solo desarrollada desde una perspectiva estratégica, con objetivos claros, acciones y recursos previamente identificados, es que se pueden visualizar sus resultados y sus verdaderos aportes.

**Integración con diferentes actores:** hasta hace apenas tres décadas, el principal público de interés para las empresas eran sus clientes. Hoy, el escenario es diferente, el cliente es importante pero también los son las comunidades, los medios de comunicación, las instituciones de control, los inversionistas, los líderes de opinión y, en general, la sociedad.

Considerando que la organización ante todo es un conjunto de personas y por tanto, de relaciones, organizadas para alcanzar objetivos, la comunicación deberá propender por integrar nuevas dinámicas de relacionamiento. Las tres organizaciones mostraron cómo para ellas resulta fundamental, pensar la comunicación dinámica, abierta, participativa, interpersonal, multidireccional y tendiente a construir vínculos estables con públicos clave. Por ello, se hace imperativo aumentar los mecanismos para lograr el intercambio y

mayor interacción con el entorno. Así mismo, enfocarse en la consolidación de una cultura organizacional que permita una identidad fuerte, que proteja sus vínculos culturales, valores y creencias, en coherencia con los de la sociedad donde está inserta.

**Uso, apropiación y gestión de tecnologías de comunicación e información:** este es un reto para cualquier organización hoy. Las TIC facilitan la conexión de la organización con el mundo; son claves para fortalecer procesos de interacción, intercambio y diálogo. La inclusión de TIC en la gestión de comunicación deberá posibilitar, además, la generación de críticas y cuestionamientos hacia el actuar de la organización, formar una opinión crítica en los clientes, consumidores, ciudadanos y cambiar actitudes hacia una mayor sensibilización y concientización hacia acciones responsables y sostenibles con su entorno. Aunque el papel de las Tecnologías de Información y Comunicación fue poco desarrollado en este documento, queda claro que su aporte resulta significativo para pensar en el contexto actual los procesos de comunicación e interacción.

**Enfoque hacia la sostenibilidad:** tras el interés por lograr un mejor relacionamiento de la organización con su entorno, la sostenibilidad surge como una nueva racionalidad con la que las organizaciones piensan hoy sus acciones y definen su estrategia. Esta manera de verse a sí mismas y en sus relaciones con otros actores diferentes a los del mercado, les obliga a volcar su atención hacia la generación de valor no solo en lo económico, sino en lo social y en lo ambiental; solidificarán su reconocimiento y legitimidad frente a la sociedad. Por tanto, la reputación no debería ser la preocupación fundamental de la organización ni la de su equipo de comunicaciones sino cómo lograr sostenibilidad. Esto significa ir más allá de la búsqueda de imagen y reputación, se trata de pensarse como un actor que incide en el progreso, desarrollo o deterioro de una sociedad, puesto que la sostenibilidad se logra cuando la sociedad acepta, legitima y respalda el proyecto organizacional; cuando la organización ha pensado sus objetivos estratégicos mediante la concertación de expectativas y motivaciones con sus grupos de interés; cuando en su marco de acción reconoce, comprende y respeta el contexto socio cultural en el que se instaura y cuando protege, cuida y conserva el ambiente natural del que se beneficia.

# R y P

## **Bibliografía.**

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (13), 5-7.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Tecnos.

Costa, J. (. (2009). *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. Valencia: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universidad Pompeu Fabra, Universitat de Valencia.

Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto COM.

Cuervo, M. (Junio de 2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos](28)*, 61 - 70.

Fombrun, C., Gardberg, N., & Barnett, M. (2000). Opportunity platform and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.

Godhaber, G. (1989). *Comunicación Organizacional* . México: Diana.

Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.

Ibarómetro, & Research, B. (04 de 2013). *Diagnóstico de la comunicación interna en Argentina*. Obtenido de <http://www.diagnosticoci.com/>: <http://www.diagnosticoci.com.ar/DiagnosticoCI2013/>

Manucci, M. (2010). *Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá: Norma.

MERCO. (16 de 07 de 2013). *¿Qué es el MERCOSUR?* Recuperado el 16 de 07 de 2014, de <http://www.merco.info/es/countries/6-co>

Ritter, M. (2009). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del DIRCOM. En J. Costa, *Dircom. Estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de comunicaciones* (págs. 65 -77). Barcelona: Universidad

Autónoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, Universidad de Valencia.

---

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, [janneth.palacios@javeriana.edu.co](mailto:janneth.palacios@javeriana.edu.co); [janys\\_pal@hotmail.com](mailto:janys_pal@hotmail.com)

<sup>2</sup> El Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un instrumento de evaluación reputacional que viene aplicándose en Colombia desde el año 2008. El Merco establece anualmente 5 rankings: Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Personas y Merco Tracking. Se destaca del Merco: el rigor metodológico (es el único monitor con trece evaluaciones con una perspectiva multistakeholder), la independencia (es el primer monitor verificado del mundo, pues el seguimiento de su metodología para la elaboración del ranking de empresas con mejor reputación ha sido objeto de revisión independiente por parte de KPMG según la norma ISAE 3000) y la transparencia (todos los criterios de ponderación de Merco son públicos en [www.merco.info](http://www.merco.info)). (MERCO, 2013).