

2. Realidades y desafíos de la comunicación organizacional

2.1. Comunicación organizacional y orden global

La gestión de la comunicación podría afirmarse es una disciplina encaminada a afrontar una situación particular, la de posicionar su gran importancia estratégica en el desarrollo de las organizaciones y al mismo tiempo reformular de manera constante sus formas de actuar, merced a los vertiginosos cambios tecnológicos, económicos y políticos dados en el mundo empresarial.

En este sentido la comunicación organizacional, corporativa, institucional, estratégica o cualquiera de sus vertientes, debe adaptarse a las nuevas visiones y formas de gestión gerencial, pero también a las transformaciones a nivel global generadas por las naciones desarrolladas a través de sus economías, sus instituciones y sus procesos políticos. Para entender las anteriores aseveraciones, es importante dar claridad a algunos aspectos claves en el entendimiento de las dinámicas organizacionales, permeadas de manera continua por las presiones propias del desarrollo global.

Inicialmente, debemos traer a colación los escenarios actuales y futuros que demarcan la existencia global y en los cuales la comunicación corporativa juega un papel preponderante y decisivo en el desarrollo de las organizaciones y en el aporte por un mundo más equilibrado, de esta manera escenarios como la preocupación por la sostenibilidad, el avance de la tecnología, la educación, los cambios de juego en cuanto a las economías estables, las nuevas súper naciones, la descentralización del poder, y la influencia ejercida en la transformación de las empresas, se evidencian como neurálgicos para las organizaciones del futuro.

Como lo plantea Kelly (2006:297) “nuestros actuales planes de gobernabilidad global (fragmentarios en el mejor de los casos, incoherentes

en el peor) están demostrando ser cada vez más inadecuados para resolver los complejos problemas de nuestro tiempo y mucho menos para convertirlos en posibilidades”, esto supone un mundo convulsionado en constante búsqueda del equilibrio, pero con grandes y graves influencias desde los afanes económicos, lo cuales entorpecen, desvían y retardan la llegada a ese equilibrio anhelado.

En este orden de ideas, se puede decir que la preocupación actual por un planeta sostenible, viene siendo un debate asiduo desde la política, la economía global y el poder; “la insostenibilidad de nuestro mundo tiene profundas raíces ecológicas, que residen en el serio y todavía creciente desequilibrio entre las necesidades humanas y habitabilidad y los ciclos de automantenimiento de la naturaleza” (Laszlo, 2004:4); vivimos un crecimiento a escala nunca antes vista, es decir, en los últimos 50 años hemos crecido a ritmos acelerados en comparación con los años o incluso siglos y milenios anteriores, pero también hemos consumido más recursos naturales de los que podemos renovar, generando profundas incertidumbres sobre la supervivencia futura.

En gran medida el uso y abuso de los recursos pasó de ser un tema particular del hombre a ser un insumo vital de la industria, ubicando a las organizaciones como una de las principales causantes del desastre ambiental y la actual insostenibilidad. Por ende, la gestión estratégica de la comunicación, vista como elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones, se convierte en un puente entre la sociedad y la empresa, una sociedad contemporánea con conciencia cada vez más crítica frente al deterioro ecológico y con capacidad de velar por el cumplimiento del cuidado del planeta por parte de las empresas; esta veeduría, auditoría y la agencia social, son propias de una sociedad en desarrollo con el poder de la ciudadanía global y por ello la comunicación se convierte en el proceso necesario para rendir cuentas y dialogar con la comunidad y así mantener una relación de beneficio mutuo encaminada hacia la sostenibilidad.

Otro aspecto importante a desarrollar es el del avance tecnológico, el cual ha cambiado drásticamente la forma de actuar, pensar y estructurarse de las organizaciones actuales y nacientes. De esta manera, se plantean diferentes visiones de este escenario, una propuesta, la de Rifkin (2004:25) relaciona las nuevas tecnologías con la disminución de los puestos de trabajo y el impacto social generado por esta acción:

En la era industrial, la mano de obra humana masiva trabajaba junto con las máquinas para producir bienes y servicios. En la era del acceso, las máquinas inteligentes, en forma de software, ordenador, robótica, nanotecnología y biotecnología, sustituyen progresivamente la mano de obra humana.

Otro es el planteamiento de Kelly (2006:297), quien propone:

La aceleración de la tecnología tiene lugar a un ritmo parejo, y nos proporciona cada vez más poder para manipular nuestro mundo, en especial la naturaleza y la esencia misma de la vida, lo cual provoca una preocupación ética y pragmática cada vez mayor (pero también desigual) y un rechazo a la práctica sin restricciones de la ciencia.

De igual forma se podría ver a los avances tecnológicos como aliados en la búsqueda de un mundo sostenible, equilibrado, con procesos eficientes y en pro de la vida y en sí de la humanidad, las organizaciones no son ajenas a los cambios tecnológicos y cada vez se transforman o adaptan a ellos, generando nuevas estructuras y estrategias de comunicación, en que la gestión comunicacional de carácter organizacional debe alinear sus esfuerzos de la mano de la tecnología.

La inclusión de la virtualidad en las organizaciones como estrategia de relacionamiento y comunicación con los diferentes grupos de interés es un ejemplo de ello, redes sociales de gran impacto global como Facebook y Twitter, el *Mailing*, *Web-marketing*, los dispositivos móviles, el teletrabajo, y muchas otras plataformas tecnológicas virtuales soportadas por la internet, se vienen posicionando como aliados estratégicos y vitales en las empresas de hoy y de hecho en muchas de ellas son la entidad en sí misma. Esto supone una nueva y revolucionaria manera de ver a la comunicación como esencial en los procesos de relacionamiento, indispensables en un mundo globalizado exigente, por ello la comunicación organizacional se plantea retos importantes, como se menciona al inicio de este escrito, en donde no solo se debe procurar por demostrar su utilidad, también adecuar constantemente a las aceleradas y múltiples transformaciones tecnológicas.

“Nuestra equivocada visión es creer que las organizaciones son jerárquicas y centralizadas, aunque muchas tengan ahora características nuevas e incluso opuestas: en red y descentralizadas” (Kelly, 2006: 297). Esta afirmación realizada por Eamonn Kelly en su libro *La década decisiva*, nos pone en aviso sobre la transición de las organizaciones hacia nuevos modelos, más descentralizados, flexibles y en donde la comunicación juega un papel de gran importancia en el crecimiento de las mismas.

Las características del modelo de red son más apropiadas para seguir los imperativos de crear, combinar y aplicar el conocimiento y las ideas para innovar[...] además, el modelo de red fomenta y permite la colaboración de unas organizaciones con otras. Esta es una característica futura clave tanto de la gobernabilidad, como de la innovación” (Kelly, 2006: 300)

Más importante aún es que da a la gestión de la comunicación en las organizaciones un insumo de trabajo que le permite ejercer un papel primordial

de supervivencia para las empresas, enfocado a las relaciones establecidas desde la comunicación con los diferentes grupos de interés, entre ellos otras organizaciones con las cuales se trabajaría de manera colaborativa. Esta tendencia ya la estamos viendo y empresas, del mismo o diferente sector, están uniendo esfuerzos por un objetivo en común o por metas distintas, pero con beneficios compartidos, y allí la comunicación está jugando un rol estratégico de gestión y generación de valor a los componentes intangibles de las organizaciones, lo cual otorga un soporte al negocio de la empresa.

No podemos dejar de lado un escenario de influyente importancia como es la educación:

No es nada nuevo sostener que la educación y el aprendizaje son factores básicos de éxito en un mundo cambiante. Con frecuencia se afirma que los países competitivos que operan en una economía global están esencialmente dedicados a una carrera de aprendizaje; la sociedad que puede adaptar a un mundo cambiante sus técnicas, conocimientos y capacidades es la que gana (Kelly, 2006: 336).

Es claro entonces, que la educación tiene relación directa con el crecimiento de una nación, y por ende del desarrollo de las economías, la estabilidad de la política y la construcción de la cultura y en ello participan de manera directa las organizaciones.

Si reconocemos el hecho de la globalización como un dato objetivo de la realidad, la pregunta de cómo transformarnos para convivir con ella, pasa obligatoriamente por la reflexión serena y profunda sobre qué esperamos de la educación ¿educación para toda la vida, capacitación para el trabajo, educación permanente? son preguntas que hoy se nos plantean bajo la óptica de ese cambio global que nos condiciona y afecta en todos los órdenes de la vida (Cordera, 2006:11).

La educación sin duda alguna es el gran soporte de todo lo planteado hasta el momento, no hay desarrollo de ningún tipo sin la consideración de la educación como el punto de partida y de llegada de todos los procesos. Las organizaciones no pueden desconocer el gran papel de la educación en su evolución, y el futuro del mundo está fundamentado en la educación, vista como un proceso continuo de reflexión y por supuesto de comunicación, pues esta última no es ajena al proceso, y en las organizaciones permite trazar el camino del desarrollo. Por ello, las preocupaciones que hoy existen sobre la educación y su relación con el presente y futuro de la humanidad, son totalmente válidas y justificadas.

Finalmente, el mundo actual pone sobre la mesa una serie de cambios considerablemente influyentes en el actuar de las organizaciones y por ende plantea fuertes desafíos para la comunicación. Vemos como en la actualidad economías dominantes como la norteamericana y europea inician una era de

inestabilidad, conminan al resto del mundo a buscar nuevas formas de actuar y relacionarse y por supuesto, nuevas economías emergen.

Las organizaciones no son ajenas a estos procesos y, por lo tanto, surgen empresas cuya operación se realiza con metodologías no convencionales, direccionadas desde las nuevas tecnologías y con presencia global. Estas compañías presentan nuevas formas de comunicación que propenden por los ejercicios no jerarquizados en que la meta primordial es la participación de la sociedad en las decisiones de la empresa, pues esta es la directamente afectada, positiva o negativamente, de las acciones de las organizaciones.

La comunicación toma un tinte multicolor impregnado por inestabilidad económica, que obliga a las organizaciones a ser diferentes, con mercados diversificados, sin fronteras y con una clara y profunda conciencia del impacto sobre sus públicos, y por ende la necesidad de unos procesos de comunicación basados en las relaciones directas, honestas y contundentes con cada grupo de interés. El surgimiento de nuevas economías, nuevas naciones potencias, en donde el panorama no dibuja una sola súper nación, sino un conjunto de naciones con un futuro promisorio, conlleva y también a la reestructuración de la empresa moderna, tal y como lo hemos mencionado.

Algo que es claro es la necesidad de conocer cada vez más los procesos de comunicación y su relación directa e indirecta con la gestión de las organizaciones, su inmensa participación en la valuación de los intangibles y su relación directa con el desarrollo. La comunicación estratégica y su gestión será un tema de estudio en las próximas décadas, gracias a las tendencias marcadas para las organizaciones del siglo XXI y plasmadas en este torbellino de incertidumbres llamado sociedad.

2.2. Tipologías de la función de la comunicación organizacional

La función de la comunicación en las organizaciones es fundamentalmente el contribuir con el alcance de los objetivos trazados, la comunicación debe aportar en los componentes estratégicos proyectados desde cualquier tipo de organización para el logro de sus metas. Sin importar el sector que una organización representa, requiere de la comunicación como recurso intangible para la estabilidad, equilibrio, desarrollo y adecuado funcionamiento.

Es así como la comunicación organizacional, cuya mayor dificultad ha sido el pasar de ser un elemento de menor importancia a uno estratégico, debe ser materia de estudio, evaluación y seguimiento constante para de esta manera apoyar su configuración como una disciplina de carácter estratégico y por ende imprescindible en las organizaciones.

Tal como lo plantea Cees Van Riel (1997:8) “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende”. Así, se puede afirmar que la presencia de la comunicación en las organizaciones es de carácter vital, implica la supervivencia de la empresa y permite o propicia su desarrollo en armonía con los factores económicos y financieros, el desarrollo de los recursos humanos, las ventas y en sí todas aquellas áreas susceptibles de intervención desde la comunicación (la totalidad de la organización) para el alcance de sus objetivos.

En este sentido un comunicador corporativo u organizacional o como se ha venido denominando en algunas esferas académicas y empresariales, *el Dircom*, tiene un amplio y complejo campo de acción, el cual, debe alinear con los propósitos de la organización y mancomunarse con las diferentes áreas que la componen “el Dircom es fundamentalmente el estratega y gestor de los valores intangibles” (Costa, 2009:17).

A continuación se presenta de manera comparativa la realidad comunicacional en materia corporativa u organizacional, en cada uno de los sectores empresariales de Colombia, como un esfuerzo por comprender y aportar al rol del comunicador en las organizaciones y su posicionamiento como una función estratégica vital para el crecimiento y sostenibilidad de las mismas.

2.2.1 Sector: social y ONG

1. Tipo de proceso: en el ámbito de las organizaciones sociales, la comunicación juega un papel de gran importancia dada su función social, es decir, si bien toda entidad tiene de manera inherente una responsabilidad con la sociedad, aquellas definidas dentro del marco de lo social sostienen su accionar en el apoyo y trabajo continuo y aunado con la comunidad. Para agremiaciones como fundaciones, asociaciones, fondos, cooperativas, cajas de compensación, entre otras entidades no gubernamentales (ONG), la relación con sus públicos se convierte en su razón de ser, sin querer decir con ello que para las empresas de otros sectores no lo sea, la intención es expresar que las entidades sociales, tienen como finalidad las comunidades atendidas a través de su labor.

La comunicación organizacional no solo es un área dentro de la estructura, ella representa un componente misional, pues tomando la comunicación como macro-proceso de una entidad de tipo social, se podría afirmar que su misión se centra en la generación de cambios y en el impacto directo en una colectividad determinada, por lo tanto, la comunicación no se centra en la institución, sino en su relación con la comunidad atendida.

Bajo el argumento dado sobre las organizaciones de carácter social frente a su relacionamiento no con clientes, desde el sentido estricto comercial, sino con una comunidad específica atendida o beneficiaria de sus actuaciones; podemos decir que el direccionamiento de la comunicación en estas entidades es en esencia fundamento de sus acciones, base del horizonte misional y soporte de toda la actividad social a desarrollar. No obstante, los procesos de imagen, reputación y reconocimiento entran a dar peso en la labor comunicacional, pues estas organizaciones requieren de manera permanente ser reconocidas en los ámbitos estatales, en la comunidad y por supuesto en la empresa privada, de donde provienen parte de los fondos requeridos para su operación.

La función del comunicador en las organizaciones sociales es amplia, pero nunca se desdibuja su función de interacción con la comunidad y de gestión de mensajes para la misma por encima de la difusión de la organización. En este sentido, la labor de imagen, reputación y posicionamiento son de carácter estratégico, aunque en esencia hacen parte de la misión, pues contribuyen de manera clara en alcanzar el objetivo de financiamiento y sostenibilidad económica demandada, así su característica sea una entidad sin ánimo de lucro.

Juan Luis Martínez (1998) en su libro *La imagen de las ONG de desarrollo* plantea de manera amplia la relación de la comunicación con la imagen dichas entidades en España, a continuación se citan algunas afirmaciones propuestas en el libro como evidencia de la labor comunicacional de imagen, reputación e identidad generada desde la ONG hacia sus públicos:

Los individuos se vincularán a la ONG si se identifican con su causa, sus fines y formas de actuación. Esta identificación se basa en la percepción que la audiencia tiene de la ONG por los sistemas y procedimientos de comunicación que esta emplea a la hora de presentarse ante la sociedad. (Martínez, 1998: 194)

Así, se concluye que la comunicación organizacional en las entidades sociales se enfoca de manera directa a los componentes misionales, convirtiéndose no solo en un área, sino en estructura funcional y elemento vital de la labor y razón de ser de estos organismos. Es de anotar que en Colombia existe un modelo único de organización categorizado en el sector social, se trata de las cajas de compensación familiar, las cuales apoyan de manera directa a la comunidad laboralmente activa y pensionada en temas de salud, subsidio, vivienda, recreación, formación, desarrollo humano, laboral y familiar.

En este tipo de organizaciones la comunicación podría catalogarse como mixta, es de tipo misional y estratégico. Misional, en coherencia con lo expuesto, frente a la labor comunicacional en las entidades sociales, y estratégica en cuanto a la vocación de servicio de las Cajas, es decir, poseen servicios de salud, educación, recreación y cultura, ofertados a grupos específicos de

clientes, así como a sus beneficiarios, pero con carácter comercial, en algunos de los casos, sin desdibujar la característica de entidad sin ánimo de lucro. Por lo tanto, la comunicación debe también alinearse con los objetivos de negocio.

2. Subprocesos asociados: como se ha mencionado en el punto anterior, la gestión comunicacional en las organizaciones de tipo social tiene anclado de manera sinérgica al macro-proceso de comunicación una serie de subprocesos dirigidos al alcance de las metas de la organización en relación directa con el beneficio de sus comunidades. En este orden de ideas los subprocesos a desarrollar son los siguientes:

- a. Gestión de la identidad: las instituciones de tipo social requieren generar identificación de sus comunidades con los objetivos, propósitos y filosofía de la entidad, así los beneficios recibidos serán proporcionales con sus públicos. Esta identidad también debe forjarse en los entes de apoyo, ya sean públicos o privados, pues de la manera como se identifican depende el grado de apoyo a las causas de la organización (ONG, fundación, asociación, etc.).
- b. Gestión de la imagen y reputación: de mano con la identidad, la generación de una imagen favorable y una reputación positiva ante los públicos, esencialmente comunidad y entes de apoyo, son necesarias para el desarrollo eficaz, el reconocimiento en el ámbito social y con una reputación que permita ser vista como una buena opción, desde el punto de vista de los Estados, para la ejecución de proyectos de atención a la comunidad, situación que también sucede en relación con otras entidades privadas, entes públicos, sociales y opinión pública en general.
- c. Información y prensa: la relación con los medios de comunicación es importante en las entidades de tipo social, pues representa una de las vías de visibilización de sus actividades, y por ende del impacto de estas en las comunidades, lo que de manera directa incide los niveles de reputación positiva, identidad e imagen favorable.
- d. Relaciones con comunidad: es fundamental el ejercicio de relacionamiento con las comunidades donde hace operación la entidad de carácter social, de esta relación dependen los procesos de comunicación necesarios para la sinergia entre la organización y sus comunidades. Es vital, de igual forma, este ejercicio para el reconocimiento de las necesidades, costumbres, estilos de vida, creencias, rituales, etc., que pueden potencializar la labor no solo de comunicación, sino la misión misma de la entidad.
- e. Comunicación para el desarrollo: ligada con el punto anterior, propende por el desarrollo de las comunidades, desde sus diferentes tipos de necesidades, a través de la actuación de la comunicación como eje articulador entre la sociedad y la entidad que apoya el proceso, sea

esta una ONG, fundación, asociación, fondo, entidad social, caja de compensación, entre otras.

3. Objetivo misional

Generar relaciones efectivas con los diferentes grupos de interés que intervienen en el adecuado desempeño de la función social en las comunidades a intervenir, apoyar, atender, trabajar o investigar, mediante el fortalecimiento y dirección de los procesos de comunicación organizacional.

4. Objetivos estratégicos

- Gestionar ejercicios de buen relacionamiento con las comunidades que son objeto del trabajo de la organización social.
- Establecer un proceso de reconocimiento de las comunidades.
- Generar estrategias de comunicación para el desarrollo para el apoyo de la labor social en las comunidades.
- Gestionar ejercicios de buen relacionamiento con entidades de apoyo a la labor social (Estado, organizaciones públicas, privadas, internacionales, entre otras).
- Gestionar la imagen de la entidad.
- Gestionar la reputación positiva de la entidad.
- Generar procesos de identidad tanto en comunidad, como en entidades de apoyo.
- Gestionar la información de manera asertiva para su uso en los medios de comunicación y para la opinión pública.

5. Énfasis del discurso: en el sector de las organizaciones sociales el discurso tiene énfasis definido en la actividad social, traducido en las acciones de apoyo, atención, intervención o fortalecimiento de las comunidades, en la mayoría de los casos vulnerables o pertenecientes a grupos sociales marginados o en situaciones de desprotección o abandono por parte de los gobiernos. En este sentido, el discurso en este sector no pretende el posicionamiento de la entidad, sino de las acciones ejecutadas en una comunidad determinada, convirtiendo en protagonista a la sociedad y a las actividades realizadas para ella y en un segundo plano a la entidad ejecutora. La comunicación en este escenario discursivo tiene como finalidad el generar un buen relacionamiento con esas comunidades beneficiadas y así afianzar aún más el discurso de la entidad y por efecto de espejo se generan procesos de identidad, imagen y reputación redundantes en beneficio para la entidad.

6. Relevancia de los instrumentos: en este sector cobra especial importancia la comunicación directa, voz a voz, pues el mensaje va encaminado a generar impacto en una comunidad determinada, en crear valor, gestionar el cambio y motivar la movilización social. Tanto para las relaciones establecidas con la comunidad, como para las generadas con entidades de apoyo y medios de comunicación, los mensajes giran en torno al proceso de intervención social, sus avances o resultados. De igual forma, en la gestión de imagen, identidad y reputación, son las acciones mismas de la entidad y la efectividad de las mismas (en términos de movilización social, beneficio, transformación o desarrollo) las que permiten el reconocimiento de su labor y por ende la generación de percepciones frente a ella. No obstante, los medios de comunicación tradicionales y las nuevas tecnologías entran a jugar un papel muy importante, el de refuerzo de los mensajes y la categorización de los públicos receptores, sin embargo, el instrumento de mayor relevancia es la comunicación directa.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector social son:

La comunidad: las entidades de carácter social tienen a este público como el más relevante, pues existen por su vocación o intencionalidad de servicio con las comunidades. Estas instituciones esperan de este grupo de interés su apoyo en las acciones a desarrollar, para así poder dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y con los trazados con cada comunidad. La relación y demás acciones de comunicación con el grupo de interés es primordial para el óptimo desarrollo de las actividades propias de la entidad. Asimismo, la comunidad espera de las organizaciones de tipo social, apoyo, acompañamiento, respaldo y honestidad en sus acciones, pues ve en dichas entidades una respuesta a sus necesidades y por ende requieren de relaciones enmarcadas en la confianza mutua, con procesos de comunicación claros, direccionados, generadores de participación y movilización social.

Entidades de apoyo: para las organizaciones sociales es importante entablar relaciones de confianza con las entidades que apoyan su labor, tales como el Estado, la comunidad internacional, el sector privado. La característica de ser entidades sin ánimo de lucro no las exime de requerir recursos, pues la actividad social requiere de grandes sumas de dinero para la ejecución de proyectos, programas o planes de intervención, apoyo, gestión, acompañamiento, atención, desarrollo, entre otros, en las comunidades beneficiarias.

La comunicación juega un papel de gran importancia, no solo en la estrategia de relacionamiento, sino también en la consolidación y sostenimiento de la imagen, la identidad y la reputación positiva, elementos influyentes en esta relación y que pueden marcar la diferencia entre obtener recursos y no tenerlos. Las entidades esperan de este grupo de interés el apoyo, no hacia la entidad sino a los programas o proyectos, en ese sentido se hace necesaria la comprensión y acuerdo sobre la filosofía y razón de ser de esta.

Por su parte este grupo de interés espera de las entidades sociales un uso adecuado de los recursos proveídos, una absoluta vocación de servicio social, y en algunos casos un reconocimiento de sus acciones solidarias. Es importante decir que las entidades de apoyo aportan en proporción al reconocimiento que la organización de tipo social haya generado de sus acciones, de esta manera se propicia una labor de comunicación enmarcada en gran parte en la gestión de la imagen, la identidad y la reputación, tal como lo hemos mencionado anteriormente.

Medios de comunicación social: los medios son sin lugar a dudas legitimadores del discurso expresado por las entidades sociales. Son así mismo vehículos de opinión pública, y de manera indirecta proyectan la imagen y apoyan la construcción de la reputación. En este orden de ideas, los medios de comunicación social son para las organizaciones sociales un importante grupo de interés, con quienes hay que generar y mantener buenas relaciones y construir canales de comunicación eficaces entre cada una de las partes. Los medios esperan de las entidades sociales información oportuna, clara, veraz, de impacto y relevancia para la sociedad, opinión pública y contribución en la construcción de país, hablando específicamente de Colombia.

Los medios también esperan una relación estrecha, llevada más allá del manejo de la información, pues en ocasiones son excelentes aliados en tareas sociales. Las organizaciones del sector social, esperan de los medios apoyo en la difusión de sus proyectos y en general de sus actividades, no se espera una mediatización de la organización, sino de su accionar en la comunidad, requieren de los medios un entendimiento de la labor social y de la importancia de la difusión de este tipo de acciones en un país como este (Colombia), las organizaciones esperan de los medios compromiso social y apoyo, sobre todo solidaridad, pues el factor financiero no puede ser involucrado en este tipo de relaciones, haciendo referencia a aquellos medios que piden pauta publicitaria a cambio de difusión de información, una práctica desafortunada en algunos medios colombianos, sobre todo los locales.

Funcionarios de la entidad social: es un grupo de interés que no puede ser descuidado, pues si bien muchas de los colaboradores de este tipo de entidades lo hacen por una alta vocación de servicio, en ocasiones en modalidad de voluntariado, y requieren ser atendidos y tenidos en cuenta desde la labor comunicacional. En este tipo de organizaciones la cultura organizacional es muy marcada y está ceñida a los preceptos de servicio y apoyo a las comunidades, sin embargo, debe reforzarse y difundirse de manera permanente, así mismo con el clima, necesario para un adecuado desempeño de las acciones.

Con respecto al clima organizacional, puede verse golpeado por situaciones económicas, o por las negativas de apoyo, o el rechazo de la comunidad, entre otras; situaciones susceptibles de intervención desde la comunicación.

En este sentido, la entidad espera de este grupo de interés compromiso y vocación con la comunidad, desde el sentido de pertenencia y orgullo con la organización, una mezcla necesaria para el eficaz desarrollo de las actividades y de pleno designio de la comunicación. Este grupo de interés espera de la organización apoyo, respaldo y gestión para poder cumplir con la misión de acompañamiento en las comunidades.

2.2.2 Sector: Comercial

1. Tipo de Proceso

La comunicación organizacional en este tipo de empresas requiere de una perfecta alineación con los propósitos de la organización, que están enfocados al crecimiento y a la utilidad económica. Por ende, este crecimiento está relacionado con la calidad de los productos ofertados, la atención al cliente, el servicio, la experiencia de venta, el valor agregado, el posicionamiento de marca, la imagen, la reputación, el manejo efectivo de crisis, la relación directa con el cliente, las estrategias de mercadeo, entre otros.

El panorama comunicacional en estas empresas es vasto, pues si bien hay una necesidad sentida de la participación de la comunicación en los procesos comerciales, también la hay de comunicación interna, pues comúnmente estas entidades son apoyadas por un gran número de colaboradores, en algunos casos distribuidos por el territorio nacional e internacional, los cuales deben ser alineados a la estrategia de la organización. Tanto al interior como exterior de la institución, se requiere un manejo estratégico de la información, pues todo el esfuerzo de la labor comunicativa debe estar enfocado al logro de los objetivos de la organización, los cuales, tal como dijimos, son de carácter comercial.

La comunicación es estratégica en el sector comercial porque está totalmente llamada a la gestión, planeación de sus actividades, dirección de las mismas y a su permanente medición y evaluación con el fin primordial de lograr crecer en ventas, lo anterior redundando en mayor utilidad y por ende en crecimiento de la organización, representado en la expansión. Para este fin no solo se hace uso de la comunicación comercial o de *marketing*, como bien podría pensarse, pues en el camino por el crecimiento en ventas convergen una serie de elementos comunicacionales claves, los cuales se enumeran de la siguiente forma (no en orden de importancia) y que corresponden a los subprocesos de comunicación:

2. Subprocesos asociados

- a. *Participación de los colaboradores:* el objetivo estratégico de una organización comercial no se alcanza solo con las campañas publicitarias, los colaboradores deben ser partícipes de las estrategias que conducen al logro del objetivo. Para ello, es necesario la existencia de un adecuado clima laboral, una cultura establecida y arraigada, los colaboradores deben sentirse identificados con la empresa, sus políticas, valores, filosofía y horizonte; debe existir sentido de pertenencia y la imagen y reputación interna debe ser altamente positiva, así como las percepciones generadas. Los colaboradores deben estar informados, conocer los acontecimientos de la organización antes que el público externo, deben saber cuál es la estrategia y cómo participan de ella, en fin, debe haber alineación organizacional interna. Todo ello es labor de la comunicación organizacional, claro está con el trabajo mancomunado de áreas como talento humano.

- b. *Relación con medios:* el trabajo interno debe reflejarse a nivel externo, es un efecto lógico, los medios de comunicación ayudan en este propósito, al igual que los colaboradores deben estar informados de manera oportuna, clara, veraz, deben ser atendidos como un grupo de gran interés para la empresa, recibir la información de las fuentes directas, material de apoyo si es necesario, disponibilidad permanente, en fin, se debe construir una relación estratégica con ellos, lo cual conduce, o al menos contribuye, con el siguiente punto.

- c. *Gestión de la imagen y la reputación externa:* para las empresas comerciales la percepción de los diferentes públicos es preponderante. Se deben diseñar, ejecutar y medir de manera permanente estrategias de posicionamiento de la imagen y construcción de la reputación positiva, los medios tradicionales y las nuevas tecnologías son aliados en este propósito, así como los ejercicios de buen relacionamiento con cada uno de los grupos de interés.

- d. *Relaciones públicas:* los ejercicios de relacionamiento son de carácter vital en una organización de tipo comercial, la definición de los grupos de interés genera en la empresa la necesidad de establecer planes de relacionamiento para cada uno de estos, en donde la empresa deposita una inversión significativa, traducida en el fortalecimiento de los recursos intangibles.

- e. *Gestión de crisis:* el hecho de ser una empresa comercial trae consigo una serie de exigencias, generalmente provenientes desde cada uno de los grupos de interés. El cumplimiento de estas demandas, sumada a la actividad de competencia en el mercado, puede generar situaciones de crisis que deben ser asumidas de la manera más apropiada. Por ello desde la comunicación organizacional, la gestión de crisis se enfoca en prevenir los sucesos críticos

de afectación para la organización, sin embargo, también debe haber un plan de crisis coadyuvante en el afrontamiento de manera estratégica de las situaciones presentadas. La comunicación juega un papel fundamental, pues en situación de crisis, es precisamente el componente comunicacional el más afectado, por ende, la reputación, la imagen y estabilidad se ven amenazadas.

- f. *Comunicación comercial o de marketing*: la comunicación organizacional en las empresas comerciales se creería tiene su base en este subproceso, es más, podría pensarse como el macro-proceso, pero como hemos descrito, la comunicación comercial no tendría un grado de efectividad de no ser por la interrelación con los demás subprocesos. La comunicación comercial o de *marketing* basa su operación en el apoyo directo a las estrategias de mercadeo y publicidad, que desde un punto de vista contribuyen a la consolidación de una imagen, la construcción de la reputación y la gestión de marca.
- g. *Gestión de redes sociales*: la figura de un *community manager* es importante en las empresas comerciales, pues genera una relación con el cliente permanente y directa. Las redes sociales se han convertido en medio de comunicación, pues la interactividad, el diálogo directo, el poder de convocatoria y la fuerza social que representan, configuran una marcada necesidad para las empresas comerciales de tener contacto con sus clientes y conocer de primera mano información de gran valor para la estrategia de negocio, así mismo, los grupos de interés ven en las redes la posibilidad de recibir respuesta, dar soluciones, sugerencias, o simplemente interactuar de manera personal con la empresa.

3. Objetivo misional

Contribuir al alcance de los objetivos estratégicos de la organización mediante la gestión planeada de estrategias de comunicación interna, externa y mixta.

4. Objetivos estratégicos

- Generar relaciones efectivas en términos de confianza y satisfacción con cada uno de los grupos de interés.
- Gestionar el clima y la cultura organizacional desde el manejo integral y estratégico de la comunicación.
- Establecer, posicionar, proyectar y administrar la imagen de la organización a nivel interno y externo.
- Gestionar la reputación interna y externa.

- Administrar las redes sociales en términos de una efectiva relación con grupos de interés.
- Gestionar la comunicación en situaciones de crisis.
- Direccionar adecuadamente la información interna, con fines estratégicos.
- Generar relaciones efectivas con medios de comunicación social.
- Gestionar los medios corporativos para la alineación de estos con la estrategia corporativa.
- Apoyar la labor de *marketing* desde la efectividad de la comunicación en cada una de las estrategias comerciales.
- Generar estrategias de reconocimiento de los grupos de interés, para así poder entablar relaciones efectivas.

5. Énfasis del discurso

En las organizaciones comerciales el discurso, como su nombre lo indica, está direccionado a las relaciones comerciales establecidas, es decir, el principal enfoque está dado con el cliente. El ser el último eslabón en la cadena de valor, hace necesario establecer diálogos directos con el cliente. En este orden de ideas, el énfasis del discurso se evidencia en la atención, el servicio, la satisfacción del cliente, la experiencia de compra-venta. Para que este discurso sea coherente, la empresa debe gestionar de manera integral todos los subprocesos antes mencionados y alcanzar los objetivos estratégicos enunciados en el punto anterior, pues con ello logra armonía en la estructura comunicacional y se alinea la organización en dirección al alcance del objetivo corporativo.

6. Relevancia de los instrumentos

En el manejo estratégico de la comunicación en organizaciones comerciales, todos los medios ejercen un nivel de importancia. Así, la comunicación personalizada y el voceo son fundamentales por el hecho de tener contacto directo con los clientes y otros grupos de interés. También se hace preponderante el uso de redes sociales y demás medios virtuales, pues este tipo de interacción se viene convirtiendo en uno de los más masivos, pero a la vez personalizados, directos y efectivos. Los medios convencionales son importantes en este tipo de empresas, pues tanto la televisión como la radio y la prensa siguen cautivando públicos y una empresa de carácter comercial tiene clientes distribuidos por todos los estratos, niveles, edades, preferencias, regiones, etc. (respetando cada segmentación realizada), lo anterior puede propiciar el uso de instrumentos tradicionales sean óptimos para un segmento

de la información que se requiere dar a los grupos de interés, en esencia los clientes. Es de destacar que el uso de medios tanto tradicionales como alternativos, digitales o virtuales, obedece a un diagnóstico previo que determine los medios a usar de manera estratégica.

Los eventos y demás actividades similares permiten también el diálogo con grupos de interés, por lo tanto, son de importancia en este tipo de empresas, que ven en estos instrumentos la manera de acercarse, de generar relaciones y establecer lazos comerciales.

7. Grupos de Interés

En orden de importancia los grupos de interés en el sector comercial son:

Clientes: son la razón de ser de la empresa comercial, permiten su existencia y crecimiento. Son exigentes, informados y demandantes, por ende, esperan satisfacción por parte de la organización. Por su parte la empresa espera fidelidad en la compra, y satisfacción en el servicio. Son los principales anunciantes de la empresa, por lo tanto, la relación con estos debe ser estratégica.

Colaboradores: si los clientes son la razón de ser, los colaboradores propician su existencia. Es claro que en una empresa comercial la relación con los clientes es vital, pero quienes se relacionan de manera directa y constante con ellos son los colaboradores de la organización, por ello este grupo de interés es clave en el desarrollo de la empresa y requiere de todo el cuidado necesario.

Desde la comunicación, mencionamos, se debe procurar por su satisfacción, identificación, promoción, etc., con el fin de generar alineación con los objetivos de la organización, la cual espera de esta confianza, servicio, calidad en sus acciones y lealtad. Los colaboradores por su parte esperan de la organización retribución en su trabajo, de la manera más digna, en donde la relación entablada no se restrinja al hecho de la remuneración por una función desempeñada. Es clave, para la organización entender que los colaboradores son clientes internos en potencia y anunciantes de primera mano, por lo cual su trato y relación debe ser efectiva.

Medios de comunicación: representan uno de los grupos de interés de mayor relevancia, pues son estos los que mantienen el contacto indirecto y mediatizado con los clientes, ya sea en términos comerciales o informativos. Generan opinión pública, posicionan la imagen y marca, construyen reputación, y en situaciones de crisis pueden desencadenar la muerte de la organización. Por ello la empresa comercial espera de ellos una relación estratégica, conducente a tenerlos como aliados, sin influir en la imparcialidad, pero sí donde se tejan relaciones de respeto mutuo y permitan la difusión de la información de manera clara y veraz en momentos de paz y un manejo adecuado en momentos de crisis. Los medios a su vez esperan de la organización una relación cordial y permanente.

Proveedores: corresponden a un grupo de interés de gran importancia para la empresa, pues permiten tener a disposición de los clientes los productos que desean comprar. Los proveedores son en sí mismos clientes y esperan de la empresa una relación duradera, basada en la confianza, la lealtad y el respeto. Por su parte la empresa también espera entablar relaciones duraderas, en donde los beneficios comerciales impacten a ambas partes y estrechen los vínculos. Desde la comunicación, es importante el contacto directo con este público, el despliegue de información oportuna y de relevancia para estos y el trato adecuado para con ellos.

Organizaciones del Estado (sector público): para las empresas del sector comercial es necesario establecer relaciones con los organismos del Estado, pues es importante en términos de legalidad y del establecimiento de los parámetros jurídicos que rigen la labor comercial en las regiones. Las organizaciones del Estado esperan de las empresas comerciales el cumplimiento de sus obligaciones económicas, legales y sociales con el Estado, la nación y las regiones donde se asientan, para ello la relación en términos de comunicación es clave para el desempeño de la estructura de negocio. Por su parte las empresas comerciales esperan del Estado el cumplimiento de sus obligaciones para con el comercio organizado y el respaldo gubernamental o institucional en dicha labor.

La competencia: requiere ser incluido en los primeros lugares de prioridad de los grupos de interés de una empresa. Tanto uno como el otro esperan una sana competencia, en términos de respeto.

2.2.3 Sector: Financiero

1. Tipo de Proceso

Existe algo de similitud con el sector comercial, pues el sector financiero también dirige su labor a un grupo de clientes, quienes sustentan su actividad y existencia. La diferencia radica en los productos y servicios, pues en este sector precisamente están orientados a la transacción bancaria, y en general a los negocios de tipo financiero. La comunicación ejerce una función similar al del sector comercial, pues debe alinear a la organización para el logro de los objetivos corporativos, los cuales comúnmente son dirigidos al crecimiento, expansión y captación de clientes. Esto es posible, en parte por las estrategias de comunicación que se establezcan, pues como se puede ver, la empresa se sustenta en el relacionamiento, incluida la comunicación, con sus grupos de interés. En este orden de ideas, el proceso de comunicación organizacional en el sector financiero se puede categorizar como de tipo estratégico, pues le apunta a los objetivos de la organización y su crecimiento.

La comunicación en el sector financiero resulta de gran importancia para su crecimiento, sobra repetir las conclusiones alcanzadas en este punto con el sector comercial, pues tienen gran similitud, ambos sectores están direccionados al desarrollo empresarial, requieren de un trabajo marcado en la gestión de marca, construcción de reputación, posicionamiento de imagen, fidelización de clientes, relación con proveedores, Estado y sus instituciones, medios de comunicación y líderes de opinión, comunidad, competencia, entre otros. En este sentido las diferencias radican en el tipo de negocio, porque el contacto con los clientes es masivo y directo y se ubica a la comunicación organizacional como factor estratégico en el desempeño empresarial de este sector.

2. Subprocesos Asociados

a. Comunicación interna: es importante para una organización financiera establecer estrategias orientadas a su cliente interno, en este sentido, el apoyo en la gestión de clima, cultura e identidad corporativa es fundamental en el desempeño de los colaboradores. También en este aspecto es importante posicionar la reputación e imagen interna, así como el manejo integral de la información, tanto de la empresa como de la función a desempeñar por cada colaborador, todo ello apunta a que el cliente reciba una atención adecuada y se generen procesos de fidelización de percepción positiva de marca y de construcción de la reputación externa. Es decir, el trabajo de comunicación interna permite reflejar una organización estructurada y sólida hacia afuera.

b. Gestión de reputación: para las empresas comerciales resulta vital el tener una reputación positiva, lo cual es complejo dadas las circunstancias colombianas en donde este tipo de entidades han generado unos niveles de reputación negativos. La labor de comunicación es ardua y requiere de un esfuerzo estratégico concentrado fundamentalmente en el cliente. La administración de la imagen y el desarrollo de estrategias para su manejo, son también funciones de este subproceso.

c. Gestión de marca: la marca es un activo intangible de gran valor para cualquier organización, pero en el sector financiero se acentúa esta situación, por ello desde la comunicación se deben diseñar estrategias de potencialización de la marca, la posiciones cada vez más y generen valor para la organización, así como identidad en los grupos de interés.

d. Gerencia de la información: en el sector financiero la información tiene un valor muy alto, puede incluso generar problemas financieros y legales si no es administrada de la manera adecuada, por ello debe ser direccionada de manera estratégica para cada grupo de interés, incluido en ellos los medios de comunicación, especialmente los financieros.

e. Gestión de redes sociales: las redes sociales y la virtualidad en general se han venido convirtiendo en grandes e importantes aliados del sector financiero, sin embargo, debe hacerse una adecuada y estratégica administración de estas, pues cada grupo de interés requiere de contacto directo y con necesidades distintas.

f. Gestión de crisis: el sector financiero es altamente vulnerable a las crisis de cualquier tipo, por ello desde la comunicación se deben prever estas situaciones y planificar las acciones de contingencia a desarrollar para minimizar las consecuencias negativas.

3. Objetivo Misional

Ser apoyo estratégico en el alcance de los objetivos de la organización mediante la gestión de la comunicación como recurso intangible de alto valor y contundencia para el sector financiero.

4. Objetivos Estratégicos

- Generar relaciones efectivas en términos de confianza y satisfacción con cada uno de los grupos de interés.
- Gestionar el clima y la cultura organizacional desde el manejo integral y estratégico de la comunicación, con énfasis en el servicio.
- Establecer, posicionar, proyectar y administrar la imagen de la organización a nivel interno y externo.
- Administrar de manera integral la marca.
- Gestionar la reputación interna y externa de la organización.
- Administrar las redes sociales en términos de una efectiva relación con los grupos de interés.
- Gestionar la comunicación en situaciones de crisis.
- Direccionar adecuadamente la información interna con fines estratégicos.
- Gerenciar la información como respaldo de seguridad a los clientes.
- Generar relaciones efectivas con medios de comunicación social.
- Gestionar los medios corporativos para la alineación de estos con la estrategia corporativa.
- Apoyar la labor de mercadeo en lo relacionado con la comunicación.

- Generar estrategias de reconocimiento de los grupos de interés, para así poder entablar relaciones efectivas.
- Fidelizar clientes a través de estrategias relacionamiento (comunicación directa).

5. Énfasis del discurso: muy similar al sector comercial, el financiero se enfoca en el cliente, su razón de ser, y da especial énfasis a la calidad del servicio. Pero como se ha mencionado, es necesario que la labor comunicacional sea integral y permita al discurso y su énfasis ser coherentes con la estructura y accionar de la organización.

6. Relevancia de los instrumentos: de igual forma en el sector financiero la convergencia de medios es necesaria, es decir, es muy relevante la comunicación directa, representada en el voz a voz, pero también es importante el uso de medios virtuales y redes sociales, y no deja de cobrar vigencia el uso de medios tradicionales. Cada uno de ellos es un refuerzo del otro y así se materializa la estrategia mediática. También cabe resaltar que (aunque en menor medida, comparados con el sector comercial) los eventos y rituales también hacen parte de los instrumentos de comunicación y el uso de estos depende de las necesidades detectadas a través del diagnóstico.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector financiero son:

Cientes: los clientes son el motor del sector financiero, sin ellos simplemente no existiría, por ello son el principal grupo de interés y a quien enfocan toda la estrategia, o el resultado de la sumatoria del esfuerzo estratégico de la organización. Los clientes esperan de la entidad financiera respaldo, atención, buen servicio, y un trato digno.

Contradictoriamente, el sector financiero se ha encargado de generar una reputación en contravía de lo que el cliente espera, aunque podemos ver avances significativos en la transformación de este imaginario, donde por supuesto la comunicación juega un papel de gran importancia desde el punto de vista estratégico. Por su parte, las entidades financieras esperan de sus clientes fidelidad en el acceso a los servicios y confianza en la entidad.

Colaboradores: los colaboradores de una entidad financiera tienen en sus manos la relación directa con el cliente y la responsabilidad del excelente servicio. Por ello, es preponderante establecer desde la comunicación estrategias encaminadas a su óptimo desempeño en este aspecto. Los colaboradores esperan de la empresa más que el salario, también requieren estar satisfechos con su función, con las políticas, con el respeto de sus derechos, debe existir motivación e identificación con la organización, estos elementos deben ser desarrollados por la entidad, la cual espera de sus colaboradores profesionalismo, lealtad, compromiso, respeto y amor por la empresa.

Organizaciones del Estado y de control: aunque en ocasiones también son clientes, como grupo de interés deben ser tratados en términos de autoridad, y la relación establecida gira en torno a lo legal y jurídico, así como a los parámetros de cumplimiento que son objeto del control y seguimiento, ejemplo, la Superintendencia Financiera. Las entidades financieras esperan el respaldo desde el Estado a la labor financiera, bancaria y bursátil, y a su vez el Estado espera transparencia, eficiencia e integridad. Las relaciones con este grupo de interés tienen su base en la comunicación.

Medios de comunicación: los medios pueden ser tomados, como en el análisis al sector comercial, como difusores de información. Es necesario establecer una relación fuerte encaminada a difundir información relevante para los clientes, proveedores y comunidad en general.

Las entidades financieras esperan de los medios, veracidad en la información, cubrimiento de los hechos, responsabilidad en el manejo de la información, claridad y neutralidad. Por su parte, los medios esperan de las entidades financieras información oportuna, veraz, disponibilidad para atenderlos, sobre todo en situaciones de crisis, fuentes directas y neutralidad, específicamente en el caso que la entidad financiera padezca en el medio de comunicación. La labor de relacionamiento es de gran importancia y la comunicación es fundamental en este proceso estratégico.

La competencia: al igual que en cualquier sector de la economía, se espera de manera mutua una sana disputa basada en el respeto. Desde la comunicación organizacional, la competencia es objeto de un ejercicio de buen relacionamiento, al menos, hasta donde se permite. Es necesario tener excelentes relaciones con ella, en algún momento pueden existir posibilidades de alianzas estratégicas, *co-branding*, entre otras actividades.

Proveedores: los proveedores en el sector financiero, deben ser tenidos en cuenta, pues en ocasiones contribuyen a la construcción de reputación, posicionamiento de la imagen y satisfacción de los clientes, como en el caso de *call-centers*. Por ello, la relación debe ser clara, cercana y bajo estrictas condiciones de calidad, elemento representativo los resultados esperados por una entidad financiera. Por su parte los proveedores demandan confianza, información, respaldo, seguimiento y continuidad.

2.2.4 Sector: Productivo o industrial

1. Tipo de proceso

En el sector industrial, la comunicación adquiere otro tinte en su tipología estratégica y se ubica de manera mayoritaria en el apoyo a los procesos. El hecho de ser empresas que inician la cadena de valor, los hace menos

tendientes a relacionarse con el cliente final, y así, aunque sigue existiendo un cliente, posee otras características diferenciadoras. De igual manera, los conceptos de reputación e imagen cobran otro significado, la relación con medios de comunicación también es más distante, los colaboradores no tienen, al menos en su mayoría, comunicación de manera directa. En fin, la labor comunicacional se configura de manera diferente, sin querer decir con ello que se le resta importancia, realmente se quiere dar a entender la transformación de sus funciones y su tipología, por ende, los resultados son otros, igual de importantes desde el punto de vista estratégico o misional.

La comunicación en el sector productivo es de apoyo porque, básicamente, aporta a los procesos y macro-procesos de la organización. Aunque también existe gestión de directa responsabilidad de comunicaciones como la reputación, administración de la marca y relación con los medios y demás grupos de interés, actividades de carácter estratégico; no son vitales, como en el caso del sector comercial y financiero, pero aportan valor. En este orden de ideas, el apoyo desde la comunicación interna a los procesos de clima y cultura organizacional son prioritarios en la productividad de los colaboradores, desde la comunicación externa las relaciones con proveedores, inversionistas, sector financiero, clientes, Estado, órganos de control, accionistas, entre otros, así como la gestión de marca y la responsabilidad social empresarial, son elementos clave desde la comunicación en este amplio sector de la economía en el país.

2. Subprocesos asociados

a. Comunicación interna: en este subproceso se apoya el sostenimiento del clima y el arraigo de la cultura organizacional, identidad, sentido de pertenencia e información corporativa, factores clave de la productividad.

b. Medios corporativos: al interior de las organizaciones del sector productivo, es vital la relación con los colaboradores, esta relación se afianza más a través de la circulación de medios de comunicación corporativos, en donde el colaborador se vea reflejado e igualmente vea plasmado su trabajo y resultados del mismo. Los medios corporativos contribuyen al clima, aportan en la consolidación de la cultura, generan identidad, imagen positiva de la empresa, sentido y orgullo de pertenencia y desde luego informan y hacen partícipes a los empleados.

c. Relaciones públicas: en las organizaciones del sector productivo, las relaciones con grupos de interés, en esencia externos, son muy importantes. Los proveedores, empresas-clientes, los órganos de control, el Estado y la competencia, son algunos de los grupos de interés con quienes establecer un adecuado ejercicio de buen relacionamiento.

d. Relaciones con la comunidad: por lo general las empresas del sector productivo afectan a una comunidad específica a través de la fabricación de sus productos. Por tal motivo es importante establecer relaciones con ellas, en donde de manera conjunta se busque solución. En este subproceso también se desarrollan las estrategias comunicacionales para la responsabilidad social empresarial.

e. Gestión de información y prensa: las relaciones con los medios de comunicación son importantes, aunque muchas empresas del sector productivo no las ejercen, pues no las requieren, otras sí lo hacen porque se hace necesario figurar de manera mediática. En este tipo de acciones debe haber coherencia en la necesidad de figuración mediática, pues muchas empresas exponen ante los medios de comunicación sus marcas de productos y nunca la marca institucional.

f. Gestión de la comunicación de crisis: aunque los eventos críticos son menores en comparación con una empresa comercial, financiera o del Estado, sí se hace importante tener un subproceso dedicado a la prevención y atención de crisis desde el manejo de la comunicación, con el fin de preservar la imagen y reputación de la organización, tanto a nivel externo como interno.

g. Gestión de la comunicación financiera: la información de tipo financiera difundida a inversionistas, socios, accionistas, juntas directivas y órganos de control, debe hacerse como resultado de la suma de los elementos del proceso de relacionamiento con estos grupos de interés, con el fin de direccionar la información a ser un elemento estratégico para la empresa.

h. Mercadeo: desde las funciones de la comunicación comercial, se apoya el relacionamiento con clientes con fines comerciales, generando estrategias de mercadeo y ventas que se adecuen al tipo de organización.

3. Objetivo misional

Ser apoyo en el desarrollo empresarial del sector productivo, mediante la intervención de los componentes internos y externos que dan soporte a la labor de la organización desde la planificación del componente comunicacional y sus funciones conexas.

4. Objetivos estratégicos

- Aportar en la consolidación del clima y cultura organizacional.
- Ser apoyo en la construcción de la identidad y sentido de pertenencia.
- Informar de manera oportuna, clara, relevante y en contexto, a todos los

colaboradores de la organización, así como a grupos de interés de carácter mixto como proveedores, accionistas, inversionistas, socios y órganos de control.

- Gestionar relaciones efectivas con clientes, Estado y competencia.
- Generar relaciones de confianza mutua con las comunidades impactadas desde la labor de la organización.
- Gestionar la información pública a través de relaciones con medios de comunicación social.
- Evitar todo tipo de crisis y afrontarlas de manera efectiva desde la comunicación, en el caso de su ocurrencia.
- Apoyar la creación, diseño y publicación de todo tipo de comunicación financiera.

5. Énfasis del discurso

En este tipo de empresas se enfatiza en la producción y su relación con la productividad. Las organizaciones del sector productivo tienen la responsabilidad de ser el primer eslabón en la cadena de valor, lo que significa el responder por la calidad de los productos, por ello el discurso debe girar en torno a la producción de calidad para la satisfacción no solo de sus clientes, sino también del cliente final. La comunicación es fundamental en la traducción de este mensaje, es decir, la producción depende de los colaboradores destinadas para ello, en este sentido, tanto el operario, como en el ejecutivo, debe existir el mismo énfasis del discurso, lo cual lo hace coherente, tal y como lo hemos venido reiterando a lo largo de este documento.

6. Relevancia de los instrumentos

Los medios de comunicación tradicionales son fundamentales a nivel interno, pues generalmente se cuenta con un gran número de empleados que exigen información oportuna, veraz y relacionada con el trabajo, es así como las reuniones, las juntas o un simple encuentro matutino entre líderes y equipo al iniciar labores, son sin lugar a dudas actividades asertivas. La comunicación directa es estratégica en este tipo de organizaciones. Las redes sociales y medios virtuales, por su parte, requieren de estudio previo antes de ser utilizados, pues es posible no querer su uso internamente.

Por otro lado, los clientes demandan de un esfuerzo de comunicación planificado, son el grupo de interés más importante. El relacionamiento más adecuado para este público depende de la caracterización y perfil de los mismos, pues no siempre la publicidad es el camino. Cobra importancia el

mapearlos, conocer sus gustos, preferencias, costumbres, códigos y formas de comunicarse, entre muchos otros factores; solo de esta manera se podrá determinar el medio más efectivo.

7. Grupos de interés: en orden de importancia los grupos de interés en el sector productivo son:

Clientes: se requiere de una relación directa con este grupo de interés, pues a pesar de no ser el consumidor final, es exigente, informado y demandante. El cliente espera de la empresa calidad en los productos adquiridos, respaldo y agilidad en las entregas, además de información y cercanía. Por su parte, la organización espera del cliente fidelidad, cercanía e información.

Accionistas, inversionistas y socios: son un público con una necesidad específica, la información financiera, y es precisamente esto lo que esperan de la organización, una completa, actualizada, oportuna y veraz información financiera. La comunicación financiera es vital en este proceso. La empresa espera de este grupo de interés el apoyo económico necesario para la continuidad de la organización.

Colaboradores: son fundamentales en el logro de los objetivos de productividad con calidad, esperan de la empresa el respaldo, apoyo, atención, motivación y retribución adecuada. La empresa espera compromiso, calidad, profesionalismo y dedicación. La comunicación apoya las relaciones con este importante grupo de interés para el adecuado desempeño del mismo.

Proveedores: son necesarios en los procesos de calidad y esperan de la empresa respaldo e información. Por su parte, ella espera confianza, y calidad en los insumos. Desde la comunicación es importante la relación con estos para un efectivo inicio de la cadena de valor conducente a la fabricación de productos de calidad y satisfactorios para el cliente.

Comunidad: las comunidades afectadas por la presencia de la empresa deben ser tenidas en cuenta de manera importante, pues pueden bien no ser clientes, pero sí consumidores finales. También porque la labor de la empresa afecta de manera significativa a las comunidades asentadas en sus alrededores, y estas deben recibir una retribución, información y acercamiento directo. Por su parte las empresas esperan de las comunidades, una relación en términos de respeto ayuda mutua e información.

2.2.5 Sector: Público

1. Tipo de proceso:

La comunicación en este tipo de entidades es un proceso de apoyo, aunque también tiene elementos estratégicos, dadas las condiciones legales, en las que se exige un proceso o macroproceso en la estructura del mapa de la organización. El sector público se caracteriza por su servicio a la comunidad, pero a la vez se ofertan servicios, por ello la comunicación, a pesar de ser de apoyo, posee un componente estratégico muy importante, sobre todo basado en la construcción de la reputación, el posicionamiento de imagen y la generación de identificación en los ciudadanos.

Las empresas públicas colombianas poseen, en su mayoría, una imagen y reputación negativas, que hacen de la labor comunicacional una necesidad. Sin embargo, no es común ver en el sector público un nivel de importancia a la labor de la comunicación organizacional, por lo general se tienen oficinas de prensa y no áreas de comunicación organizacional, así se ubica a esta función en desventaja con las demás. Tras la aparición y exigencia del MECI-2005 (Método Estándar de Control Interno) se empieza a ver de manera más frecuente incorporación de la comunicación como elemento fundamental y no solo en su relación con los medios, pero la tarea es ardua, pues el tema de comunicación depende de las voluntades políticas, de la idoneidad de sus responsables, y del apoyo de los gobernantes y directores de empresas y entes descentralizados del Estado. La comunicación como componente estratégico de las organizaciones públicas es un reto para los comunicadores, ya existen casos exitosos en donde se ha demostrado la gestión de la comunicación como un factor de relevancia que trasciende las relaciones con la prensa y el manejo de la imagen de los gobernantes o funcionarios públicos, lo cual, sin el ánimo de desmeritar, es realizado por periodistas y no por comunicadores organizacionales o corporativos.

La comunicación en el sector público trae consigo una sinergia interesante desde todo punto de vista, se trata de la unión entre elementos de la comunicación organizacional y la comunicación pública, es como trabajar para una organización del sector social, pero con oferta de servicios, compite en el mercado, y administra lo público, una mezcla inusual, pero real.

2. Subprocesos asociados

Los subprocesos de comunicación en el sector público pueden clasificarse en dos escenarios, lo estrictamente organizacional y lo público. La siguiente clasificación se hace teniendo en cuenta el rol del comunicador en el sector público y en la actualidad no corresponde a la realidad de muchas áreas de comunicación, salvo casos excepcionales que vienen demostrando la importancia de la comunicación y sirven de ejemplo para el mismo: empresas

públicas como Ecopetrol, EPM, la Alcaldía de Medellín en el periodo de Sergio Fajardo, la Alcaldía de Barranquilla en el periodo de Alejandro Char, entre muchas otras.

Desde la comunicación organizacional

- a. Comunicación interna: el reconocimiento de los flujos de comunicación que se dan al interior de la organización pública permite establecer los parámetros de actuación con el público interno en cuanto a información y comunicación.
- b. Clima y cultura organizacional: el apoyo al área de talento humano, desde el entendimiento de la participación de la comunicación en la consolidación de clima favorable y una cultura que apunte a la transparencia, la honestidad, la rendición de cuentas, el servicio al ciudadano, entre otros, es tarea fundamental de la comunicación en este subproceso.
- c. Identidad, sentido de pertenencia: es un reto para la comunicación el apoyar la construcción de la identidad y generar sentido de pertenencia, en organizaciones cuyos colaboradores rotan por periodos, se clasifican en empleados de carrera administrativa y contratistas, no existe una reputación positiva de la entidad y la cultura arraigada es la de la ineficiencia, mal servicio, corrupción, etc.
- d. Medios internos: la información que se genera al interior de una organización pública debe ser difundida a sus colaboradores, esto contribuye a la construcción de cultura y el establecimiento del clima y la identidad. Por ello es fundamental analizar y diagnosticar los medios de comunicación interna, para determinar cuáles son los más adecuados para el público interno, es decir, de acuerdo con los flujos de comunicación y con el reconocimiento de los públicos internos, se determina el medio a utilizar, sea este tradicional o de las nuevas tecnologías y redes sociales.
- e. *Marketing* político: no puede desconocerse la necesidad de los funcionarios y gobernantes de un manejo de la imagen, y debe hacerse de manera planificada y estratégica, pero no puede ser la única labor del comunicador. La imagen del funcionario o gobernante afecta o beneficia la marca y reputación de la entidad, por ello debe hacerse un trabajo de alineación, para generar coherencia entre las partes ante la sociedad, quien califica o descalifica al funcionario y por consiguiente a la entidad. Este es un trabajo interno con proyección externa.

Desde la comunicación pública

- a. Información pública: las entidades públicas deben informar de manera permanente, veraz, clara, oportuna y masiva de las situaciones de importancia

para la sociedad a la que sirven, los ciudadanos. Para ello, es necesario establecer medios propios, relación con los medios tradicionales en términos de la función pública y no solo comerciales. Esta información debe contener un tono específico e identificador de la entidad y también debe ser objeto de verificación y, reiteramos, debe ser adecuado a cada público.

- b. Relaciones con comunidad: las entidades públicas existen para brindar atención, protección, apoyo, e información a los ciudadanos, administran el bien público, por ello, es prioritario el acercamiento, reconocimiento y retroalimentación permanente con la comunidad. Los entes públicos deben entender que se deben a los ciudadanos y por ende su comunicación y relación con ellos es vital.
- c. Gestión de marca: la marca de una entidad pública le pertenece a los ciudadanos, pues la empresa en sí es de la comunidad que representa o atiende, por ello la gestión de marca debe hacerse bajo la estrategia de relacionamiento con el público, sus percepciones e imaginarios alrededor de la entidad son claves en la creación, posicionamiento y sostenimiento de marca, por ello la ubicamos como un componente de la comunicación pública.
- d. Gestión de eventos: las entidades públicas generan una serie de eventos, la gran mayoría destinados a la rendición de cuentas, en donde la ciudadanía debe estar presente como legitimadora de la administración de lo público, no puede desviarse el propósito de los eventos hacia fines políticos, sino que debe marcarse con sello propio la identidad de la entidad y su relación con el público.
- e. Gestión publicitaria: las entidades públicas no requieren vender su imagen o la de sus funcionarios, la publicidad debe comunicar las acciones de la entidad o dar información de interés público, por ningún motivo debe verse como la manera de comprar los medios y por ende de emitir mensajes sin sentido ni dirección.

3. Objetivo misional

Contribuir desde el manejo integral de la comunicación en la construcción de lo público bajo los lineamientos de transparencia, honestidad y servicio a la ciudadanía.

4. Objetivos estratégicos

- Administrar de manera integral los flujos de comunicación interna que se generan en las entidades públicas.
- Contribuir en la consolidación del clima y la construcción de la cultura organizacional.

- Generar en los funcionarios, tanto de carrera como contratistas, identidad y sentido de pertenencia por la entidad.
- Gestionar y administrar los medios de comunicación corporativos destinados a la brindar información a todos los públicos internos.
- Asesorar en la gestión de la imagen de los funcionarios o gobernantes.
- Generar protocolos de difusión de la información pública.
- Generar relaciones efectivas con la comunidad.
- Gestionar la marca de la entidad ante sus públicos.
- Administrar los eventos que se generen en entidad.
- Gestionar el componente publicitario en coherencia con la labor pública.

5. Énfasis en el discurso

Al ser una entidad pública el discurso está direccionado a la rendición de cuentas ante la ciudadanía, el hecho de ser una entidad creada con el fin de administrar los recursos públicos para el desarrollo de la sociedad, es de vital importancia que el énfasis de los mensajes gire en torno a la transparencia, honestidad, igualdad, la gestión, y la preservación de los bienes públicos. La comunicación debe ser direccionada a través de la sinergia entre los subprocesos antes descritos, con el fin de ubicar a las entidades públicas en un mejor lugar con el concurso de todos, pues todos como sociedad somos partícipes de la administración pública.

6. Relevancia de los instrumentos

En el sector público hay convergencia de instrumentos de comunicación, es necesario el uso de la comunicación directa en los procesos de relacionamiento con la comunidad, pero también son importantes los medios tradicionales como legitimadores de la información ante la sociedad, las nuevas generaciones de ciudadanos requieren de la virtualidad y las redes como mecanismos de comunicación, el contacto directo a través de eventos y rituales es muy significativo, y todos los medios posibles son de vital importancia en la gestión de lo público, lo clave es su segmentación y poder de uso.

7. Grupos de interés

En orden de importancia los grupos de interés en el sector financiero son:

Comunidad: este público representa el principal interés de una organización pública, exigen de las entidades transparencia en sus acciones, honestidad

y cercanía. La movilización social, en la actualidad ha venido ejerciendo presión frente a la gestión de lo público, los ciudadanos se han dado cuenta de su poder en la toma de decisiones desde el Estado. Por su parte, las entidades esperan de la comunidad confianza, identidad y apoyo en los procesos. En este grupo de interés la información pública es más un derecho que una necesidad.

Funcionarios: en donde no solo se incluyen los de carrera administrativa, sino también y con especial énfasis, esos funcionarios estacionarios, contratistas o eventuales, pues en ellos también se delegan funciones de representación pública. La entidad espera de ellos confianza, vocación de servicio público, transparencia, honestidad y compromiso. Los funcionarios por su parte esperan de las entidades públicas respaldo y buen trato.

Medios de comunicación: son, como mencionamos, legitimadores de la información pública, son aliados en los procesos de contacto con la comunidad, visibilización de las acciones, rendición de cuentas, veeduría ciudadana, y transparencia en las acciones. Se espera de ellos objetividad, neutralidad, compromiso social, profesionalismo y comprensión de la función de información pública, para sesgar la relación en lo comercial. Los medios esperan de la entidad, información oportuna, clara, veraz, de fuentes directas, además del apoyo comercial hacia las empresas mediáticas, situación que no se puede desconocer.

Proveedores: se les debe tener en cuenta, pues es común que sean estos los deslegitimadores de la imagen y reputación positiva de la entidad, pues en Colombia se ha generado una imagen negativa de las entidades públicas por bajos montos de pago, exceso de descuentos, retardan demasiado los pagos o finalmente no pagan sus deudas con los proveedores y en el peor de los casos los cobros de coimas como contraprestación por el contrato otorgado. Esto se debe cambiar brindando un buen servicio, no es sencillo, pero debe iniciarse a través del perfeccionamiento de la labor de relacionamiento con ellos. Por su parte la entidad espera calidad en los productos o servicios recibidos y comprensión sobre la labor pública, pues se tiende a pensar que por ser un organismo público puede contratar de todo y a todos.

2.3. Desafíos de la labor comunicacional

La labor comunicacional en las organizaciones tiene una multiplicidad de funciones, en cada sector se evidencian unas similitudes y unas diferencias marcadas configuradas la gestión de la comunicación organizacional en cada sector. Hay varios elementos comunes en todas, pero para destacar tenemos el relacionamiento y la reputación, lo cual permite concluir que la comunicación es interacción, y se refleja creando percepciones e imaginarios, cuyo fin es configurar la reputación en cualquier tipo de organización.

En el sector social, la comunicación se configura como esencia misma de la labor social, es parte misional del quehacer de una entidad de este sector, requiere de toda la capacidad del comunicador para estructurar su accionar a favor de las comunidades y al mismo tiempo de la entidad.

Por su lado, en el sector comercial y financiero se encuentran elementos similares, en donde se concluye que la diferencia radica en el tipo de negocio de cada sector, uno enfocado más a las relaciones comerciales compra-venta y el otro a los servicios financieros, pero en ambos una necesidad marcada de un trabajo estratégico desde la comunicación para el alcance de las metas organizacionales, por lo general encaminadas al crecimiento y expansión del negocio. El sector productivo es un caso en crecimiento, pues la comunicación por tradición ha sido relegada de este, sin embargo, pudimos encontrar importantes aportes desde la comunicación organizacional hacia el apoyo de los procesos internos y la proyección de las organizaciones ante sus diferentes grupos de interés.

El caso de la comunicación en el sector público es muy particular, pues un sector donde convergen actividades de apoyo y estratégicas e incluso misionales, su característica de servicio público y de administración de bienes y recursos de la comunidad son elementos configuradores de la necesidad de actuación de la comunicación, para lograr ubicar a estas entidades en un lugar requerido ante la sociedad.

Finalmente, el anterior análisis es el punto de partida de un gran estudio categorizador, no con el fin de clasificar el rol del comunicador, sino con la intención de establecer la magnitud del trabajo que la comunicación y su gestión representa en todos los tipos de organizaciones existentes y cómo esta puede contribuir de manera misional, estratégica o de apoyo (todas en igual nivel de importancia) al desarrollo de las organizaciones y el alcance de sus metas y objetivos.

2.3.1. Comunicación organizacional y *web marketing*

Las dinámicas actuales de comunicación ponen en juego el uso de herramientas que potencialicen, transformen, optimicen y faciliten el contacto entre las personas y su entorno, es así como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) cumplen dichas funciones. Las organizaciones no se aíslan de esta situación, por el contrario, ven en las TIC la posibilidad de acción comunicativa al interior y exterior de la misma. De esta forma todos los procesos de carácter corporativo son susceptibles de ser gestionados desde el uso de las tecnologías. Pero, es importante comprender el escenario de actuación de las TIC, las cuales se desarrollan fundamentalmente bajo el soporte de internet.

Desde su aparición, internet se ha configurado en la virtualidad, generando de manera masiva la participación en las denominadas comunidades virtuales, las cuales establecen nuevos códigos de comunicación, nuevas formas de leer la información y la posibilidad de interacción (Auletta y Vallenilla, 2008). Internet ofrece al mundo la posibilidad de interactuar sin importar las fronteras geográficas, sociales, de lenguaje o nacionalidad, esta interacción se ha dado gracias al surgimiento de la *web 2.0*, la cual tiene dentro de sus características más importantes la posibilidad de compartir información, de construirla, difundirla y generarla de manera colaborativa entre todos aquellos que conforman la comunidad virtual.

Es decir, la internet y su evolución hacia la web 2.0 permitió la virtualidad y con ella la interrelación desde la tecnología.

Si bien es cierto que el hombre da forma a sus herramientas, estas le dan forma a él. Es un hecho a toda luz evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser (la cultura) y la manera de comunicarse de nuestras organizaciones. (McLuhan, 1964:89)

Tal como lo plantea McLuhan, esas nuevas dinámicas culturales, discursivas y en sí de comunicación, son las que llevan a las organizaciones de hoy a ver las tecnologías de la información y la comunicación como aliadas en el alcance de los objetivos corporativos y por supuesto de comunicación. En este orden de ideas, la internet como máxima exponente del poder de las TIC se posiciona como principal plataforma de interrelación e interacción de las organizaciones.

Las estrategias de mercadeo no son ajenas a esta realidad, por el contrario, han encontrado en la red la oportunidad de ubicar un producto o un servicio al alcance de todos alrededor del planeta y a costos significativamente bajos en relación con los medios de comunicación tradicionales.

Internet cuenta con un gran potencial de crecimiento no solo como mercado, sino también como área de negocio. Las posibilidades de *branding*, segmentación de *targets*, generación de notoriedad con costes reducidos, canal de venta y fidelización y creación de comunidades en torno a la marca, entre otras, hacen de Internet un medio cuanto menos necesario en los planes estratégicos de los anunciantes. (Castelló, 2010: 101).

La internet se convirtió en una plataforma ideal para la difusión y comercialización de productos y servicios, con un aliciente, la interacción del cliente con la marca. Para comprender esta corriente del mercadeo es necesario comprender sus raíces, las cuales se enmarcan en el mercadeo relacional, el cual basa su accionar en las relaciones tejidas entre clientes y producto o servicio, las nuevas tecnologías han permitido transitar hacia la personalización de las

estrategias de *marketing*, valiéndose de las herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*), por ende, supone que el enfoque del mercadeo no sea vender, sino satisfacer a un cliente, es decir, el cliente se convierte en la base de las estrategias de la empresa (Cobo y González, 2007).

Por tanto, el *marketing* relacional puede definirse como todas aquellas actividades de mercadeo enfocadas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en relaciones (Morgan y Hunt, 1994 citados por Cobo y González, 2007). En este escenario las relaciones juegan un papel preponderante en el posicionamiento de una marca, permitiendo conocer de manera más detallada al consumidor y no suponer sobre sus preferencias, sino cumplir con sus necesidades reales, así el cliente sentirá una empresa preocupada por él y tendiente a satisfacer sus necesidades individuales, minimizando al máximo las distancias o barreras impuestas a la hora de establecer una relación comercial desde el mercadeo transaccional, el cual asume que “los promotores de la creación del valor son la competencia y la filosofía de ganar frente a perder, mientras que el *marketing* de relaciones acepta que la cooperación mutua provoca la creación de mayor valor” (Tuñez, García y Guevara, 2011: 55).

La filosofía del *marketing* relacional es fortalecida con la incursión de las nuevas tecnologías, en especial la web 2.0 que imprime un nuevo valor a las relaciones a través de las nacientes comunidades virtuales.

En la red como espacio social, las empresas pasan de ofrecer servicios tradicionales a participar en conversaciones que aporten valor y contenido de interés para los usuarios, en un **marketing** relacional o experiencial que ofrece un entorno favorable tanto para consumidores como para marcas (Castelló, 2010: 101).

Podríamos enumerar una serie de ventajas que el mercadeo de relaciones le aporta al *web marketing*, entre ellas encontramos el mercadeo basado en relaciones, el cual se configura como una herramienta base del *web marketing*, pues la posibilidad de interacción ofrecida en la red es altamente favorable en la construcción de la relación cliente-marca; la estrategia se basa fundamentalmente en conocer a fondo el consumidor y establecer sus necesidades, labor facilitada a través del uso de redes sociales, blogs, páginas web interactivas, apps; el mercadeo relacional busca la fidelización, no solo la venta, pues lo importante para la empresa no radica en la venta, sino en la construcción de marca, la misma situación se da en el mercadeo web, donde lo buscado fundamentalmente es la construcción de una relación duradera en el tiempo.

Así, el *web marketing* basa su estrategia en las relaciones, y hace uso de las herramientas tecnológicas ofrecidas por internet, como las redes sociales, para lograr este fin, de la misma manera que el mercadeo relacional. “El auge de

las redes sociales virtuales y comunidades (MySpace, Facebook, Friendster, Eons, Flickr o YouTube) ha impreso un nuevo significado a las estrategias de mercadeo” (Auletta y Vallenilla, 2008: 64).

Es así como las redes sociales ofrecen al escenario comercial la posibilidad de interactuar con el cliente desde una perspectiva virtual que trae consigo nuevos lenguajes y nuevas formas de generar confianza frente a un producto o servicio por parte de un grupo de consumidores, generando lo conocido como *comunidades de marca*. Estas son grupos sociales cuyos miembros comparten una lealtad intensa a una determinada marca comercial (Muniz y O’Guinn 1995, 2001 en García, 2005).

Desde el punto de vista de la empresa, la aparición de comunidades de marca se puede entender como la última etapa del *marketing* relacional. Estas comunidades son grupos sociales que comparten un interés notable por el producto o servicio ofrecido por una empresa. Usuarios de Harley-Davidson viven su motocicleta como un estilo de vida y no solo como un simple medio de transporte. Los usuarios de Mac forman casi una secta informática, convencidos de la superioridad del sistema utilizado. La marca ocupa un lugar central en la vida de estas comunidades, en cuyo seno la lealtad es una cuestión de importancia singular (García, 2005). Las comunidades de marca trascienden la condición de consumidor o cliente a la de *fan*, en donde es de suma importancia la marca como elemento esencial en la construcción de su estilo de vida.

Es así como se establece un término que viene haciendo juego con el uso de las TIC, en especial aquellas centradas en la interacción desde la virtualidad, *el mercadeo viral*, este puede definirse como el conjunto de técnicas bajo el uso de las plataformas de redes sociales para expandir la comunicación comercial y amplificar el efecto boca a boca y las referencias de líderes de opinión, en una determinada categoría de productos o servicios (Auletta y Vallenilla, 2008).

Esta definición, aunque técnica, explica el alcance que puede llegar a tener una herramienta tecnológica cuando se usa a favor del mercadeo, pues por su capacidad global y masiva, las redes se convierten en plataforma ideal para mercadear a bajos costos. Las empresas pueden reforzar el potencial viral natural de estas plataformas, utilizando instrumentos propios de las redes para desarrollar estrategias de comunicación. Los datos personales suministrados por cada usuario en su perfil, sumados a los registros de tránsito, las actividades, las aplicaciones utilizadas y los amigos agregados a la red, proporcionan una riqueza de información con enorme potencial para el *targetting conductural* (Auletta y Vallenilla, 2008), además de una gran posibilidad de contacto directo con el consumidor, lo cual permite el diseño de estrategias encaminadas a la consolidación de una relación estable y duradera entre cliente-empresa.

“Las comunidades de marca permiten la interacción de las empresas con sus consumidores, la interacción entre consumidores en torno a la marca o producto y por ende incrementa el valor de la misma” (Asim, Obed y Florian, 2011: 713). Esta interacción es la generadora de relaciones, en las que, a través de una adecuada estrategia de mercadeo, puede generarse como resultado la satisfacción de los clientes y por ende la fidelización de marca.

Las comunidades de marca y en sí todas las herramientas proporcionadas para la labor de *marketing*, conllevan a todos aquellos clientes a pasar de ser simples consumidores partícipes de una transacción comercial entre empresa-persona, a ser un prosumidor, cuya participación no está limitada, sino por el contrario son actores primordiales en la construcción, posicionamiento, y sostenimiento de marca.

El desarrollo de la web 2.0 impuso importantes cambios tanto en el comportamiento como en los hábitos de consumo cultural de los cibernautas. El cibernauta accedió a la condición de prosumidor [...] la web 2.0 ha propiciado la transformación de los consumidores pasivos en activos prosumidores que han impulsado importantes transformaciones en el mercado al apostar por el recurso de la conversación, comprendiendo a internet como efectivo multiplicador del capital intelectual. (Islas, 2008: 35)

El mercadeo *web* trae consigo un sinnúmero de cambios que configuran la nueva forma de interactuar entre el cliente y la empresa, desde el uso de nuevos lenguajes en las redes sociales hasta la participación activa de los prosumidores en las transformaciones de la marca, a costos reducidos y con el desarrollo tecnológico de la mano. Todo ello conlleva a una nueva era del mercadeo, el cual vislumbra infinitas posibilidades, tantas como la imaginación del ser humano posibilite.

2.3.2. La gestión estratégica de la comunicación

Es común escuchar hoy el término globalización, el cual ha generado una discusión permanente frente a los beneficios o perjuicios traídos consigo a partir de este fenómeno. Pero, es clara la inmersión hecha por las distintas economías en los mercados internacionales y la influencia transnacional a la que es objeto el consumidor.

Colombia no es ajena a este fenómeno, muchas empresas colombianas ya están basando sus estrategias de mercadeo en el posicionamiento internacional; la nueva organización que sufre la sociedad, sumada a los altos niveles de competencia, la calidad en los procesos productivos, la expansión de los mercados y la importancia del cliente, han propiciado nuevas formas de gestionar en aras de alcanzar el éxito en las empresas modernas.

Es en este escenario donde la comunicación entra a jugar un papel de gran importancia, casi al nivel de los procesos de producción, finanzas y

administración, pues es a través de ella que la empresa logra cumplir con esos fines exigidos por el mercado actual, tales como la responsabilidad social, el manejo de la identidad y la cultura, el equilibrio laboral interno, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen, el adecuado flujo comunicacional, entre muchos otros.

La comunicación organizacional empieza entonces a dejar de ser una opción en las empresas para convertirse en una necesidad, pues está altamente ligada con la productividad de la empresa, independientemente del sector de la economía. La comunicación organizacional es una especialidad que viene posicionándose con fuerza en el ámbito empresarial mundial y nacional.

La labor comunicativa en las organizaciones basa su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica, estratégica, directiva y de gestión. Estos elementos van desde el manejo integral de la información, hasta el posicionamiento y reputación de la empresa a través de acciones comunicacionales.

Es así como se evidencia la necesidad de generar espacios de carácter directivo en las organizaciones:

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes públicos (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros) en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos (Fuentes, 2010: 1).

Toda labor de relacionamiento exige estrategias de comunicación, pero sin lugar a dudas permite el alcance de los objetivos de la organización, el trabajo conjunto de los miembros de esta en pro del desarrollo y la gestión empresarial, el mutuo bienestar existente entre empresa-colaborador, las buenas prácticas de relacionamiento con los diferentes grupos de interés redundan en reputación, posicionamiento, identidad, cultura, clima y comunicación fluida; los cuales son, entre otros, los beneficios del uso de la comunicación organizacional, estratégica o relacional en las empresas. Van Riel (ponencia, 2003) afirma que los objetivos de los miembros de la organización deben ser congruentes con los de la organización misma, porque así la comunicación será más fructífera y fácil de llevar; así mismo señala la necesidad de las empresas de invertir en imagen, así se comunican no solo con sus empleados y clientes de manera transparente y directa, sino también de manera lateral, sin traumatismos, las personas no actúan solas pues tienen sentido de pertenencia.

La gestión estratégica de la comunicación está posicionando en las estructuras organizacionales, se está cambiando el imaginario preestablecido de ver la comunicación corporativa o las relaciones públicas (RRPP) como un lujo y no elementos de desarrollo empresarial y de productividad. De igual forma, se ha dejado de ver las funciones de la comunicación organizacional y las RRPP como el simple manejo de las relaciones entre la empresa y los medios de comunicación, para comprender la magnitud de la función comunicacional en la empresa, en donde la gerencia estratégica de la comunicación permite que existan adecuados flujos de comunicación interna, externa, un uso y apropiación de la identidad y cultura corporativa, un efectivo plan de relaciones con grupos de interés, un equilibrio perfecto del clima organizacional, una proyección planeada de la imagen corporativa y apoyo continuo a los procesos de publicidad y mercadeo.

De esta manera, la relación con los medios de comunicación se convierte en una de las actividades de relacionamiento y no como era visto anteriormente, como la única función que podía cumplir un comunicador al interior de una empresa. Así la comunicación en las organizaciones no debe basar sus estrategias únicamente en el relacionamiento con la prensa, sino, como lo expresa Ítalo Pizzolante (ponencia, 2003):

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive.

Es decir, el contexto, la estrategia está en el encuentro entre comunicación y contexto, es allí donde se estructuran, configuran y visionan las estrategias a delimitar para el alcance de los objetivos en una organización.

Así mismo, Joan Costa (2004) propone que el futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones tiene sus pilares representados en cuatro vectores: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Esto presupone una serie de actividades de carácter estratégico con el fin de establecer mecanismos efectivos y facilitadores del cumplimiento de las metas en las organizaciones, tanto a nivel interno y externo, abarcando los nuevos estándares de la gestión empresarial y flexibilizando el accionar sin condicionamientos acartonados y con una marcada posición hacia el ser humano y no únicamente al producto.

Por tanto, los retos de la comunicación o las relaciones públicas se traducen en motivar a los empleados hacia la alineación y se involucren con la estrategia de negocio, tener líderes que se comuniquen bien, administrar la sobrecarga de información y medir el rol de la comunicación, el afrontar eficazmente estos retos llevará a la labor comunicacional y de relacionamiento a ser entendida no como un ejercicio cosmético, sino estratégico y de alto nivel y gran importancia en la organización, asimismo, permitirá desarrollar de mejor

forma las acciones conducentes de la organización a poseer una reputación corporativa acorde con los procesos internos y externos de relacionamiento, mejores procesos de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como elemento clave del desarrollo y la reputación, así como estrategias de comunicación y desarrollo sostenible.

De igual forma, el uso de las TIC y en general las nuevas tecnologías en las estrategias de comunicación y relacionamiento, será un reto indispensable de afrontar, son las nuevas tecnologías las que determinan las formas de comunicarnos, por ende su uso en la labor comunicativa abre amplias posibilidades de interacción con los grupos de interés y por ende permite de manera ágil y novedosa el alcance de objetivos, metas y propósitos trazados por la organización como organismo social y productivo.

Otro gran reto es el determinar las nuevas formas de relacionarse con los medios de comunicación, pues de esta forma, tal como se expresó anteriormente, Miguel Túnnez (2004), de la Universidad de Santiago plantea:

Las relaciones informativas son las formas de contacto, personales o a distancia, y los canales empleados entre periodistas y fuentes para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué se informa e incluso sobre cómo se informa (...) la comunicación entra en capítulo de los intangibles pero ha de ser gestionada desde una perspectiva de mercado simbólico que mantenga permanentemente a la organización en el entorno de los medios que consume el público al que dirige su actuación. (Túnnez, 2004: 53)

Así, la relación con los medios se gestiona desde una perspectiva de beneficio mutuo y de *marketing*, en donde la empresa no solo figure, sino también se posicione en sus grupos de interés y contribuya a la labor informativa de los medios.

Todo lo anterior demuestra la necesidad del país frente al posicionamiento de la comunicación estratégica como una herramienta esencial de la empresa para la gestión, desarrollo y crecimiento; el reto es establecer la comunicación como un elemento asesor de la gerencia, establecido como un eje transversal, generador de productividad y rentabilidad, al igual que bienestar para todos sus miembros, pero que además potencia las relaciones efectivas con grupos de interés y por supuesto reputación.