



Serie Investigación

ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA

Haydée Guzmán Ramírez



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA



Haydée Guzmán Ramírez

Comunicadora Social con énfasis en Publicidad de la Pontificia Universidad Javeriana; Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle y Doctoranda en Comunicación de la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina.

Docente-investigadora en la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá, donde ocupa el cargo de Directora de la Maestría en Comunicación. Catedrática en las universidades Javeriana, La Sabana, Externado de Colombia, Jorge Tadeo Lozano, Central y Uninpahu. Ha sido conferencista en eventos especializados en los campos de la comunicación estratégica y de las organizaciones, y consultora.

Miembro de diversas asociaciones especializadas en su campo profesional donde se ha asumido cargos de la junta directiva. Actualmente, vicepresidenta internacional y representante para Colombia del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, y presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, RECOR.

Correo electrónico:
guzmanramirezhaydee@gmail.com

ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA

Esta investigación realiza un análisis de cuáles han sido y son las tendencias de la Comunicación Estratégica en Colombia desde la década de 1980, período relevante para el campo de la comunicación en las organizaciones, como quiera que tímidamente pocas universidades empiezan a ocuparse de él y las empresas comienzan a descubrir la importancia de la comunicación para el logro de sus metas. Su objetivo se centró en presentar un aporte al entendimiento del desarrollo de la Comunicación Estratégica en los ámbitos académico y profesional.

En el primero, se analizó el campo organizacional en las facultades de comunicación de 48 universidades colombianas y cómo se refleja el concepto estratégico en sus planes de estudio. En el segundo, se hace una descripción de cómo las organizaciones incluyeron la comunicación estratégica en sus prácticas.

El marco de análisis comprende, por una parte, el desarrollo de la academia para dar respuesta a los cambios de las organizaciones desde el campo de la comunicación y, por otra, la identificación de las coyunturas que determinaron el devenir del ámbito organizacional y la práctica de la comunicación en el período estudiado.



FONDO DE PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA



Escuela de Ciencias de la Comunicación
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Carrera 15 No. 74-40. Tels.: (571) 3257500 ext. 2131 - 3220538. Bogotá, D.C.

Calle 18 No. 14A-18. Tels.: (575) 4203838 - 4202651. Santa Marta.

Calle 58 No. 68-91. Tel.: (575) 3689417. Barranquilla

www.usergioarboleda.edu.co

ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA

HAYDÉE
GUZMÁN RAMÍREZ



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Bogotá, Colombia
2020

Guzmán Ramírez, Haydée

Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia / Haydée Guzmán Ramírez – Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de Ciencias de la Comunicación, 2020.

102 p.

ISBN: 978-958-5158-07-8 (.pdf)

1. Comunicación organizacional – Colombia - 1980-2016 2. Comunicación organizacional - Planes de estudio 3. Comunicación en administración

658.45 ed. 22

ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN COLOMBIA

ISBN: 978-958-5158-07-8 (.pdf)

DOI: 10.22518/book/9789585158078

© Universidad Sergio Arboleda
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Haydée Guzmán Ramírez

Primera edición: diciembre de 2020

Fondo de Publicaciones de la
Universidad Sergio Arboleda.

Este libro tuvo un proceso de arbitraje doble
ciego.

El contenido del libro no representa la
opinión de la Universidad Sergio Arboleda y
es responsabilidad de los autores.

Edición:

Diana Niño Muñoz
Deisy Janeth Osorio Gómez
Dirección de Publicaciones Científicas

Diseño y diagramación:

Maruja Esther Flórez Jiménez

Corrección de estilo:

Logomante, Industrias de la Creatividad
y el Lenguaje.
Diego Ávila Jacobo

Imagen carátula:

Gerld Altmann en Pixabay

Fondo de Publicaciones
Universidad Sergio Arboleda
Calle 74 No. 14-14.
Teléfono: (571) 325 7500 ext. 2131/2260
www.usergioarboleda.edu.co
Bogotá, D.C.



Licencia de uso: esta licencia permite descargar y compartir las obras publicadas en este libro, sin modificaciones ni uso comercial.

Contenido

Introducción	7
Metodología	11
Capítulo 1	
Inter, trans y multidisciplinariedad de la comunicación	15
La comunicación como objeto de estudio	15
Teorías de la comunicación	17
Una discusión que nunca acaba: la comunicación, ¿disciplina o campo de estudio?.....	20
La comunicación como campo de estudio inter, trans y multidisciplinar	23
Capítulo 2	
La Teoría Estratégica y el pensamiento estratégico desde el management	29
La evolución del pensamiento estratégico y primeros vínculos con el management.....	29
El concepto de estrategia en el ámbito militar.....	31
El concepto de estrategia en las organizaciones	32
Los aportes de las ciencias administrativas.....	32
La Nueva Teoría Estratégica	36
Capítulo 3	
La comunicación estratégica desde la persuasión y las relaciones públicas.....	41
Las relaciones públicas, la persuasión y la comunicación	41
La persuasión y su evolución.	41
La persuasión en las organizaciones.....	46
Las relaciones públicas y la comunicación estratégica	51
Las relaciones públicas en las organizaciones.....	55
Capítulo 4	
Comunicación organizacional y comunicación estratégica en las décadas de 1980-1990 y 2000-2016 en Colombia	59
Comunicación organizacional.....	59
Comunicación estratégica.....	61
Gestión estratégica de la comunicación	64
Los años 80.....	65
Los años 90.....	67
El nuevo milenio (2000-2016).....	71
Capítulo 5	
El campo organizacional y el concepto estratégico en la academia en Colombia	75
Lo organizacional y lo estratégico en cifras.....	78
Capítulo 6	
Coyunturas en la práctica de la comunicación estratégica en Colombia	83
Tecnología, Internet y redes	83

Apertura económica.....	84
Narcoterrorismo.....	85
Pacto Global y Objetivos del Milenio.....	86
Posacuerdo.....	88
Capítulo 7	
Conclusiones y tendencias	89
Estatus epistemológicos de la comunicación.....	89
Paradigmas de la estrategia.....	89
¿Cómo se concibe la comunicación estratégica desde la persuasión y las relaciones públicas?.....	90
Tendencias.....	93
Referencias	97

Figuras

Figura 1.	Periodos históricos y estudio de la comunicación	16
Figura 2.	La disciplinariedad.....	23
Figura 3.	La interdisciplinariedad.....	24
Figura 4.	La transdisciplinariedad.....	25
Figura 5.	La multidisciplinariedad.....	27
Figura 6.	Infografía de la evolución del pensamiento estratégico.....	34
Figura 7.	Definición de persuasión con base en la definición de Carl Hovland.....	42
Figura 8.	Infografía evolución de Persuasión a Relaciones Públicas.....	45
Figura 9.	Modelo conceptual factores relevantes de la persuasión	49
Figura 10.	Características del componente organizacional	78
Figura 11.	Porcentaje del componente organizacional en planes de estudio.....	79
Figura 12.	En promedio, la formación en este campo inicia en el cuarto semestre, en programas de ocho semestres de duración y en el quinto semestre en programas de nueve y diez semestres	80
Figura 13.	El 34% de las universidades tienen asignaturas con denominación estratégica, por ejemplo: <i>Comunicación estratégica, Estrategias de comunicación, Diseño estratégico de procesos y redes de comunicación</i> . Esta situación se da en los años transcurridos desde el 2000	80

Tablas

Tabla 1	Teorías de comunicación	20
Tabla 2	Definiciones y principales exponentes en persuasión	43
Tabla 3	Principales exponentes por temática de investigación en relación persuasión-empresas	48
Tabla 4	Principales exponentes de liderazgo-persuasión-organización.....	51
Tabla 5	Exponentes de las Relaciones Públicas y sus aportes.....	54

Introducción

Este trabajo analiza cuáles han sido y son las tendencias de la comunicación estratégica en Colombia desde la década de 1980, periodo relevante para el campo de la comunicación en las organizaciones, como quiera que tímidamente pocas universidades empiezan a ocuparse de él y las empresas comienzan a descubrir la importancia de la comunicación para el logro de sus metas. Tiene como objetivo dar un aporte al entendimiento del desarrollo de la comunicación estratégica en los ámbitos académico y profesional.

En el primero, se analiza el campo organizacional en las facultades de comunicación de 48 universidades colombianas y cómo se refleja el concepto estratégico en sus planes de estudio. En el segundo, se describe cómo las organizaciones incluyeron la comunicación estratégica en sus prácticas.

El marco de análisis comprende, por una parte, el desarrollo de la academia para dar respuesta a los cambios de las organizaciones desde el campo de la comunicación y, por otra, la identificación de las coyunturas que determinaron el devenir del ámbito organizacional y la práctica de la comunicación en el periodo estudiado.

El estudio tuvo un enfoque cualitativo mediante investigación documental y entrevista semiestructurada con expertos de la academia y de las organizaciones. Las conclusiones dan una gran señal a las facultades de comunicación para que reaccionen frente a la velocidad de los cambios que conllevan las organizaciones; también dan

valiosas indicaciones a estas, para que involucren la gestión estratégica en el área de comunicación, de cara a la complejidad del mundo empresarial de hoy.

Sin embargo, la comunicación estratégica se ha desarrollado y convertido en objeto de análisis de tal manera que ya ocupa la atención e interés de las organizaciones, en especial, lo que corresponde al proceso de su gestión integral. Por otra parte, la producción académica sobre comunicación estratégica en Colombia es limitada y, si se tiene en cuenta la evolución del campo de estudio, la complejidad del mundo de las organizaciones y la dinámica en sus prácticas comunicativas en las últimas tres décadas y media, los investigadores tienen la responsabilidad y el compromiso de recopilar, sistematizar y analizar esta información para entregarla a la comunidad académica en general, a los profesionales de la comunicación en ejercicio y a los interesados en tales aspectos.

Por ello, en esta investigación se encuentran las respuestas y el análisis a las preguntas de cómo se entendía la comunicación estratégica en Colombia hace tres décadas, cómo ha evolucionado el concepto y cómo se entiende ahora; cuáles son los enfoques que se le han dado desde la academia y cuáles son las coyunturas que han caracterizado la práctica de la comunicación estratégica en las organizaciones en Colombia.

Al querer entregar un buen contexto del complejo mundo de la comunicación, se vio la necesidad de llevar al lector en primera instancia, a la concepción de esta como campo de estudio inter, multi y transdisciplinar. Así se desarrolla el primer capítulo en el que se señalan los periodos que influenciaron el pensamiento comunicacional y las teorías con sus respectivos exponentes, características y aportes que van dando cuenta de la evolución de la comunicación.

En el segundo y tercer capítulos se analiza el *pensamiento estratégico* que da el contexto para llegar a la *comunicación estratégica*. El segundo comprende el *management* y su relación directa con los razonamientos de estrategia y diversas teorías administrativas, de donde se desprende la comunicación organizacional, pues las relaciones públicas modernas, el marketing y la publicidad nacieron ligadas a objetivos empresariales. El tercer capítulo refiere a la persuasión y las relaciones públicas como elementos propios o condiciones para gestionar la comunicación con carácter estratégico real. La persuasión es in-

trínseca a la comunicación, al igual que las relaciones públicas, pues a partir de la intención de los mensajes debe confluír el conocimiento profundo de los públicos a los que se dirigirá y la manera más efectiva de impactarlos, es decir, de establecer una verdadera conexión con ellos.

Para abordar la comunicación organizacional y su desarrollo se debe partir de las teorías de las organizaciones y cómo la comunicación y sus enfoques se fueron dando en cada época de la historia. En el capítulo 4 se expone la síntesis del proceso de la comunicación organizacional; del concepto y de la teoría estratégica y su evolución en el tiempo. Así mismo, se divide el periodo objeto de este estudio (1980-2016) en las décadas del 80, 90 y de 2000 hasta 2016; se determina cómo se concebía la comunicación estratégica en Colombia y cómo era su ejercicio profesional, con base en los testimonios de expertos de diferentes tipos de organizaciones.

La academia tiene una gran responsabilidad por la formación de sus estudiantes y, al mismo tiempo, el gran reto de armonizarla con las necesidades del mundo laboral. En el capítulo 5 se describe el inicio de las facultades de comunicación en Colombia y se presenta el análisis de 48 programas en los que se puede observar el “peso” tanto del campo organizacional como el de la comunicación estratégica. Esta radiografía indica en qué momento y posición está Colombia frente a la formación en este campo de conocimiento.

Si bien en los capítulos 4 y 5 se muestra la concepción estratégica de comunicación en la práctica y cómo la academia la ha involucrado en sus planes de estudio, en el capítulo 6 se identifican y contextualizan las principales coyunturas que determinaron la práctica de la comunicación en Colombia, en las tres décadas y media anteriores. Estos periodos fueron el afianzamiento de las nuevas tecnologías y el cambio global que provocó; la apertura económica, la inseguridad generada por el narcoterrorismo, la firma del pacto global y los objetivos del milenio y, finalmente, el Posacuerdo de paz. En el capítulo 7, el lector encontrará las conclusiones y las tendencias en el ejercicio de la comunicación estratégica a corto y mediano plazo.

La autora agradece a la Universidad Sergio Arboleda la financiación para llevar a cabo la investigación y esta publicación. De igual forma, agradece a los expertos, comunicadores, directivos y docentes de las facultades de comunicación que respondieron la entrevista.

Esta investigación contó con el aporte de grupos del semillero del área de Gestión de las Organizaciones de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Sergio Arboleda, a quienes expreso un gran reconocimiento. Sus integrantes fueron: Andrea Martínez, Laura Vergara, Andrea Yunque, María Alejandra Cepeda, Luis David Ochoa, Javier A. Rodríguez, Karen Castellanos, Ana María Moreno, Natalia Urrego, Alexandra Marín y Fabián Guevara.

Finamente, mi gratitud al colega y docente de la Escuela, Juan Sebastián Gutiérrez Forero, quien apoyó la revisión de los primeros capítulos, fue el intérprete de los conceptos y los volvió figuras para su mejor entendimiento.

Metodología

Para analizar el estado de la comunicación estratégica en Colombia se trabajó con el método hermenéutico sustentado en el paradigma humanista que tiene énfasis en la interpretación de los fenómenos particulares que acontecen en un contexto de tiempo y espacio definido; el ejercicio interpretativo será intencional y contextual (Cárcamo, 2005). Es de enfoque cualitativo y las técnicas utilizadas fueron la indagación documental y la entrevista semiestructurada.

El propósito de este trabajo es aproximarse al entendimiento de la comunicación estratégica en los campos laboral y académico en Colombia y cómo se ha desarrollado en nuestro medio.

El desarrollo de la investigación comprendió cinco fases:

En la primera, a través del análisis documental, se logra un conocimiento acabado del contexto del objeto de estudio, donde se identificaron tres aspectos: 1) Las tendencias globales de la comunicación en las organizaciones. 2) El desarrollo del concepto y la teoría estratégica aplicada a las organizaciones. 3) El desarrollo del campo organizacional en la academia y la inclusión del concepto estratégico en ella. Los autores de las teorías y de los documentos analizados son referentes autorizados y representativos en los campos señalados, además, marcaron una reorientación global en el ejercicio de la comunicación en las organizaciones.

El análisis partió de la clasificación de los autores de acuerdo con los tópicos de estudio. Luego se seleccionaron

los más representativos en cada campo, entre los que se identificaron autores clásicos y postulados seminales. En tercer lugar, se clasificaron por periodos de décadas, como está planteado en la investigación.

En la segunda, con la misma técnica, se determinaron las coyunturas que marcaron un hito en el ejercicio profesional de la comunicación en Colombia desde 1980.

En la tercera fase, se estableció un primer nivel de síntesis en el análisis de los contenidos de las dos primeras partes.

En la cuarta, se convalidaron los hallazgos analizados en la tercera fase, a través de la entrevista con preguntas semiestructuradas con treinta expertos, quince de la academia (diez docentes-investigadores y cinco directivos) y quince consultores y/o comunicadores en el ejercicio profesional en diferentes tipos de organizaciones (cinco del sector público y diez del privado).

La entrevista tenía como propósito conocer de la fuente, esto es, los entrevistados (quienes cuentan con amplia experiencia en organizaciones y en la academia), su visión, cómo vivieron las transformaciones del ejercicio profesional y de la formación en el campo de estudio, durante el periodo determinado (1980-2016). La trayectoria profesional y laboral de cada uno de los entrevistados ofrece información precisa por sus vivencias y experiencias en los diferentes momentos estudiados.

Todos los entrevistados son profesionales de la comunicación con residencia en la ciudad de Bogotá; de ellos, siete con formación doctoral y once con maestría. Por el número de expertos, las entrevistas se hicieron en persona. El promedio de años de experiencia es de treinta y ocho. Así, se tiene que una persona tiene cincuenta años de experiencia; diez, cuentan con cuarenta años de experiencia; quince, con treinta y cinco; tres, con treinta y uno, con veinticinco.

Es de anotar que el 50% de los entrevistados pidió no publicar su nombre, ni la entidad a la que pertenecía, por considerar estas opiniones de carácter personal; unos, por trabajar en el sector público y los otros por no querer comprometer a las organizaciones en las que laboran. Por esta razón todos fueron identificados con el número que se les asignó en la entrevista. Por la coincidencia en muchas de las respuestas, en el trabajo aparecen nu-

meradas las respuestas de dieciocho entrevistados que recogen el sentido de todas las opiniones.

En cuanto a incluir la comunicación estratégica en la academia, se seleccionaron cuarenta y ocho facultades afiliadas a la Asociación Colombiana de Facultades de Comunicación, AFACOM. La información se recolectó por medio de entrevistas con los directores de los programas, *focus group* en el marco de reuniones de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, RECOR, y análisis de la información publicada en las páginas web institucionales.

En la quinta y última fase se construyó un segundo nivel de análisis que llevó a generar las conclusiones que responden al objetivo de la investigación.

Inter, trans y multidisciplinariedad de la comunicación

En este capítulo se plantea por qué se entiende a la comunicación como un campo del saber y cómo, bajo esta perspectiva, se revisa su evolución desde la inter, trans y multidisciplinariedad, con referencia a otras ciencias sociales.

Decir que un campo es interdisciplinario significa que abarca diferentes aspectos de varias disciplinas, y si se dice que es transdisciplinario indica que éste comprende varias disciplinas de forma transversal; al hacer referencia a lo multidisciplinario, se quiere señalar que involucra el conocimiento de varias disciplinas, cada una de las cuales aporta al tema estudiado desde su espacio.

Por ello es necesario considerar a la comunicación como un objeto de estudio, ubicarla en sus correspondientes periodos históricos y, con base en ellos, identificar las teorías que han dado vida al complejo mundo de la comunicación.

La comunicación como objeto de estudio

Este análisis se divide en cuatro periodos comprendidos entre 1927 y la época actual. A partir de la década de los treinta (durante el periodo difusionista), la comunicación comenzó a identificarse como objeto de estudio y fue institucionalizada en tanto campo académico. Dicha época marcó el comienzo de las teorías comunicacionales, enmarcadas en periodos socioeconómicos-políticos de la historia.

El conocimiento del contexto histórico es determinante para entender las líneas de pensamiento en comunicación, dada la influencia de las reflexiones sobre las complejas relaciones entre la sociedad y los eventos promovidos en cada época, con lo que se forjan elementos culturales transversales a los entornos del ser humano. De acuerdo con Torrico (2004), los principales periodos socioeconómicos y políticos que influenciaron el pensamiento comunicacional son los siguientes:

Periodo difusionista (1927-1963). Respondió a la visión y a las necesidades del afianzamiento del capitalismo y de su modelo de desarrollo asentado con exclusividad en la noción de crecimiento económico.

Periodo crítico (1947-1987). La tensión ideológico-política entre los bloques capitalistas-socialistas como sus derivaciones regionales y nacionales –varias de ellas violentas– dieron lugar a corrientes y movimientos críticos, con base en la concepción materialista histórica.

Periodo culturalista (1987-hasta hoy). Su denominación partió no solo de los enfoques postmodernos en antropología y filosofía, sino del redescubrimiento sociológico crítico de la existencia y las capacidades del sujeto/ agente frente a la estructura. Para el **periodo actual**, del 2001 en adelante, se dificulta una identificación precisa: “el horizonte de las teorías sociales y de las comunicacionales aparece con una mezcla de elementos de los tres periodos anteriores” (Torrico, 2004, p. 97).

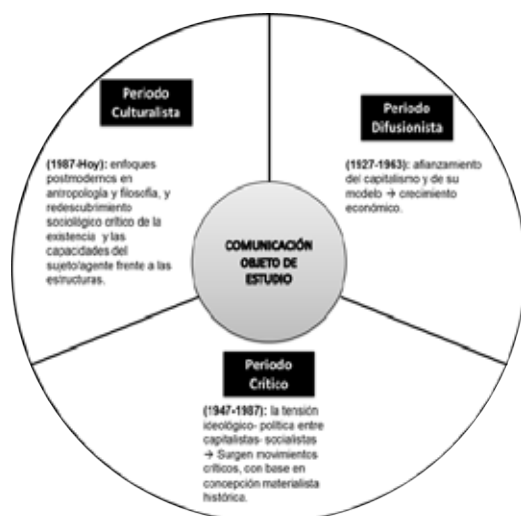


Figura 1. Periodos históricos y estudio de la comunicación.
Elaboración propia basada en Torrico (2004).

Los objetos de estudio de la comunicación son múltiples, pero se señalan dos aspectos relevantes en el entorno latinoamericano: la comunicación para el desarrollo y el surgimiento de espacios de reflexión e investigación.

Pereira, Bonilla y Benavides (1998) presentan el balance y perspectivas de la comunicación para el desarrollo. Plantean cuatro escenarios de acción: 1) Culturas populares y movimientos sociales. 2) Estudios sobre recepción y consumo popular. 3) El espacio-mundo donde vivimos. 4) Debate de las políticas culturales. Ellos señalan que los proyectos donde debe actuar, en principio, son los de ciencia, tecnología, salud, educación, procesos de paz y gestión cultural.

Es importante destacar cómo Pereira, Bonilla y Benavides (1998) refieren a un grupo de profesionales de diversas disciplinas, que no solo “generaron un profundo optimismo acerca del papel que la comunicación desempeñaría en las acciones y planes de desarrollo, sino que además se convirtieron en verdaderos estrategias de la comunicación para el desarrollo en los países del Tercer Mundo” (p. 124). Ellos son: Daniel Lerner, David McLelland, Lucien Pye, Wilbur Schramm, Everett Rogers e Ithiel de Sola Pool, entre otros, quienes se erigieron en los autores clásicos sobre la temática de la modernización, la comunicación y el cambio cultural.

En el ámbito latinoamericano, Cristina Gobbi (2004) hace un recuento del surgimiento de los espacios de reflexión e investigación sobre los procesos comunicacionales, e indica que coinciden con la creación del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) en 1959. Luego vino la creación de la Escuela Latinoamericana de Comunicación (ELACOM), con marcada incidencia en Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela. En esta época proliferaron las escuelas y centros de estudios que dieron paso a una reflexión crítica sobre la comunicación de masas que, a través de distintas etapas ha conseguido, colocarse en el vórtice, en muchos aspectos, de la actual investigación mundial de la comunicación. Más adelante, el inicio de la década del 70 estuvo marcado por un grupo de investigadores y profesionales inquietos en busca de una identidad comunicacional en nuestro continente.

Teorías de la comunicación

La comunicación es un factor de alta incidencia social y a partir de esta premisa se han construido modelos para comprender la forma como las

personas y las sociedades se comunican. Varios de estos modelos han utilizado elementos de diferentes ciencias sociales, integrándolos para construirse; cada una de estas ciencias ha estudiado la comunicación como una respuesta a sus necesidades y, conforme se dieron los cambios sociales se fueron transformando, propiciando el surgimiento de nuevos elementos a tenerse en cuenta.

Con base en lo anterior y con un referente conceptual en las matrices teóricas sociales, según Torrico (2004), las principales teorías de la comunicación se clasifican de la siguiente manera:

Funcionalismo. Está centrada en el análisis de los fenómenos sociales en relación con los grandes sistemas sociales, explica cómo se interrelacionan las partes con el todo, y ayudan a mantener el equilibrio del sistema; al observar los medios de comunicación desde este enfoque, se los ve como instituciones que cumplen una función en el orden social.

Estructuralismo. Emerge de la idea de estructura que relaciona unos elementos con otros. Resalta el carácter de totalidad e interdependencia de los elementos que conforman la estructura de los fenómenos sociales. Los elementos forman un todo en virtud de sus relaciones mutuas y estas relaciones tienen valor y lugar en el conjunto. Dicha posición es la que los hace significativos. Bajo este contexto, la sociedad está constituida por reglas o estructuras que, como resultado de las normas que los hombres han creado en su entorno, dan sentido a los acontecimientos. Los estructuralistas señalan que los medios de comunicación transmiten contenidos que refuerzan aquellas ideas que ya tienen sentido en la sociedad.

Dialéctica crítica. Esta corriente de pensamiento fue fundamental para el conocimiento de lo social por sus aplicaciones concretas en la historia contemporánea. Referente al estudio de los medios de comunicación, la dialéctica crítica tomó como punto de partida la teoría según la cual, los medios de comunicación masiva tenían efectos sobre la sociedad sin que ésta pudiese impedirlos. Bajo tal perspectiva, cuando se emitía un mensaje, el público lo recibía e indiscutiblemente se veía afectado por él. Para la dialéctica crítica es necesario conocer los fenómenos sociales, observarlos con claridad y delimitarlos.

Sistémica. Está basada en la Teoría General de los Sistemas, que observa la realidad como un todo que acoge, a su vez, innumerables subsis-

temas conformados por partes que, interrelacionadas, crean sinergias de interacción entre los elementos del medio en el que se conjugan.

Torres (2015) complementa esta lista con dos periodos específicos de la comunicación:

Comunicación y posmodernidad. En este ámbito se exploran las implicaciones sociales que tuvieron los medios de comunicación en la denominada revolución social y cultural de 1968 y en décadas posteriores. Es sinónimo de explosión informativa, estudiada principalmente por Adorno, Max Horkheimer, McLuhan y Walter Benjamín. Bajo esta mirada, el mundo se reduce a una aldea donde los seres humanos se intercomunican dentro de un paisaje cultural hegemónico.

Estudios de comunicación y cultura desde América Latina. Sus grandes temas de estudio son el difusionismo, la comunicación alternativa, las hibridaciones y mediaciones sociales y los estudios de recepción. Cada grupo social ingresa a los medios con unas tradiciones, unas representaciones y unas posibilidades interpretativas que les permiten atribuir significados a las propuestas de los medios masivos. Dentro de este contexto, la industria cultural y los medios masivos se asumen como espacios de producción y circulación cultural que corresponden no solo a innovaciones tecnológicas o a movimientos del capital sino, a nuevas formas de socializar y relacionarse. Aquí la comunicación es un proceso de representación y negociación cultural.

Los debates actuales en las ciencias sociales y humanas presentan un enorme desafío para pensar y hacer comunicación en los entornos socioculturales, como en los de las organizaciones, importantes espacios sociales y de interacción. Desde los planteamientos de Wiener (1948), considerado el padre de la cibernética, pasando por las denominadas corrientes fundadoras (funcionalismo, estructuralismo, teoría crítica), el campo de la comunicación aborda hoy procesos culturales de globalización creciente. De igual forma, enfrenta las implicaciones de la sociedad de la información con los nuevos desafíos que, desde las ciencias duras, ubican en el paradigma de la complejidad, de las estéticas, de las subjetividades, de las inestabilidades y de las incertidumbres, conformación y elementos, tanto de la vida natural como de la vida social y cultural.

Es así como la investigación en comunicación enfrenta, al igual que las ciencias sociales, la obligatoriedad de construir sus propios métodos de estudio.

Una discusión que nunca acaba: la comunicación, ¿disciplina o campo de estudio?

Entendida la disciplina como un conjunto específico de conocimientos que pueden enseñarse y que tiene sus propios antecedentes educativos, formativos, procedimentales, métodos y áreas de contenido (Berger, 1975), al observar la comunicación como un objeto de estudio y análisis, se podría revisar como una ciencia que se enseña y en torno a la cual se investiga. Cuando se habla de convertir a la comunicación en una disciplina de estudio, “por más ingenuo y limitante que parezca, es un proyecto justificable: remite a sistemas de conocimiento y pautas de intervención (saberes) que pueden ser reproducidos y por lo tanto enseñados” (Orozco, 1990, citado por Fuentes, 1998).

Tabla 1

Teorías de comunicación

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES REPRESENTANTES	APORTE	PAPEL DE LA COMUNICACIÓN
FUNCIONALISTA	Análisis fenómenos sociales en relación con sistemas sociales.	Harold Lasswell Paul Lazarfeld	Los medios tienen intención de efecto sobre los receptores	Los medios de comunicación son eje central de un orden social.
ESTRUCTURALISTA	Integralidad de la escuela lingüística a otras ciencias sociales.	Ferdinand de Saussure (Lingüística) Roland Barthes (Semiótica) Levi Strauss (Antropología estructural) Algirdas-Julien Gremias (Semiótica) Jacques Lacan (Psicoanálisis) Louis Althusser (Filosofía) Michel Foucault (Filosofía)	Se centra en el receptor, su contexto y su código.	Estudiar y analizar el discurso de los medios de comunicación.

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPALES REPRESENTANTES	APORTE	PAPEL DE LA COMUNICACIÓN
DIALÉCTICA CRÍTICA	Escuela crítica de Frankfurt, con lineamientos opuestos al Marxismo.	Max Horkheimer Theodor Adorno Jürgen Habermas	Conocer los fenómenos sociales, observarlos con claridad y delimitarlos.	Afectación de los receptores de los mensajes por influencia del contenido sin discriminación alguna.
SISTEMISMO	Un todo organizado es mejor que la suma de sus partes. Apertura al medio e influencia de los entornos.	Eric Trist Daniel Katz Robert Khan	Trist: fuerzas externas que impactan a las organizaciones Katz y Khan: factores sistémicos internos con aportes al entorno externo.	La comunicación de las organizaciones con el medio no solo se da a través de textos, sino que usa resultados, logros, calidad, marca, etc.
COMUNICACIÓN Y POSTMODERNIDAD	Posterior a la Guerra Fría y caída del muro de Berlín. Globalización e integración de las naciones.	Max Horkheimer Theodor Adorno Marshall McLuhan Walter Benjamin	Diferenciación de las organizaciones a partir de la multiculturalidad que se origina en la sociedad, sus contextos y entornos.	La interacción global de las organizaciones y la comunicación a través de multiplicidad de canales con el mundo y sus grupos de interés.
COMUNICACIÓN/ CULTURA A.L.	Estudios en difusionismo, comunicación alternativa, hibridaciones y mediaciones sociales, y estudios de recepción.	Jesús Martín Barbero Néstor García Canclini Manuel Castells	Ingreso de comunidades a los medios influenciados por sus creencias culturales e interpretaciones sociales particulares.	Proceso de representación y negociación cultural, incluso en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Este es un cuadro sinóptico de referencia donde las características, aportes y papel de la comunicación se señalan de manera básica y escueta como orientación para su posterior estudio. Está basado en Torrico (2004), Mattelart (1997), Alsina (2001) y De Moragas (1985).

Sin embargo, no todos creen que la comunicación deba verse como una disciplina, pues se presume que esta mirada limite sus fronteras dentro de una concepción instrumental ligada a transmitir o difundir información, y sea restringida a lo mediático y lo masivo. Uno de los que se aparta del fenómeno de la “disciplinarización” de la comunicación es el argentino Grimson (2003) quien se expresa “contra una epistemología de la comunicación” y plantea que ella “tiene menos que ver con lo que han sido las disciplinas, que con lo que serán los campos de convergencia en el futuro” (p. 250).

Si la visión de la comunicación como disciplina es limitante, ¿es entonces un campo de estudio? Bourdieu (1997) define un campo como:

Un espacio social estructurado, en el que existen fuerzas; hay dominantes y dominados, hay relaciones constantes, permanentes, de desigualdad, que se ejercen al interior de ese espacio que es también un campo de luchas para transformar o conservar este campo de fuerzas (p. 59).

Así mismo, considera que los campos poseen dos características que se involucran estrechamente. Por una parte, el campo es el espacio donde se construye una visión interpretativa, una mirada de conjunto y de apuesta por la construcción de sentido; mientras que, por otra parte, es un dispositivo que promueve la existencia de objetos, discursos, sujetos, conocimientos y acciones.

Siendo así, la comunicación vista como un campo de conocimiento se encuentra en permanente construcción y se ha legitimado al afirmar sus métodos de investigación y crear nuevos conocimientos sobre sí mismo. Como campo de estudio, Fuentes (1998) señala que la comunicación no tiene uno propio, sino más bien un *dominio* de estudio, “más o menos común, alrededor del cual se ha conformado el campo sociocultural”.

Al ver las diferencias entre campo y disciplina, se evidencia cómo esta última es una percepción que conduce al crecimiento del saber; pero que puede ser limitante en la interacción con diferentes conocimientos y perspectivas potencialmente complementarios. Por su parte, en vez de separar y estructurar un conocimiento, tal y como lo hace la disciplina, el campo busca abrir fronteras para articular fenómenos procedentes del encuentro entre diferentes disciplinas y de resolver la tensión existente entre disciplinas construidas. Es en este sentido, con el que concuerda la investigación, que la comunicación es un campo y no una disciplina, ya que abarca conocimientos de otras ciencias sociales, y genera puntos de encuentro y nuevas formas de pensar.

La comunicación como campo de estudio inter, trans y multidisciplinar

Es innegable que la comunicación es un campo inherente y transversal para construir la vida en sociedad y los significados compartidos; un componente activador del diálogo y de la convivencia entre sujetos y actores sociales. Su estudio se ocupa fundamentalmente del análisis de las diversas interacciones entre mensajes, canales y formas de significación que vinculan individuos y comunidades, en las que se construyen culturas y se adjudican sentidos y valores.

En la figura 2 se observa cómo una disciplina está conformada por un sólido fundamento teórico, tiene su propia profundidad, límites y un acervo temático por investigar.

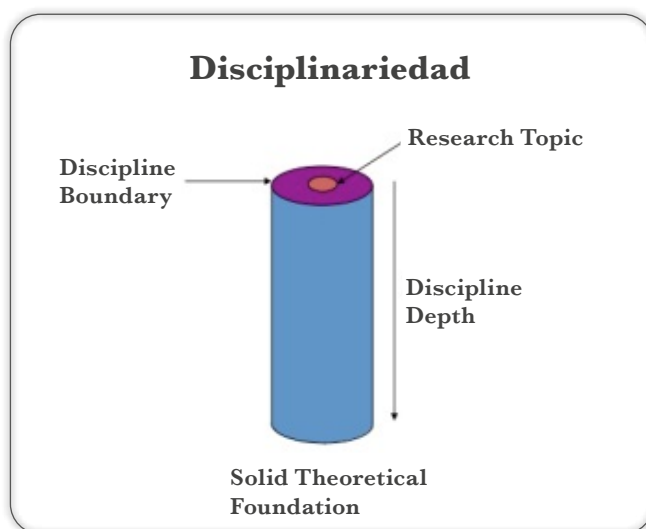


Figura 2. La disciplinariedad. Fuente: Plata, Juan José. Seminario *El Proyecto de Investigación, marco metodológico*. Asociación para el Avance de la Ciencia, ACAC. Octubre de 2012. Bogotá.

La Real Academia Española (RAE) define la interdisciplinariedad como el estudio de algún tema o de otra actividad que “se realiza con la cooperación de varias disciplinas”. Teniendo presente esta definición, la teoría de la comunicación es considerada legítimamente como una materia interdisciplinar, debido a que observa un objeto de estudio con intereses

determinados que son de igual relevancia para otras disciplinas. La interdisciplina es una concepción de la realidad; se considera como un todo, por lo que es más que la suma de las partes. La interdisciplina no es posible si no existe una relación democrática entre las disciplinas que participan (véase figura 3).

La mención anterior es explicada con claridad por la investigadora en comunicación Migadalia Pineda de Alcázar (2004), quien asegura que:

Los objetos de estudio de la comunicación se han construido desde miradas múltiples pero en sus primeras aproximaciones se mantuvieron parceladas y es en los últimos años, especialmente desde los ochenta en adelante, que se busca integrar en una visión más interdisciplinaria con un sentido de mayor totalidad, para poder avanzar en la construcción de un pensamiento comunicacional transdisciplinario todavía no consolidado (p. 112).

Por su parte, la transdisciplinariedad concierne, como el prefijo “trans” lo indica, al elemento que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina (véase figura 4). En 1994 se llevó a cabo en Portugal el Primer Congreso Mundial de la Transdisciplinariedad, donde se definió este término como la interacción simultánea entre las disciplinas a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. La finalidad de la transdisciplina es la comprensión del mundo presente en el cual cada uno de los imperativos es la unidad del conocimiento.

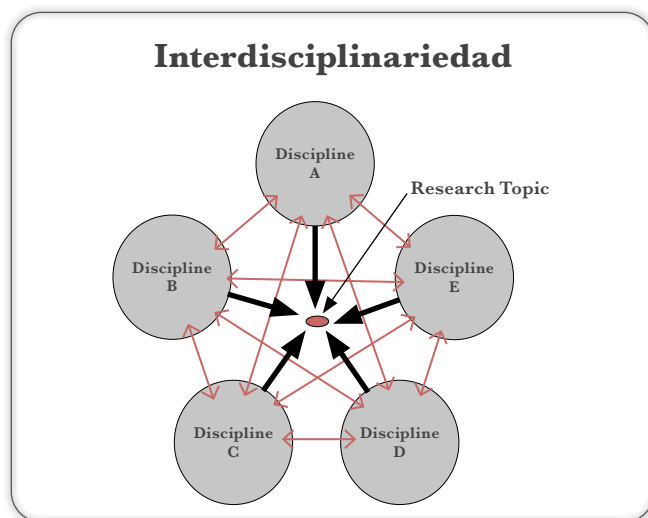


Figura 3. La interdisciplinariedad. Fuente: Plata, Juan José. Seminario *El Proyecto de Investigación, marco metodológico*. Asociación para el Avance de la Ciencia, ACAC. Octubre de 2012. Bogotá.

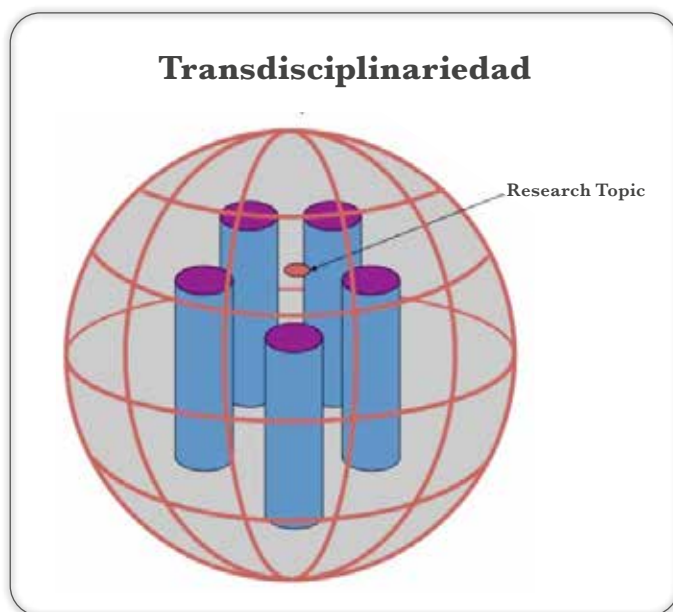


Figura 4. La transdisciplinariedad. Fuente: Plata, Juan José. Seminario *El Proyecto de Investigación, marco metodológico*. Asociación para el Avance de la Ciencia, ACAC. Octubre de 2012. Bogotá.

El término transdisciplinar, apareció entre los años 70 y 80, casi simultáneamente en los trabajos de Jean Piaget, Edgar Morin y Eric Jantsch, entre otros. En su momento, dicho término fue inventado para expresar, con realce en el campo de la enseñanza, la necesidad de una feliz transgresión de las fronteras entre las disciplinas, de una superación de la pluridisciplinariedad y de la interdisciplinariedad.

La comunicación ha llegado a ser vista como un campo transdisciplinar, tal como lo afirmaba Caletti (1991), “la postulación de un campo transdisciplinario en contraposición a la definición convencional de disciplina es actualmente una plataforma de discusión que cuenta con un creciente consenso en la comunidad académica de la comunicación” (p. 28). Para él, esta estrategia de señalar un carácter ‘trans’ antes que ‘multi’, y por supuesto, ‘inter’, se confunde en ocasiones con una moda lingüística más. No obstante, afirma que “lo que está en juego es ni más ni menos que la insinuación de la necesidad de construir otro patrón de definición de los problemas del conocimiento” (p. 29).

Las diferentes definiciones y acercamientos a los estudios de la comunicación y sus carreras profesionales han llevado a que según Roveda (2009):

La comunicación sea entendida como un campo transdisciplinar, atravesado y nutrido por los estudios culturales y sociales, y por todos y cada uno de los valiosos aportes que, desde la antropología, la psicología, la sociología y la lingüística, especialmente, han contribuido a conformar el debate sobre comunicación en el mundo (p. 303).

Es así como la comunicación en las sociedades contemporáneas está ubicada en un lugar central, al punto de haber sido llamada *sociedad de la comunicación*, denominación profundamente ligada a la cultura. Esto hace posible colocar a la comunicación como un campo de estudio que articula la experiencia y recursos de diversas ramas y enfoques, en una síntesis que confluye en la producción de conocimiento pertinente y consistente que responde a las necesidades sociales.

De este modo, Barbero (1991) sostiene que la transdisciplinariedad en los estudios de comunicación no significa la disolución de sus objetos en los de las disciplinas sociales, sino la construcción de las articulaciones que hacen su especificidad, esa que hoy ni la teoría de la información, ni la semiótica, aun siendo disciplinas ‘fundantes’, pueden pretender abordarla en su totalidad.

Este acercamiento al enfoque transdisciplinar posibilita que la comunicación, otras ciencias sociales y los estudios culturales edifiquen mayor conocimiento al salirse de la zona de confort de sus propias disciplinas y observar las interconexiones posibles con otros campos del saber. En la postmodernidad, las verdades únicas han sido puestas en duda y los saberes necesitan ahora conjugarse, mezclarse y transversalizarse.

Ahora bien, lo multidisciplinario se debe entender como el estudio de un objeto a través de varias disciplinas. La gestión multidisciplinaria sobrepasa las disciplinas; pero su finalidad queda inscrita en el marco de la investigación disciplinaria (Nicolescu, 1999). De ahí que lo multidisciplinario sea conceptualizado como un enfoque de investigación científica que toma en cuenta varias disciplinas con un problema macro común, pero con unos objetivos diferenciados que intervienen en su análisis y del que se fomentan conclusiones desde cada una de ellas.

La multidisciplinariedad apunta a un tipo de conocimiento globalizante, sistémico, que en ocasiones prescinde de los microanálisis y la limitación de ir al problema particular y no mirar sus interconexiones. En este sentido, el objetivo es constituir articulaciones sistémicas, organizadas, que desarrollen un diálogo de saberes entre los campos de la comunicación y otras ciencias sociales.

Fuentes (2002) argumentó que el estudio de la comunicación en la sociedad tiene un origen multidisciplinario, es parte constitutiva, incuestionable, de cualquier acercamiento académico a este campo tan extensamente cultivado a partir de la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, la reflexión sobre las implicaciones teórico-prácticas de esta condición, parecen haber estado siempre, en un segundo plano de importancia.

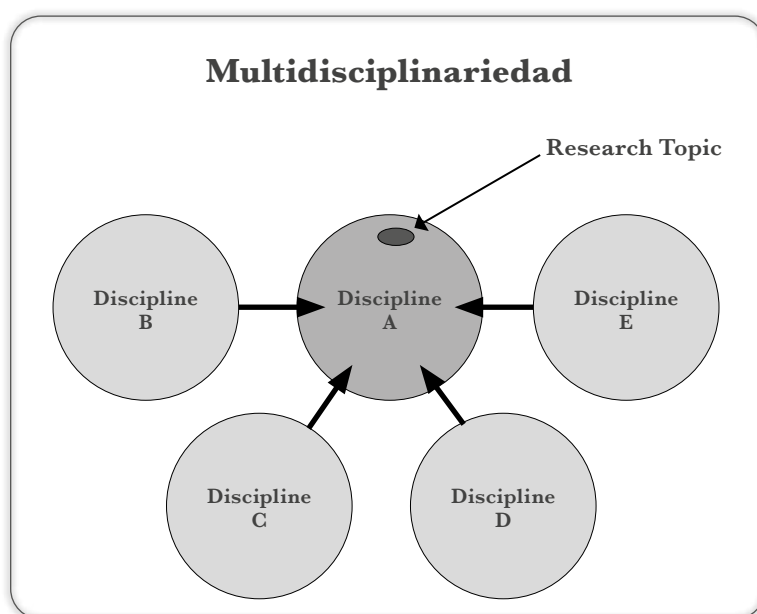


Figura 5. La multidisciplinariedad. Fuente: Plata, Juan José. Seminario *El Proyecto de Investigación, marco metodológico*. Asociación para el Avance de la Ciencia, ACAC. Octubre de 2012. Bogotá.

La multidisciplinariedad se diferencia de la interdisciplinariedad en la relación que comparten las disciplinas. En una relación multidisciplinaria, esta cooperación puede ser mutua y acumulativa pero no interactiva, mientras la

interdisciplinariedad mezcla las prácticas y suposiciones de las disciplinas implicadas y hay un mayor grado de integración entre ellas. De ahí que, la multidisciplinariedad sea una mezcla no integrada de varias disciplinas en la que cada una conserva sus métodos, posturas y suposiciones sin cambio o desarrollo de otras disciplinas.

La Teoría Estratégica y el pensamiento estratégico desde el *management*

La Estrategia, antes que una teoría o una disciplina, es una capacidad de todos los seres vivos (Pérez, 2012). Las teorías llegarían después.

La Teoría Estratégica trae consigo más de 2500 años de historia desde cuando se enunciaron los principios estratégicos básicos; se ha formulado y estudiado desde tres paradigmas: el militar, el matemático y el económico. Para algunos expertos es un saber contingente (que no admite teorización), para otros, es un saber pragmático (la teorización no es posible) y un tercer grupo busca reformular y recuperar su teorización porque reconoce que la Teoría de los Juegos de John Van Neumann fue, en su momento, una teoría estratégica (Pérez y Massoni, 2009).

Cuando hablamos de Estrategia hemos de entender las diferentes acepciones: la capacidad, la disciplina y la categoría académica, el proceso y las rutas de comportamiento. A lo largo de la historia, todas y cada una de estas dimensiones del término *estrategia* han tenido distintas conceptualizaciones.

La evolución del pensamiento estratégico y primeros vínculos con el *management*

Para Peter Drucker (1954) —el ‘padre de la administración moderna’, el *management* es entendido como un órgano multiusos que gestiona un negocio, a sus administradores, a los trabajadores y a su trabajo, encargado de hacer que

los recursos sean productivos, con responsabilidad, que evidencie el avance económico organizado.

En otras palabras, el *management* es algo así como la disciplina de la dirección de las empresas y, como tal, se hará una observación y análisis de los elementos que intervienen, en este orden, en la gestión estratégica de los recursos y su relación con el campo de la comunicación en las organizaciones.

Los retos del *management* actual incluyen la complejidad del contexto económico, social y político donde se encuentran nuevos roles gerenciales, la apertura de un mercado a escala global, la consecuente competencia e interdependencia de economías; el emprendimiento, el enfoque en el cliente y la imprevisibilidad del entorno debido a los acelerados cambios sociales y tecnológicos. Todos estos retos están inmersos y son inherentes a la responsabilidad social corporativa (RSC) y comprenden los tres ámbitos en los que la ‘sociedad de la comunicación’ es transversal: social, económico y ambiental.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la necesidad de que las directivas de las empresas piensen en su organización de manera estratégica para poder ser competitivas, disruptivas en los mercados actuales y que alcancen el éxito en las metas y propósitos tanto internos como externos.

El propósito de una de las múltiples miradas del pensamiento estratégico “es ayudar a las organizaciones en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles” (García, 2010, p. 95). Sin embargo, cabe anotar que el pensamiento estratégico no fue ideado por los estudiosos de las organizaciones, sino que es más bien un préstamo y adaptación de la inteligencia militar. No es casualidad que la primera definición de “estrategia” que arroja el Diccionario de la Lengua Española (1992) sea “el arte de dirigir las operaciones militares” (p. 917). Por tanto, es necesario entender cómo migró este concepto al mundo empresarial.

Por ello es necesario revisar los pasos que ha dado el pensamiento estratégico y cómo, siendo un concepto proveniente del mundo militar, ha migrado a ciencias como la política, las matemáticas, la administración, la economía y, ahora, es aplicado a la Comunicación.

El concepto de estrategia en el ámbito militar

Los aportes de la milicia. La historia registra que en la Grecia clásica (siglo V a. C.) aparecieron los primeros ‘estrategas’ militares quienes lideraban a los ejércitos en batalla para llegar a acuerdos con los adversarios entre las ciudades-estado y, de esta forma, conducir a la victoria o evitar la guerra. En esta línea de pensamiento, pero dentro de la milenaria cultura china, también se encuentra al quizás más representativo de los exponentes, el general Sun Tzu (544-496 a. C.), quien en su libro *El Arte de la Guerra* describe los lineamientos de acción del ejército chino, su modelo de autoridad, de disciplina y comunicación, jerarquías y rangos, y organización. A través del pensamiento estratégico, se daban lineamientos a las acciones militares para determinar la forma de atacar al rival y así debilitarlo con el objetivo de evitar un posible contrataque.

Siglos más tarde, Carl Von Clausewitz (1780-1831), militar prusiano y uno de los historiadores más influyentes de la ciencia militar moderna, estudió la guerra y la necesidad de tener una estrategia clara para hacerle frente. Su pensamiento llegó a permear los ejércitos de Napoleón Bonaparte (1769-1821), militar y emperador francés quien fortaleció su estrategia militar gracias al análisis histórico de otros enfrentamientos y de la influencia del ánimo, entre otros factores, para triunfar. Desde una perspectiva estratégica, el éxito bélico de Napoleón radicó en su experiencia y amplio conocimiento sobre las guerras, lo que le ayudó a planear sus movimientos con cautela, a tener una actitud abierta al cambio cuando se vio en problemas, a estar dispuesto a combinar acciones y a tener una fuerte voluntad y determinación frente a las situaciones que encaró.

El suizo Antoine-Henri Jomini (1779-1869), también militar, hizo énfasis en la importancia de la planeación antes de la ejecución; estableció tres pasos claves para el triunfo: 1) Saber dónde se está. 2) Decidir dónde se quiere estar. 3) Hacer un plan para llegar del punto A al B (Román, Quintero, Patiño, Vidarte, Moreno, 2010). Estas ideas sobre estrategia tomadas del ámbito militar comenzaron relacionarse cada vez más con el manejo de una organización justo a principios del siglo XX, cuando las empresas comenzaban a tener grandes retos en términos de producción, rentabilidad y aparecían nuevos competidores. Las ideas de Jomini (1856) en sus tres pasos, traducidas

al pensamiento estratégico, nos muestran la importancia de conocer el entorno y el contexto en el que se desenvuelve la organización; los objetivos, proyección y visión a futuro; y el plan de acción, caminos y prácticas de desarrollo organizacional.

El hito decisivo que moldeó la forma de “enfrentar” el mercado y el público fue la Segunda Guerra Mundial. Al inicio, esta guerra obligó a que empresas dedicadas a la producción industrial fabricaran armamento y elementos requeridos para abastecer todas las necesidades y luego se obligaron a innovar, lo que exigió estrategias de competitividad y calidad de manera inevitable.

El concepto de estrategia en las organizaciones

Los aportes de las ciencias administrativas. Con el advenimiento de cambios sociales y globalizantes en términos de industria y tecnología –características del siglo XX–, las grandes empresas necesitaron mecanismos para ordenar y asignar sus recursos. La planificación financiera proporcionaba a los altos directivos un sofisticado conjunto de herramientas para programar la producción anual, los gastos y las inversiones de capital. Una vez que la producción, la investigación, el desarrollo, la publicidad y los gastos en general eran tenidos en cuenta, los flujos de efectivo disponible eran algo sencillo de manejar.

Sin embargo, cuando los tiempos cambiaron, las limitaciones de este enfoque se hicieron evidentes porque tendía a tratar a los departamentos de las empresas como funciones separadas y a tener un horizonte viable por un corto tiempo.

Como consecuencia, los cambios producidos durante varios años, como las preferencias de los consumidores o la saturación del mercado, podrían pasar desapercibidos. Un obstáculo visible es que el empresario tenía metas a corto plazo, a menudo orientadas hacia el presupuesto previsto para un año.

Para hacer frente a estos cambios del siglo XX, la planificación basada en previsión fue desarrollada entre los años 50 y 60, y paso a paso, forjó el cambio de dirección radical hacia uno analítico de procesos, con miras a

solucionar los ‘cuellos de botella’ que cada organización enfrentara. El rigor de estos análisis tuvo un cambio radical: el nivel de complejidad y tiempo requerido por los planificadores fue significativamente mayor, por lo que los administradores necesitaron la intervención de una nueva fuerza de planificadores estratégicos más especializados.

En los años 60 y 70, las escuelas de negocios crecieron a un ritmo exponencial sin precedentes y la consultoría trajo consigo nuevas empresas de planificación estratégica; una de las más destacadas por su método de trabajo fue *Boston Consulting Group* y *Bain & Company*.

A medida que los directores de las empresas comenzaron a preocuparse por el pensamiento estratégico y vincular este concepto en su trabajo diario, instituciones educativas como Harvard identificaron la importancia de capacitar a los empresarios en este tipo de pensamiento con el fin de hacer competitivas en su entorno a las organizaciones. Se identificó la necesidad de generar la relación *management-pensamiento estratégico-ámbito académico*, con el ánimo de consolidar la nueva forma de hacer y analizar negocios.

Según Chandler (1962), una correcta planeación lleva a una correcta gestión empresarial donde la estrategia debe determinar metas y objetivos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Así mismo, como lo señala Ansoff (1986), “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia” (p. 32).

Adicionalmente a la planeación, el pensamiento estratégico tiene en cuenta el análisis del contexto y de los desafíos del entorno donde se desenvuelve; “el propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles” (García, 2010, p. 95).



Figura 6. Infografía de la evolución del pensamiento estratégico. Elaboración propia.

Robert Katz (1970) añadió un componente nuevo al concepto, la categorización de estrategias dependiendo del contexto organizacional en el que deban funcionar; en este caso habla del tamaño de la compañía.

En una compañía grande se debe “planificar (es crucial) y renunciar a las migajas; preservar la fuerza y su estabilidad” (p. 42). En la pequeña empresa hay que “atacar cuando el enemigo se retira (...) ser tan directo como sea posible y responder rápidamente (Román *et al.*, 2010, p. 22).

El economista escocés Brian Quinn (1980), se interesó por cómo manejar una organización bajo una mirada estratégica y fortaleció la idea de que las fuerzas del mercado también deben tenerse en cuenta. De esta forma se mira la estrategia para lograr el fin de la organización con una mirada sistémica, donde hay relaciones y causalidades:

La estrategia efectiva se desarrolla en torno a unos conceptos clave (...) Esta estrategia se basa en sondear y retirarse para determinar la fuerza del opo-

nente y extender los compromisos, acumular recursos, atacar en forma explícita, abrumar un segmento del mercado escogido, construir una cabecera de puente en ese mercado y finalmente se agrupa y se expande a partir de esa base para dominar un campo más amplio (Román *et al.*, 2010, p. 32).

Para Porter (1985), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en:

Relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (p. 48).

Se infiere que las organizaciones que se adapten al entorno y logren mantenerse en pie frente a las adversidades podrán prosperar y perdurar en el tiempo. Para esto han de estar preparadas y conscientes de lo voluble que es el mercado en todo momento, de acuerdo con las situaciones, las temporadas y los lugares de asentamiento: “esta situación de constantes cambios se caracteriza por la reducción de los ciclos de vida de los productos, las variaciones permanentes de las necesidades y gustos de los consumidores, además de la calidad y rapidez de la información disponible” (García, 2010, p. 97).

Es evidente que la estrategia es más que un plan de acción, y la ciencia del *management* debe tener en cuenta que el mundo empresarial es muy agitado. Por lo tanto las tácticas y acciones deben tener la capacidad de leer el contexto donde se encuentren y entender los cambios a los que se enfrentan e incluir el juicioso análisis de la competencia, para poder sobrevivir:

El cambio permanente de las organizaciones obliga al desarrollo de una visión estratégica que permita dar respuesta a las presiones del entorno y posicionar a la empresa competitivamente en el mercado. La permanencia en el tiempo y en el espacio de una organización, implica el desarrollo de una ventaja competitiva, única y exclusiva, que le permite a la empresa diferenciarse del resto; en caso contrario, los mecanismos del mercado entrarán en funcionamiento y definirán una nueva situación de equilibrio (García, 2010, p. 103).

Mintzberg, Ahlstarnd y Lampel (1999) se han opuesto a equiparar los conceptos de estrategia y planeación. En los años noventa se preguntaron si una estrategia era en efecto un plan, “una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí a allá” (p. 70), o más

bien era un *patrón*, la coherencia de conducta en el tiempo, aquello que se ha hecho por muchos años, cómo se ha abordado para responder a los retos de las organizaciones.

Mintzberg (1999) se ha opuesto a asemejar el concepto de estrategia con el de planeación. En los años noventa se preguntó si una estrategia era realmente un plan o “una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí a allá” (Mintzberg *et al.*, 1999), o si más bien no era un “patrón” o coherencia de conducta en el tiempo, lo que se ha hecho por muchos años, cómo se ha abordado para responder a los retos de las organizaciones.

Esto, debido a que la gente hablaba de la estrategia como un plan a largo plazo; pero cuando se preguntaba por su estrategia hasta el momento, hablaban más bien de un patrón de conducta durante un periodo de tiempo. Mintzberg dio cuenta de la complejidad del mundo empresarial, entendiendo que complejidad significa número de variables en una misma situación.

El aporte más influyente de Mintzberg (1999) quedó registrado en su libro *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* en el que propone diez escuelas o tendencias de pensamiento estratégico y en las que consumó su estudio administrativo. Para él cada escuela estaba limitada, dependía de las demás para tener validez y se aplicaba a cada organización de acuerdo con el sector y la actividad económica. Así mismo, estas escuelas recogieron las principales miradas sobre estrategia durante el último siglo: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y la de configuración.

La Nueva Teoría Estratégica. En el año 2009, Rafael Alberto Pérez, español, y Sandra Massoni, argentina, propusieron, en un contexto iberoamericano, refundar la teoría sobre la estrategia y presentan la Nueva Teoría Estratégica (NTE), válida para todos los contextos de acción, esto es, transdisciplinar, al tomar distancia del *management* y del ámbito económico en el que se ha desarrollado.

Pretender abarcar en unas pocas líneas su propuesta, sería irreverente; sin embargo, se debe anotar que los autores elaboraron una panorámica sobre lo que se había escrito e investigado sobre estrategia, sus paradigmas (el militar, el matemático y el managerial/económico) y evolución hasta ini-

cios del siglo XXI, cuando era objeto de estudio de una variedad de disciplinas que la investigan desde perspectivas científicas y profesionales muy diversas. En ese momento describieron el escenario de la estrategia desde cuatro de sus rasgos: sociológico, académico, político y corrientes críticas, con especial énfasis en este último.

Estas corrientes fueron clasificadas por Pérez y Massoni (2009) con sus respectivos exponentes, dentro y fuera del *management*.

Críticas dentro del management. Son de dos tipos:

Implícitas. Los intangibles, la sistémica, el neo-institucionalismo, el neo-evolucionismo y la neuro-economía.

Explícitas. Al paradigma dominante, a la rigidez de la planificación estratégica, al cientifismo y a la pretensión de conocimiento, a la falta de consistencia teórica, a la desorientación del *management*, a la falta de ética, a la falta de capacidad de predicción, a la literatura sobre el proceso estratégico, al elitismo y al enfoque conflictivo de la estrategia.

Críticas desde fuera del management. Proviene de las ciencias humanas:

Las teorías de la acción social, la antropología cultural, la sociología, la psicología económica, la filosofía, la ética, la sistémica, la comunicación, la educación y la Internet.

Luego de relatar el proceso constitutivo de la NTE, Pérez y Massoni (2009) desarrollan con gran profundidad los siete cambios drásticos respecto a la *Estrategia* como se conocía en ese tiempo:

Primer cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad. Destacan que la fragmentación se había dado desde lo metodológico y desde lo académico.

Segundo cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional. Este cambio significa la recuperación de lo humano, el retornar al ser humano como núcleo articulador de nuevas modalidades de generación de conocimiento (p. 112).

Tercer cambio: en la organización. De unidad de producción a red de innovación y de significación. Ahora, las organizaciones deben

pensarse como “un conjunto de flujos y elementos que se autoproducen y reconfiguran, que evolucionan junto con la sociedad siguiendo procesos no siempre lineales” (p. 114).

Cuarto cambio: en el objeto y en el enfoque. De lo contingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. Este cambio tiene dos dimensiones, primero en el objeto, el *estrategar* “teniendo en cuenta que la unidad básica de análisis es el ser humano, entendido en su condición de *homo strategicus*” (p. 116) y segundo, en el enfoque, de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.

Quinto cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación. La comunicación nos ofrece una matriz unitaria desde la cual se estudian las relaciones humanas se repiensa y reformula una Teoría general de la estrategia.

Sexto cambio: en el método. Las nuevas herramientas. Los métodos “capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos... Proceden en general de otras disciplinas” (p. 120) y el estratega puede aprovecharse de ellos.

Séptimo cambio: en la metodología. Los nuevos modelos. Los autores hablan de metodologías pensadas desde un nuevo esquema epistemológico y desde un nuevo paradigma.

La NTE redefinida desde la comunicación fue concebida desde cuatro presupuestos o asunciones. Dicen Pérez y Massoni (2009): Primero, el hombre y la trama de relaciones en que se despliega y que lo despliegan permiten entender la estrategia como fenómeno y como disciplina. Segundo, las estrategias humanas están vinculadas a que todos somos distintos, como causa y como efecto. Tercero, la estrategia es una capacidad humana antes que una teoría. Los procesos humanos de concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos representan el aspecto inmanente del fenómeno y correlacionan las estrategias concretas producto de esos procesos. Cuarto, las teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas tales como el conocimiento, la creatividad, la inteligencia (incluso la Artificial) o la estrategia, serán tanto más perfectas cuanto mejor comprendan los procesos humanos que involucra.

“La NTE asume que **el hombre y la trama de relaciones** en que se despliega y que lo despliegan constituye la llave para entender la estrategia como fenómeno y como disciplina”

“**Las humanas diferencias** o el hecho de que las estrategias humanas están inexorablemente vinculadas a que todos somos distintos, como causa y como efecto”.

“**La estrategia es una capacidad humana antes que una teoría...** los procesos humanos de concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos representan el aspecto inmanente del fenómeno y correlacionan las estrategias concretas producto de esos procesos.

Aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas tales como el conocimiento, la racionalidad, la lógica, la ética, la decisión, la prospectiva, la creatividad, la inteligencia (incluso la artificial) y, en nuestro caso, la Estrategia, **serán tanto más perfectas cuanto mejor ‘comprendan’ y asimilen la ‘naturaleza última’ de dicha capacidad y de los procesos humanos que involucra**”.

La NTE es una teoría general de la estrategia que trabaja desde un nuevo paradigma científico, la complejidad, y tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional que mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante.

La comunicación estratégica desde la persuasión y las relaciones públicas

Las relaciones públicas, la persuasión y la comunicación

En la actualidad, las organizaciones del sector privado, público y para el cambio social trabajan por diferenciarse de la competencia al ofrecer valor agregado y estrategias creativas al enfocarse cada vez más en la personalización de sus productos o servicios, y en la integración de procesos para lograr un verdadero acercamiento a los socios de valor.

En este contexto, para persuadir a los grupos de interés de una organización, las relaciones públicas (RR. PP.) son aliadas estratégicas por su aporte al fortalecimiento de la imagen, al establecimiento y mantenimiento de vínculos con los diferentes públicos y por la transmisión de mensajes clave.

La persuasión y su evolución. Ella hace parte de las habilidades con las que debe contar un comunicador estratégico al transformar, reforzar, tener efectos en actitudes, comportamientos, creencias, valores y nuevos conocimientos desde la perspectiva racional y emotiva. Esto permite que las organizaciones disminuyan la incertidumbre al predecir posibles respuestas de sus grupos de interés al conocer y anticipar situaciones. Desde la persuasión, las estrategias de comunicación están

Años más tarde, el psicólogo social William McGuire (citado por Cavazza, 1999) describió la persuasión como un proceso compuesto por seis fases: “presentación del mensaje, atención, comprensión de los contenidos, aceptación de la posición sostenida por éste, memorización de la nueva opinión y comportamiento” (p. 33). Este modelo presenta aspectos importantes del proceso de la persuasión, pero desde el punto de vista de la comunicación no incluye el reforzamiento de las ideas planteadas para posicionar en la mente de los persuadidos argumentos perdurables.

Tabla 2

Definiciones y principales exponentes en persuasión

PERSUASIÓN/DEFINICIONES Y CONCEPCIONES			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Aristóteles	360 a.C.	Retórica	Tratado griego sobre el arte de la persuasión, escrito en el s. IV a.C.; la dialéctica y la retórica se ocupan de la probabilidad y son las ramas filosóficas más adecuadas para revisar los aspectos humanos.
Kurt Lewin	1939	Psicología Social	Teoría del campo, investigación-acción. Sus enunciados más relevantes: a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes; b) estos hechos tienen el carácter de un “campo dinámico”; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras a partir de la integración matemática de conceptos cualitativos y actitudes humanas.

PERSUASIÓN/DEFINICIONES Y CONCEPCIONES			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Carl Hovland	1953	Persuasión	Proceso de influencia realizado en un contexto de comunicación entre una fuente y un receptor, a través de un mensaje que va del primero al segundo, a partir de un modelo de comunicación conductual.
William McGuire	1985	Psicología cambio actitudinal	Teoría de la persuasión desde los ámbitos fáciles a los de difícil ajuste, que se divide así: 1) Exposición/presentación. 2) Atención/conciencia. 3) Comprensión/entendimiento. 4) Aceptación. 5) Retención. 6) Acción.
Richard Petty John Cacioppo	1985	Persuasión	Modelo de Elaboración Likelihood, MEL; en inglés, ELM. Es una teoría de proceso dual que describe la forma de cambio de actitudes.
Nicoletta Cavazza	1999	Relación Comunicación-Persuasión	Revisión de aspectos sociales inmersos en el desarrollo de las comunicaciones a partir de la comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el *Modelo de Probabilidad de Elaboración* de los psicólogos sociales Petty y Cacioppo, creado en los años 80, es uno de los más completos en el estudio de la persuasión al señalar que existen dos vías de procesamiento de la información, la *ruta central* y la *ruta periférica*, las cuales influyen en qué tanta atención prestamos a un determinado mensaje y cómo esto afecta nuestra actitud. En ambos casos existirá persuasión, pero en el primero, su efecto será más fuerte y consciente que en el otro.

Según este modelo, nuestro interés es mayor en los mensajes procesados a través de la ruta central y sus efectos son más duraderos y conscientes. Sin embargo, esta ruta requiere un mayor esfuerzo cognitivo, motivo por el cual no es posible que procesemos todos los mensajes y que debamos utilizar la periférica. En esta última, dedicamos menos atención al mensaje y no examinamos los argumentos, sino que nos fijamos en elementos externos como, por ejemplo, la voz de quien presenta el mensaje, la fiabilidad que genera y el placer estético.

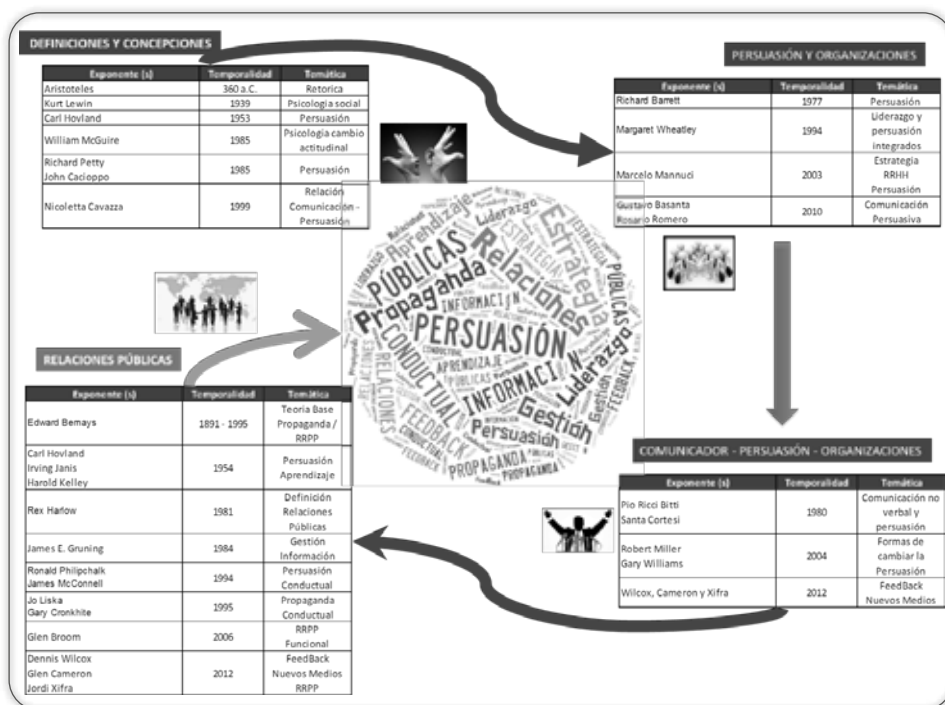


Figura 8. Infografía evolución de Persuasión a Relaciones Públicas. Elaboración propia.

Dos variables influyen en la ruta que toma un mensaje para ser procesado: *la motivación* como el elemento que es percibido con mayor facilidad y que atañe a la afinidad del mensaje, con el que se logra una mayor sostenibilidad y recepción a través del canal central. De no ser así, utilizaremos la ruta periférica para procesarlo con elementos de mayor dificultad de comprensión. La segunda variable es la *capacidad para examinar los argumentos y evaluarlos*; si tenemos dicha disposición, tomaremos el mensaje por la ruta principal. Estos elementos nos aclaran la importancia de delimitar las características para el conocimiento de los grupos de interés en las organizaciones, para lo que se requiere delimitar su motivación, características de pensamiento, intereses en los mensajes, qué elementos los cautivan y qué cambios generarían actitudes deseadas para las estrategias.

Según Cavazza (1999), la persuasión es un proceso de comunicación en el que una fuente presenta argumentos y hechos, razonamientos y conclusiones orientadas a inducir un cambio en el receptor. Esta definición soporta, en gran medida, los alcances del presente estudio, teniendo en cuenta que las tendencias en términos de la comunicación estratégica en las organizaciones requiere de la funcionalidad de las relaciones públicas y en especial de la persuasión, como base del cambio de percepciones y actitudes de los grupos de interés, para generar relaciones que forjen confianza y solidez entre estas y sus entornos sociales.

La persuasión en las organizaciones. Para las organizaciones actuales, uno de los mayores retos es saber qué piensa el público acerca de su imagen, cómo es percibida la marca y sus componentes, al igual la opinión que le genera a los colaboradores (socios de valor) y cómo influenciar estos factores en busca de la consecución de los resultados estratégicos de la organización. Para esto, las empresas elaboran continuamente estudios, investigaciones, y encuestas de satisfacción que les permiten conocer y predecir comportamientos y actitudes con el objetivo de detectar amenazas y reducir riesgos.

Sobre el desarrollo de la habilidad en las organizaciones se han elaborado diversos estudios (véase tabla 3) con miras a identificar qué factores influyen en la planeación de estrategias persuasivas que integren los objetivos de las mismas con sus públicos internos y externos. Un ejemplo

fue Barrett, quien identificó tres modelos de persuasión para las audiencias internas: el intercambio, que radica en proporcionar incentivos salariales o compensatorios a los colaboradores con el fin de generar mayor productividad; la socialización, que se destaca por agrupar objetivos corporativos y personales estimulando a los colaboradores; y la acomodación, que consiste en concentrar las necesidades y motivaciones de ambas partes, al igual que generar un clima de cooperación y compromiso (Reardon, 1997).

Estos tres modelos de Barrett buscan diversas formas de alcanzar los objetivos estratégicos alineados con las necesidades de percepción de los grupos de interés, en la que uno utiliza factores extrínsecos como el salario para motivar, con el riesgo de que esa motivación no sea sostenible y duradera; los otros dos modelos impactan a los colaboradores al agruparlos y estimularlos como parte de un equipo con un norte, al tiempo que velan por su crecimiento individual y profesional.

Con el análisis de los anteriores modelos de integración de objetivos, se infiere la importancia de que los líderes persuasivos establezcan vínculos fuertes con sus colaboradores, con el ánimo de fomentar el interés en ellos, al promover la credibilidad en la misión y visión de la entidad, y consolidar un ambiente laboral positivo. En este contexto, la comunicación brinda valiosas herramientas orientadas a fortalecer las relaciones entre los líderes y sus colaboradores con el propósito de vincularlos y encaminarlos a los objetivos estratégicos de la organización.

En el ámbito externo, la búsqueda de la afinidad con los grupos de interés hace necesario el trabajo con estrategias de comunicación donde los clientes, la competencia, los medios de comunicación, los proveedores, el Estado, sus entes reguladores y demás entidades, sean socios de valor para la organización; socios influenciados por los requerimientos organizacionales directa o indirectamente. En este sentido, las organizaciones no son islas, sino estructuras enmarcadas por ámbitos sociales, políticos, económicos, culturales, y religiosos, que propician relaciones necesarias con el entorno en el que desarrollan sus actividades.

Tabla 3*Principales exponentes por temática de investigación en relación persuasión-empresas*

PERSUASIÓN Y ORGANIZACIONES			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Richard Barrett	1977	Persuasión	Tres modelos de persuasión para las audiencias internas y evolución de las organizaciones con valores agregados.
Margaret Wheatley	1994	Liderazgo y persuasión integrados	Una nueva visión de la realidad de las organizaciones a partir de una nueva lectura del universo. Ideas fundamentales de la física cuántica relacionadas con el desprendimiento de las certezas newtonianas del siglo XVII.
Marcelo Manucci	2003	Estrategia RR. HH. Persuasión	La estrategia de los cuatro círculos es un abordaje alternativo al modelo mecanicista. Factores conceptuales para tres herramientas de diseño estratégico para desarrollar proyectos en distintas escalas y tipos de organizaciones.
Gustavo Basanta Rosario Romero	2010	Comunicación persuasiva	Se caracteriza por la intención manifiesta de la fuente, orientada claramente a producir información en el receptor, en los destinatarios y a modificar su conducta en algún sentido.

Fuente: elaboración propia

La consultora en comportamiento gerencial Margaret Wheatley (2005) habla de tres esferas en las que se interconectan las organizaciones exitosas: identidad, información y relaciones. La identidad se entiende como el

conjunto de atributos y valores de una organización, su personalidad. Por su parte, la información corresponde al intercambio de mensajes entre el público y la compañía, que buscan captar la atención del receptor y disminuir, en lo posible, la resistencia psicológica de los mismos. Por último, las relaciones son la red neural de toda organización y brindan la capacidad de participar, integrar, enlazar, retener y fidelizar (Mannuci, 2003).

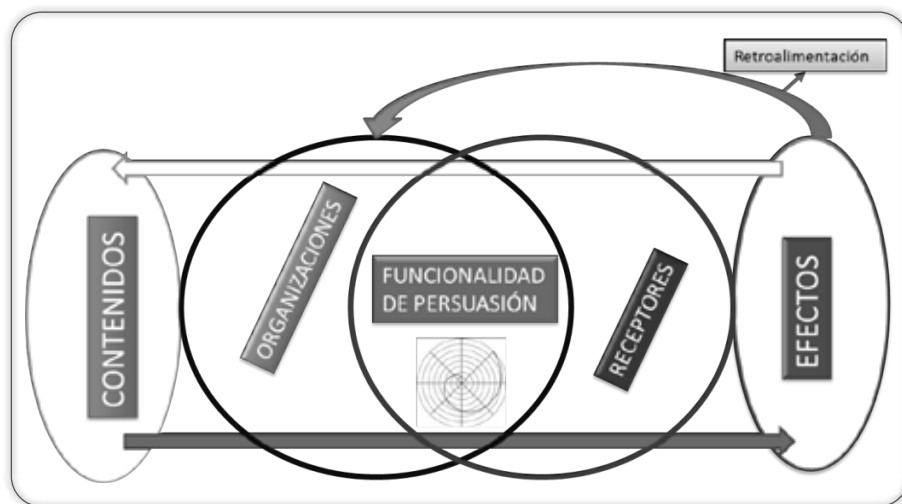


Figura 9. Modelo conceptual factores relevantes de la persuasión.
Elaboración propia.

En síntesis, de acuerdo con Basanta y Romero (2010), la comunicación persuasiva se caracteriza por la intención de la fuente, orientada claramente a producir información en el receptor, en los destinatarios, y modificar su conducta en algún sentido. Tradicionalmente, ha servido de sustentación teórica a la comunicación comercial, las campañas electorales y de bien público.

Partiendo de la relación entre persuasión-empresas-entorno, cabe destacar que un factor fundamental es el liderazgo y la visualización de forma estratégica, de los mensajes y contenidos para la construcción de cultura organizacional, forjada a partir del referente social individual de liderazgo de la organización, una habilidad que debe ser representada por un líder conocedor de la persuasión.

El comunicador persuasivo. Persuadir es una conducta planeada por el comunicador estratégico en la búsqueda por construir mensajes adecuados para el público a influenciar. Él debe conocer qué medios o canales de comunicación pueden ser los más efectivos para alcanzar a sus grupos de interés, y cómo hablarles en términos tanto de forma como de fondo.

Sin embargo, persuadir no solo tiene que ver con la comunicación verbal, hay una serie de elementos que la acompañan y corresponden al uso del lenguaje no verbal y a las emociones. El lenguaje no verbal utiliza las formas kinésica, proxémica y paralingüística, en donde el orador transmite a sus receptores gestos, posturas y señas que concuerdan con lo expresado en el lenguaje verbal. Cavazza (1999) afirma que se “ha comprobado que las personas pueden producir cerca de 20 000 expresiones diversas del rostro y cerca de mil variaciones lingüísticas” (p. 35).

En otro contexto, Bitti y Cortesi (citados por Fernández, 2001) señalan que la comunicación no verbal es el intercambio de información con base en los movimientos del cuerpo, la cara, las manos; el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso (véase tabla 4). Así mismo, existe una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto, que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar.

Es por ello que el persuasor busca activar un sinnúmero de emociones en sus espectadores que acompañan el objetivo de su intervención, que hacen que el persuasor, en su ejercicio, utilice la emotividad y la racionalidad en diferentes medidas.

Por una parte, la emotividad permite un acercamiento entre el emisor y receptor, al exponer realidades, experiencias, vivencias, sentimientos familiares y cotidianos que ayudan a optimizar la receptividad del público. En concordancia, la racionalidad permite que el discurso expresado se base en convencer a través de argumentos lógicos que obliguen al persuadido a estar consciente de lo que está escuchando e interpretar, analizar y comprender cada una de las ideas recibidas; puesto que ya no existe una socialización de casos cotidianos, sino una serie de representaciones que demandan mayor razonamiento.

Tabla 4

Principales exponentes de liderazgo-persuasión-organización

COMUNICADOR - PERSUASIÓN - ORGANIZACIONES			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Pio Ricci Bitti Santa Cortesi	1980	Comunicación no verbal y persuasión	La vinculación de los lenguajes no verbales con relación a las habilidades individuales y sociales en el desarrollo de actividades de integración.
Robert Miller Gary Williams	2004	Formas de cambiar la Persuasión	Es la revisión de cinco propuestas para ver la persuasión desde el liderazgo: carisma, pensamiento, escepticismo, seguidores y controladores; cada uno con características particulares a desarrollar en los líderes de las organizaciones.
Wilcox, Cameron y Xifra	2012	Feedback Nuevos medios	Uso de los nuevos medios sociales en el ámbito de las relaciones públicas, y las habilidades de los comunicadores para persuadir en las organizaciones.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, es importante destacar que desde el mismo momento en el que el comunicador expone su discurso al público, éste también está concibiendo un nuevo discurso, el cual corresponde a la interpretación que le otorga al mensaje (Ramírez, 2007). En todos los casos, la persuasión es la actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de una persona mediante la interacción simbólica.

Las relaciones públicas y la comunicación estratégica

Desde hace algunos años, las organizaciones se han preocupado por divulgar y persuadir a sus grupos de interés para obtener reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Las relaciones públicas aportan al desarrollo y la subsistencia de las organizaciones, debido a que se tornan estratégicas cuando logran satisfacer necesidades organizacionales, posicionamiento y la

modificación de conductas a partir de una planeación, investigación y análisis, creación de una política, programación, comunicación y retroalimentación (*feedback*) con sus públicos (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006).

Las relaciones públicas tienen origen en las civilizaciones ancestrales. Según los hallazgos de antropólogos, en 1800 a. de C., en Irak se trabajó una clase de manual de agricultura que indicaba las prácticas y manejos acerca del cuidado del campo. En la India aparecen componentes de las relaciones públicas con la descripción de los espías del rey; ellos se encargaban de mantenerlo al tanto de la opinión pública y creaban rumores a favor del gobierno.

Las relaciones públicas del Imperio Romano se evidenciaron en las Geórgicas de Virgilio por “cuatro libros romanos didácticos que fueron escritos con el fin de persuadir a los urbanistas para volver a las granjas y producir los alimentos para la ciudad en crecimiento” (Broom, 2006, p. 58). Las paredes de Pompeya estaban llenas de escritos con reclamos electorales. Se podría señalar que parte del éxito de los apóstoles en difundir el cristianismo por todo el mundo en el siglo I, fue uno de los grandes logros históricos de las relaciones públicas. Los apóstoles Pedro y Pablo utilizaron discursos, cartas, prepararon acontecimientos y actividades semejantes a las relaciones públicas para atraer la atención, ganar adeptos y establecer nuevas congregaciones (Gruning, 2003).

A lo largo de la historia se han evidenciado elementos característicos de las relaciones públicas en diversos sucesos como la invención de la imprenta, que permitió realizar publicaciones que cada vez llegaban a más gente. A partir del siglo XX, las relaciones públicas emprendieron un sentido disciplinar y formal aplicable en términos sociales (véase tabla 5), cuando se hizo incuestionable la necesidad de influir en la opinión pública, construir vínculos relacionales entre dos o más actores y trabajar en conjunto por intereses comunes.

En 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se introdujo el término *agente de prensa*, para referirse al especialista en manejar información seductora y positiva de figuras públicas y organizaciones ante los medios de comunicación. La información que transmitían los agentes de prensa era atrayente con el fin de generar interés en la figura pública u organización que buscaban posicionar.

No obstante, las relaciones públicas no siempre han recibido una total aceptación. Con el tiempo, sus especialistas se han encargado de entregar una imagen positiva de la profesión a través de acciones coherentes y transparentes que transmiten su inteligibilidad. Es así como Bernays (citado por Gruning, 2003), acuñó el término *asesor de relaciones públicas*, para connotar un carácter más profesional desde el punto de vista ético. Su labor se centró en influir en el cambio de opinión o percepción con respecto a este tema, al resaltar que su trabajo partía de la motivación y el análisis de la opinión pública.

La funcionalidad de las *relaciones públicas* es la conjunción del arte y la ciencia social al analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción planificados de forma previa, que sirvan tanto al interés de la organización como al del público (Rojas, 2005). En este contexto, el Instituto de Relaciones Públicas (citado por Carreton, 2007) señala que es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas, entre una organización y su público.

Teniendo como base estos elementos, surgió la necesidad de aplicar las relaciones públicas a los grupos de interés, lo que significó para las organizaciones poder establecer relaciones armónicas para consolidar, de forma importante, tanto la imagen como los procesos de intercambio socio-cultural con sus socios de valor.

Black (citado por Carreton, 2007) indica que el ejercicio de las relaciones públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total. Por su parte, Broom (2006) afirma que “las Relaciones Públicas son una función directiva característica que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (p. 64).

A comienzos de los años ochenta, el doctor Rex Harlow (citado por Broom, 2006), se refirió a las Relaciones Públicas como una función directiva porque ayudan a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos.

Así mismo, el manejo de las Relaciones Públicas implica la gestión de problemas, ayuda a los directivos a mantener una postura de escucha a la opinión pública, define y enfatiza en la responsabilidad de los directivos de servir al interés público; ayuda a mantenerse al frente de los cambios y utilizarlos de forma efectiva para anticiparse a las tendencias y utiliza la investigación, la preparación y la comunicación ética como sus herramientas principales.

Tabla 5*Exponentes de las Relaciones Públicas y sus aportes*

RELACIONES PÚBLICAS			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Edward Bernays	1891-1995	Teoría base Propaganda/ RR. PP.	Teoría de la Propaganda y las RR. PP. usando concepciones sobre el inconsciente para persuadir al Yo en el ámbito de la publicidad masiva.
Carl Hovland Irving Janis Harold Kelley	1954	Persuasión Aprendizaje	Enfoque en el cambio de actitud en función de la persuasión bajo una óptica más cercana a los procesos cognitivos del aprendizaje que al conductismo.
Rez Harlow	1981	Definición de RR. PP.	Función distintiva de la dirección que ayuda a establecer y a mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos.
James E. Grunig	1984	Gestión Información	Gestión de la información en el seno de las organizaciones a partir de dos ejes: sincrónicos (beneficio único de la organización) y asincrónicos (beneficio compartido entre grupos de interés y organizaciones).

RELACIONES PÚBLICAS			
EXPONENTE(S)	TEMPORALIDAD	TEMÁTICA	APORTE
Ronald Philipchalk James McConnell	1994	Persuasión conductual	Para que un mensaje logre su objetivo de persuadir, primero deben cambiarse las creencias del receptor del mensaje.
Jo Liska Gary Cronkhite	1995	Propaganda conductual	Promesa de cambio de actitudes como posible método efectivo para combatir el prejuicio, los estereotipos y los efectos negativos de la propaganda.
Glen Broom	2006	RR. PP. funcional	Función directiva que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre organizaciones y grupos de interés para obtener el éxito.
Dennis Wilcox Glen Cameron Jordi Xifra	2012	Feedback Nuevos medios RR. PP.	Uso de los nuevos medios sociales en el ámbito de las RR. PP. como eje estratégico de la imagen corporativa.

Nota: En esta tabla se relacionan los autores más representativos en Relaciones Públicas desde 1891 hasta 2012; se señalan las teorías que desarrollaron y lo que ha significado su aporte a este campo de conocimiento.

Elaboración propia.

Las relaciones públicas en las organizaciones

Las exploraciones del estadounidense James Gruning han sido fundamentales en la medida en que han aportado a la profundización de la historia y el desarrollo de las Relaciones Públicas. Fue en 1975 cuando decidió iniciar un proyecto investigativo que permitiera conocer el comportamiento de las corporaciones desde este campo. Esta investigación se basó en la tipología de comportamientos desde la práctica y en los factores que permitieran definir por qué las organizaciones practicaban las relaciones públicas de la manera como lo hacían.

Es importante señalar que los cuatro modelos de relaciones públicas son la representación de comportamientos, actitudes y valores emitidos por las corporaciones hacia los públicos pertenecientes al entorno. Estos modelos que se ejercen en la práctica de la comunicación en las organizaciones son *agente de prensa*, *información pública*, *asimétrico bidireccional* y *simétrico bidireccional*.

El modelo de *agente de prensa* o *publicity*, consiste en una comunicación unidireccional en la que se utilizan, principalmente, los medios de comunicación para promover los temas de interés de la organización y difundir información, sin que sea necesario investigar, con el riesgo de que pueda estar tergiversada. Para mantener su funcionalidad basta con generar menciones de los clientes en los medios de comunicación, evitar menciones negativas y concebir posicionamiento. A pesar de que este modelo apareció entre 1850 y 1900, aún mantiene su vigencia en sectores como los deportes, el teatro, la música y el cine (Wilcox *et al.*, 2006).

El modelo *información pública* se concibe como la continuación del modelo anterior al tratarse también de un tipo de comunicación unidireccional, con la diferencia de que su objetivo es la difusión de información y su enfoque no es solo persuasivo; se trata de ejercer un periodismo integral. Este modelo surgió a principios del siglo XX, y permanece vigente, en especial dentro de las campañas comunicación de los poderes públicos y las organizaciones sin ánimo de lucro. Si bien un gran número de estrategias de comunicación interna, relaciones públicas financieras y relaciones con la prensa en el sector privado responde al perfil de este modelo (Xifra, 2009), los profesionales que lo ejecutan no plantean sus esquemas de actuación estratégicamente, sino que se encaminan en transmitir información objetiva al aplicar los valores y principios del periodismo.

El tercer modelo, *asimétrico bidireccional*, se destaca por llegar a sus públicos con persuasión de tipo científica. Quienes aplican este modelo usan métodos propios de las ciencias sociales para estudiar actitudes y comportamientos y, con esos procesos, llegar a sus públicos, propiciando que acepten los planteamientos de la organización. En este modelo, implementado a partir de 1920, se tiene en cuenta la retroalimentación (*feedback*); pero la asimetría radica en que los efectos de las relaciones públicas se inclinan a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento de resultados de la comunicación, sino que procura modi-

ficar las actitudes y conductas del público (Xifra, 2009). Los departamentos de marketing y publicidad de grandes empresas emplean este modelo con frecuencia, y la efectividad solo se comprueba con el cambio de actitud del público.

Por último, el modelo *simétrico bidireccional* se empezó a practicar en la década de 1960, pero no se consolidó sino hasta finales del siglo XX. Utiliza la investigación para conocer cómo el público percibe la organización, determinar posibles consecuencias de acciones políticas y cuáles serían beneficiosas para ambas partes (Wilcox *et al.*, 2006). Además de organizaciones gubernamentales, este modelo es utilizado en prevención y gestión de riesgos y crisis, al plantear procesos de planificación estratégica de largo alcance, en cualquier tipo de organización.

Una de las características del comunicador o relacionista público estratégico es que implementa el modelo simétrico bidireccional, al ser un fiel mediador entre la compañía y el público de su entorno, con el fin de conseguir un claro entendimiento entre las dos partes y tratar, tanto los intereses de la organización, como de los miembros de sus grupos de interés. Este modelo es considerado ideal por cuanto el uso de la comunicación permite el diálogo a la vez que construir relaciones duraderas.

En este sentido, las relaciones públicas se entienden como un vínculo estratégico que fortalece y mejora la comunicación interna y externa de las organizaciones, al proyectar el relacionamiento con los públicos objetivo, la promoción de un producto o servicio y la planificación junto con la ejecución de lo que quiere proyectar una organización.

En la actualidad, la influencia de las relaciones públicas en las organizaciones es vital para estar a la vanguardia y generar resultados. Sin embargo, para que hoy en día se tome esta disciplina como herramienta de trabajo en las organizaciones, es necesario que los profesionales de las relaciones públicas no se centren en lo básico de su labor, sino que proyecten su conocimiento más allá de lo obvio e incursionen como líderes en dirigir, planificar y ejecutar la comunicación como un todo (Gruning, 2003).

Cabe resaltar que el relacionista público, visto como comunicador estratégico, es un puente de comunicación entre las organizaciones y sus públicos. A su vez, estos generan ideas, actitudes y comportamientos que permiten el

desarrollo y avance de aquellas. Así, las relaciones públicas se adhieren a la comunicación estratégica cuando se logra trasladar el campo racional al relacional y conversacional, lo que propicia la sinergia adecuada entre los canales, mensajes, acciones, estrategias y tácticas.

Comunicación organizacional y comunicación estratégica en las décadas de 1980-1990 y 2000-2016 en Colombia

Comunicación organizacional

Se empezó a hablar de ella en los ámbitos industrial y de negocios desde finales de la década de los 30. Redding, considerado el padre fundador de este campo, sitúa su origen ligado a los estudios de comunicación oral y hacia el final de la década del 40, junto con Tompkins, llama la atención sobre una brecha creciente dentro de la comunicación organizacional en dos dimensiones: la académica frente a la no académica, y la interna frente a la externa. También en los 40 se publicó *Channels of personnel communication within the management setting*, la primera tesis doctoral por Keith Davis de la Escuela de Negocios de la Universidad Estatal de Ohio, lo que impulsó las investigaciones de este campo en diversas universidades norteamericanas. Redding, quien contribuyó a sentar las bases de este nuevo campo, designó a 1957 como el año de la *crystalización*, cuando lo que se denominó *comunicación industrial* pasó a ser reconocida como un campo de estudio claramente definido (Barresi, 2013).

Los debates teóricos relativos a las organizaciones, al principio abordados por diferentes disciplinas, entre ellas la gestión, y dedicados a la empresa, ampliaron su ámbito a las organizaciones en general, es decir, a cualquier unidad social instituida, con un objetivo definido, perteneciente a cualquier sector, bien sea privado, público o de

desarrollo. De este modo, los estudios de comunicación de y en las organizaciones reorientaron su interés hacia la comunicación en su interior, los medios estratégicos y sus recursos; hacia las relaciones con la comunidad y su entorno, y a los problemas de carácter social en los que se demanda su acción.

El sustento teórico de la comunicación en las organizaciones se empezó a tejer a partir de una mezcla de postulados científicos y teorías del trabajo (Arceo, 1999) que surgieron en diferentes momentos y lugares, como las teorías clásica, humanística y de sistemas, y los enfoques *informativo*, de *publicidad y propaganda*, de *comunicación persuasiva y de masas* y el de *business management*. Lo anterior promovió dos macromodelos de formación desde finales de la década del setenta: el periodismo y la producción de medios por un lado, y la comunicación empresarial o institucional por el otro (Preciado, Guzmán y Losada, 2013).

Tompkins y Wanca-Thibault (2001) señalan la investigación de Redding, de 1972, como un esfuerzo de síntesis de la comunicación organizacional, en la que el autor lleva su concepto de la comunicación humana al campo de las organizaciones. La publicación editada por Putnam y Pacanowsky (1983) contribuyó a sentar las bases de un nuevo enfoque para investigar la comunicación organizacional, que se contraponía al enfoque funcionalista dominante en aquel momento. Como hito importante, mencionan la publicación de dos de los manuales más influyentes: el de Jablin, Putnam y Porter, y el de Goldhaber (1997) y Barnett (1998), quienes podrían sugerir falta de consenso entre los académicos acerca del contenido de la comunicación organizacional. Así, durante la década de los ochenta, la investigación de comunicación en las organizaciones se caracterizó por concebirlas como sistemas, por explorar la comunicación como proceso y por determinar la manera en que los miembros de las organizaciones creaban y recreaban significados compartidos; esto, sin dejar de lado las investigaciones adelantadas en décadas anteriores sobre clima de comunicación y las redes de relaciones interpersonales.

Así mismo, a nivel global, en la década del 90 se produjo el mayor cambio en las teorías de investigación de la comunicación organizacional. Putnam, Phillips y Chapman (2014) reseñaron e interpretaron toda la bibliografía a través de siete metáforas que caracterizan modos de conceptualizar y abordar

el estudio de este campo. Conrad y Haynes (2001) señalan que en este periodo no solo se incrementó la cantidad de investigaciones en la materia, sino que, además, aumentó la diversidad de marcos teóricos empleados en ellas.

Con diferentes paradigmas y profusión de teorías, la influencia de los autores anglosajones es clara en Iberoamérica, sin embargo, desde estas latitudes muchos autores han estudiado el campo y propuesto modelos. Desde la segunda mitad del siglo XX, con amplia producción intelectual, se destacan teóricos como Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Octavio Islas, Italo Pizzolante, Luciano Elizalde, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, Joan Costa y Pere Soler, entre muchos otros. *La comunicación organizacional* no es solo una denominación; el campo ha transitado, con sustentos teóricos y contextuales, en los periodos en que se desarrollaron, por la comunicación empresarial, la corporativa, la institucional, la de marketing y la estratégica.

Comunicación estratégica

Según Rafael Alberto Pérez (2012, p. 16), tres posiciones diferenciadas definen los rasgos de la *comunicación estratégica*:

1. Aquellos que utilizan la expresión, pero no se preocupan por explicar qué aporta el calificativo *estratégica* a *comunicación* y se limitan a ponerlo donde antes decía *persuasiva*, o no decía nada.
2. Otro grupo se preocupa por modernizar las organizaciones y hacerlas más estratégicas. Sin embargo al seguir anclados en el paradigma racionalista del *management* clásico no introducen los cambios conceptuales que la nueva adjetivación se supone que exigiría. Sus representantes son Barranco, Wilcox y Ault, Pizzolante y Sánchez.
3. Los que, ya viniendo del management y de la comunicación, acotan el fenómeno desde una lectura acorde con los nuevos paradigmas. Esta es la literatura que nos interesa y a la que hemos de acudir para identificar el fenómeno y orientar la acción comunicativa.

Dentro de esta corriente, Pérez (2012) detecta tres subcorrientes:

La primera, en la que aquellos autores que no llegan a explicar el fenómeno pero subrayan, con acierto, algunas funciones y rasgos del mismo: Felipe Nieves Cruz, Tironi y Cavallo, Katia Muñoz Vásquez y Joan Costa.

Una segunda subcorriente parece asimilar la *comunicación estratégica* con aquella que responde a los nuevos paradigmas. De sus textos se desprende la sensación de que toda comunicación es estratégica siempre que cumpla con esas premisas paradigmáticas de ser compleja, fluida, y significativa. Dentro de esta corriente están algunos de los autores que lideran la reconstrucción del campo: Massoni, Manucci y Scheinson.

El tercer grupo que, aunque muy próximo al anterior en el plano teórico, parece hacer un esfuerzo más directo por caracterizar la comunicación estratégica. Esta corriente –en la que se encuentra Pérez–, si bien coincide con la anterior en muchas de sus conclusiones, también cuestiona que sea la significación, la relación o el encuentro lo que permite caracterizar a una *comunicación estratégica*. Todos esos rasgos tan solo indican que dichas comunicaciones responden a los nuevos paradigmas.

Al remitirse a los expertos, se encuentra que no todas las estrategias son comunicativas y tampoco todas las comunicaciones son estratégicas. Para que una comunicación sea estratégica, tiene que cumplir con tres requisitos, según Pérez (2012): 1) Tener los rasgos de toda acción estratégica (entre otras, que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o futurible; que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en situación de incertidumbre; que, en su elección, el sujeto haya actuado anticipadamente; y que, al hacerlo, haya tenido en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas). 2) Estar estructurada en función de unas metas descritas o describibles en parámetros comunicacionales; que forme parte de una mezcla de sistemas comunicativos previamente definidos (*communication mix*); y que se materialice mediante sistemas y acciones comunicativas. 3) Ser fruto de un pensamiento complejo.

Pensar que la comunicación es una solución a las dificultades que enfrentan las organizaciones es un desacierto. La comunicación debe estar integrada a los cuadros directivos y ser intérprete de las políticas y filosofía de las entidades; su verdadero aporte ocurre cuando las funciones se abordan desde una mirada estratégica. Para que la comunicación sea estratégica debe verificarse si cumple con tres condiciones: primero, los objetivos del programa del área se derivan de los que guían la gestión organizativa. El propio programa cuenta con una estrategia que lo guía. Tercero, el área se encuentra ubicada en los niveles de decisión más altos

y está ajustada a un enfoque global de organización (Preciado, Guzmán y Losada, 2013).

De aquí surge la necesidad de enfocar los pensamientos estratégicos de las direcciones organizacionales con las formas, contenidos, mensajes, significados y elementos de soporte, que permitan forjar un nuevo horizonte y generar los cambios pertinentes que obligan la globalización y sus retos en contextos cambiantes y a velocidades desafiantes.

En la comunicación estratégica hay grandes aportes; se destaca, por ejemplo, la nueva teoría de la investigación *comunicación enactiva* que propuso Sandra Massoni (2003), en la que sugiere estudiar la comunicación como un fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. En su teoría, estudia lo comunicacional desde las acciones y sentidos emergentes, articulando de manera dinámica y evolutiva la realidad y los sujetos. Massoni define a la comunicación como un encuentro sociocultural dentro de la diversidad macrosocial y propone como técnicas de análisis metodológico las *mediaciones*, las *marcas de racionalidad comunicacional* y las *matrices socioculturales*.

Massoni (2007) define las *marcas de racionalidad* como “huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (p. 63). Y la matriz sociocultural al “esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones” (p. 83).

Así, la comunicación estratégica es propuesta como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional. Sobre la investigación en comunicación estratégica dice, “habilita, inquiera, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional” (Massoni, 2013, p. 16). El modelo de comunicación estratégica propuesto por Massoni es integrador, evita la dispersión de capacidades institucionales, permite una planificación por objetivos de conocimiento/proceso y especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de innovación en distintos niveles.

Por otra parte, el argentino Uranga (2007) mira la comunicación desde una prospectiva estratégica y propone un proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Él analiza las prácticas sociales desde lo co-

municacional que, según dice, está integrado a la complejidad de lo social y político, y además ayuda a su constitución. Parte de la idea de que la gestión de procesos comunicacionales es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que comprenden el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación. Uranga (2007) plantea la prospectiva estratégica como anclaje de esta propuesta metodológica que se pone al servicio de los actores sociales para la construcción colectiva del futuro; desde la comunicación, la prospectiva estratégica se enmarca dentro de una idea general de gestión como un concepto que todo lo engloba de manera integral.

Lo anterior significa también que, junto con otros campos y disciplinas, a través de la comunicación se pueden interpretar los procesos sociales. Uranga (2007) define la prospectiva como “una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente” (p. 6). Con un amplio análisis de la gestión como un proceso integral, Uranga (2007) desarrolla dos pilares de su metodología: el primero, *el diagnóstico dinámico de la comunicación* que comprende un acercamiento inicial y un análisis prospectivo. El segundo, la planificación desde la comunicación, que comprende un momento prospectivo estratégico y un momento táctico operacional.

Gestión estratégica de la comunicación

Una vez definida la comunicación estratégica, cabe dedicar un aparte a la gestión estratégica, entendida como la puesta en marcha de todos los aspectos que confluyen para llevar a cabo, acertadamente, con óptimos resultados, una iniciativa, un proyecto o un plan.

Gestionar es gerenciar, administrar, coordinar diferentes procesos y recursos para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, propuestos a través de la investigación, la planeación, la ejecución y la evaluación. Gestionar procesos de comunicación implica también desplegar estrategias y recursos para incidir, provocar cambios o transformar situaciones hacia la dirección deseada. Sin duda, una gestión eficaz debe estar liderada por un experto de las más altas cualidades personales y profesionales que garantice el logro de las metas.

Con estos conceptos dentro de la gestión comunicativa, si el director o directora de comunicaciones quiere cumplir su misión, tendrá que conocer

a profundidad, no solo el campo de su desempeño, sino las características del sector en el que se desenvuelve, sea privado, público o de desarrollo. El área o departamento de comunicaciones en cada uno de ellos tiene diferente estructura, funciones, perfiles de profesionales, objetivos, y formas y plazos para el cumplimiento de los planes.

De cualquier manera, el gestor estratégico de comunicación buscará trabajar de manera integrada para lograr el favor, la confianza, la disposición y el respeto de la sociedad, no solo frente a la organización que representa, sino como profesional de este campo.

Los años 80

Desde finales de los años setenta y, de manera marcada, en los ochenta, empiezan a aparecer las diferentes corrientes de pensamiento para estudiar la comunicación en las organizaciones, que tienen sus propios paradigmas y desarrollos conceptuales para entender el fenómeno comunicacional. Algunas escuelas de pensamiento europeas se enlazaron con la escuela americana al proponer una unión epistemológica de ambas; este es el paradigma que influencia la comunicación en Latinoamérica desde la mirada organizacional, sin ser Colombia la excepción. De tal manera inicia una perspectiva internacional en este campo.

Hay una mayor aplicación de las teorías de comunicación que se derivaron de estudios administrativos y del *management* como la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la comunicación corporativa en las organizaciones empresariales cuyas investigaciones se apoyan en enfoques predominantemente funcionalistas; en parte porque las relaciones públicas modernas, el marketing y la publicidad nacieron ligadas a objetivos empresariales y apoyaron una mentalidad mercantilista (La Porte, 2003).

Esta década es inaugurada por Ansoff (1986) quien rebautiza el *management* como estratégico y reivindica un enfoque innovador de la ciencia de la dirección de empresas que intenta recuperar la globalidad, la reflexibilidad y el componente cualitativo, que caracterizan el pensamiento estratégico. En esta década, la estrategia no solo penetra en el *management*, sino que se adueña de él (Pérez y Massoni, 2009) y, a su vez, las *Business School* secuestran la estrategia.

Los años 80 quedan marcados por Porter (1991) y su modelo de las cinco fuerzas para una *estrategia competitiva*; al final de este periodo se abre una nueva era del *management* donde las empresas se apropiaron de los conceptos y lenguaje de la *gestión de calidad*, la *cadena de valor* y el *posicionamiento*. En paralelo, las organizaciones dieron espacio en su gestión a conceptos como misión, visión, liderazgo, cultura, competencias, capital emocional, entre otros.

Colombia no fue ajena a esta influencia predominantemente norteamericana, en el manejo de las organizaciones. En los años anteriores a los 80, la comunicación, sin ser estratégica, se enfocaba en la publicidad y las relaciones con los medios, dentro de las muy pocas organizaciones en las que empezaba a formalizarse. El ejercicio de las relaciones públicas se desarrollaba más como relaciones sociales, no con el carácter formal de un campo disciplinario. En la academia, la comunicación tenía un carácter diferente, se fundó para el desarrollo, tenía un papel como factor de cambio social. En los apartes siguientes de las décadas del 80, 90 y los primeros 16 años de este milenio, se recogen los testimonios de los expertos, con la metodología ya descrita en la primera parte de esta publicación. El número entre paréntesis corresponde al número asignado al entrevistado.

En Colombia, durante este periodo, lo estratégico se entendía como instrumental, “la comunicación sucedía de manera no planeada; si se planeaba era solo informativa. Simplemente sucedía” (10*)¹. Sobre la práctica de la comunicación dan testimonio consultores y directivos quienes coinciden que este campo se desarrollaba de manera operativa, no estratégica en la concepción actual. Se enfocaba en ser “hacedora de medios, muy manual”, la tecnología no estaba desarrollada y la labor se centraba en actividades sociales, redacción, diseño y diagramación, y se trabajaba solo con el público interno. La principal preocupación de las organizaciones era estar presentes en los medios masivos. En esta época, la comunicación también fue un apoyo para las áreas de mercadeo y ventas, razón por la que los profesionales tuvieron una alta demanda en las agencias de publicidad, donde el comunicador se convirtió, con sus habilidades de redacción, en un buen *copy* para

¹ Todos los números entre paréntesis corresponden al identificador de los entrevistados, como se explicó en el aparte de metodología.

las campañas. Podría decirse que en esta década, la comunicación estaba en formación (2*).

La comunicación era intuitiva, se dedicaba más a las relaciones públicas, especialmente con los medios. Era un cargo táctico-técnico; lo estratégico era salir o no salir en los medios, sin un porqué. En los 80, el destape de la corrupción del prestigioso Grupo Grancolombiano generó su caída, y las empresas comenzaron a pensar en la reputación con seriedad. Se crearon las primeras agencias de comunicaciones. El *e-mail* inmediatizó la comunicación, transformó las comunicaciones, la intranet se volvió vital y tuvo un pico alto finalizando los 80 (14*).

No hubo una tendencia, apenas se iniciaba una evolución teórica y conceptual. En las organizaciones, el enfoque era poco estratégico, como ya se dijo, más orientado a las relaciones públicas; ni el concepto de comunicación estratégica ni las áreas mismas encargadas de su gestión hacían parte del proceso de definición de prioridades en el negocio (22*). Fue una década donde la comunicación era concebida desde la perspectiva técnica, un periodo que se destacó porque los profesionales en el campo brindaban soluciones solo desde su territorio de conocimiento. Se prioriza el interés en el producto mas no en el consumidor y se incluye el término *desmasificación*, al que Toffler (1992) otorga cierto protagonismo por considerar a las personas como *sujetos pasivos de consumo* (28*). Igualmente, nació la Escuela Sistémica, que empezó a ampliar las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización (30*).

Los años 90

En la década final del siglo XX, la comunicación en las organizaciones presenta dos perspectivas opuestas. Por un lado, permanece la visión moderna como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden es la comunicación. Por el otro, presenta dos nuevas voces teóricas: la teoría crítica y la perspectiva postmoderna, que generaron un nuevo entendimiento de la comunicación en las empresas.

En los noventa continúa el desarrollo y avance de la convergencia entre las escuelas europea y norteamericana citadas en la década anterior; en este periodo, en Estados Unidos se dedican todos los recursos a la investigación

en comunicación aplicada y en Europa se desarrolla la comunicación integrada o corporativa, que tiene como gestor principal al comunicador que gerencia con una óptica integral y estratégica; en Francia, a esta figura se le denominó el DirCom.

En la década del 90 se produjo un cambio radical en los modos de indagar y en las teorías de investigación de la comunicación organizacional. Al respecto, la mayor revisión fue la de Putnam, Phillips y Chapman (1996), revisada una década más tarde (Barresi, 2013). Al tiempo, las organizaciones cambiaron el viejo paradigma piramidal por otro plano, sistémico, conectivo y significativo, lo que les llevó a enfatizar en la comunicación, ya no para persuadir, sino para dirigir.

Llegados los años noventa, Barney (1991) y Nonaka (1991) aportaron una visión basada en recursos y conocimiento, a la estrategia. Abundó la bibliografía sobre estrategia, se habló del paso del *management* operacional al estratégico, de la gestión de la cultura corporativa, la cadena de valor, el liderazgo, la gestión de intangibles y del conocimiento; de las teorías de las competencias, las capacidades y los recursos, entre otras.

En este periodo, la teoría estratégica concebida como se ha descrito recibe una serie de críticas desde el *management* mismo y fuera de él. Entonces Pérez y Massoni (2009), con un trabajo que inicia en el nuevo milenio, plantean a la comunidad académica y profesional una nueva mirada y una nueva teoría estratégica, basada en la complejidad y concebida como *ciencia de la articulación social*. A decir de los autores, en esta refundación de la estrategia encontraremos conceptos como enacción, conectividad, redes, percepciones, flujos, dinámicas, sistemas, interacciones y micropoderes, entre otros.

En esta década, llegaron a Colombia las empresas multinacionales que trajeron la visión estratégica y de comunicación corporativa que, desde entonces, ha sido más aplicada en el sector privado con un altísimo perfil; en el sector público “ha sido muy pobre y se limita solo al manejo de prensa” (12*). “Se empezó a pensar la comunicación como algo fundamental dentro del objetivo de negocio en las organizaciones. La academia también empieza a hacer esfuerzos” (14*). La comunicación organizacional era vista con desprecio por los intelectuales del campo “porque aportaba al desarrollo

del negocio y no al de la sociedad” (12*). También caracterizó a este periodo que “el comunicador era un activista laboral, mas no un estratega organizacional”; solo unos pocos años antes del 2000 “empiezan todos los comunicadores a conversar y crear espacios de diálogo interesantes” (13*).

De igual forma, la aparición de consultores de comunicación que trabajaban de la mano con firmas de abogados que diseñaban estrategias legales marca este periodo. Las estrategias de comunicación, corporativas y financieras deben ir de la mano (11*). Los 90 son una época clara de transición hacia un modelo “más humano”, de una comunicación más direccionada. A finales de los 90 y comienzos del 2000 la estrategia era hacer visible a las organizaciones, de manera integral, incluyendo marca y valores (10*). Se estructura un poco más el mundo teórico de la comunicación estratégica porque se piensa en el sentido organizacional y se crean y fomentan mecanismos de doble vía. Se empezaba a entender a la organización como comunicante y se reconocían los enfoques racionalista, conductista, sociológico y gerencial. Se hablaba de comunicaciones internas y externas, de la dimensión sociocultural y de planes de comunicación (8*).

Durante esta década, la práctica de la comunicación en Colombia definió el rol del comunicador en las áreas de gestión y talento humano, y fortaleció en él unas de sus competencias más importantes: la de ser mediador, vocero e interlocutor en procesos de manejo de crisis de las medianas y grandes empresas (2*). A pesar de esto, muchos comunicadores todavía trabajaban en las áreas de recursos humanos, seguridad industrial o salud ocupacional (20*). La comunicación no era totalmente estratégica, pero sí apuntaba a un respaldo de imagen y posicionamiento. La apertura económica transformó la comunicación; los líderes entendieron que, al abrirse las fronteras comerciales, tenían que “colonizar” o morían. Fue una época de grandes migraciones laborales. Las empresas necesitaban que se comprendieran cuál era su negocio, su contribución y era la época en que aparecieron los modelos de indicadores de gestión. Se inspiraba a las personas en la consecución de logros (10*). La apertura económica sentó un hito en las comunicaciones: se necesitaban personas que nos ayudaran a hablar con el mundo externo; entonces se empezaron a ver otros mercados, las compañías se replantearon y los comunicadores se volvieron autodidactas (la academia estaba rezagada) (13*).

El empleado es un público objetivo en mecanismos de doble vía. “Se empezó a pensar la comunicación como algo fundamental dentro del objetivo de negocio en las organizaciones. Empezó a hablarse de comunicación interna y organizacional pero sigue siendo muy táctico”. Las empresas empezaron a pensar con seriedad en las crisis; el mail y la Internet trajeron un soporte distinto a los 90 para pensar en crisis y posicionamiento. Las agencias de publicidad crean su unidad estratégica de comunicaciones (14*). La década significó un cambio de paradigmas en muchos ámbitos gracias a la llegada de Internet, que influiría para siempre en la economía, los mercados, las relaciones internacionales y en la manera de comunicarnos, entre otros aspectos.

Frente a esta nueva forma de relacionamiento, donde los clientes, los consumidores, los gobiernos, las empresas y las personas estaban a solo un clic de distancia, las organizaciones debieron introducir cambios en su integridad con el fin de poder enfrentar grandes desafíos. Aprendieron nuevas formas de relacionarse e interactuar con el entorno externo, para lo cual fue necesario implementar una nueva visión interna. En la segunda mitad de esta década había organizaciones con departamentos de comunicación que manejaban tanto el nivel externo e interno de las mismas. Ya no solo se encargaban de las relaciones públicas o de apoyar las áreas de mercadeo y publicidad, también planteaba, dentro de sus estrategias, programas de comunicación interna, que permitieran difundir cohesión y valor de marca entre los empleados. Se tuvo mayor conciencia de la importancia de la imagen y del departamento de comunicaciones como elemento clave en el manejo de las relaciones internas (26*).

En este contexto, es importante tener en cuenta que las organizaciones empiezan un trabajo más definido con sus diferentes públicos de interés: medios de comunicación, líderes de opinión, gobierno, clientes, proveedores y comunidad en general, pero es en el siglo XXI cuando esta labor cobra un matiz coyuntural.

En esta época se dio origen a la *cultura organizacional*, corriente ahora imprescindible de estudiar en el mundo de las organizaciones.

El estudio de la comunicación ha venido evolucionando desde cuando se planteó que el receptor no era un ser pasivo que “consumía” mensajes, sino

un *perceptor* capaz de analizar y tomar decisiones sobre los contenidos de los mensajes y la información. La evolución ha consistido en *perder el objeto para ganar el proceso*; la comunicación dejó de ser el “objeto” que produce medios y mensajes, para convertirse en el “sujeto” de la comunicación en las organizaciones, orientado al posicionamiento de las mismas de manera estratégica e integral.

El nuevo milenio (2000-2016)

En el nuevo milenio se encontraron nuevas formas de organización productiva que dieron más poder y participación a los miembros, al tiempo que se buscaba el balance entre el ambiente, las personas, su entorno y el trabajo, lo que se interpreta como la introducción de la lógica holística. La comunicación en este nuevo siglo requiere de un nuevo paradigma sinérgico y funcional (Garrido, 2004). En este nuevo milenio, las organizaciones se han transformado y se ha comenzado a justificar la necesidad de la gestión estratégica de la comunicación en toda su dimensión.

El gran cambio de inicios del siglo XXI no es algo nuevo, lo es la velocidad, la discontinuidad y turbulencia que exigen respuestas cada vez más rápidas ante la presión de los mercados y la sociedad; sobre todo, exige anticipación. Y eso implica la estrategia.

Hoy se piensa que tanto la organización como su entorno se encuentran en un estado de fluidez y diálogo en el que se modifican y reconstruyen al interactuar entre sí, acoplándose de forma mutua y recíproca. Esto significa que un cambio en el entorno o en la manera de entenderlo tiene que forzar cambios equivalentes en la organización y en su producción significativa, al generar nuevos acoplamientos. Es importante no olvidar que la organización ha aprendido a evolucionar en sintonía con su entorno y con los otros protagonistas de su trama relacional (Pérez y Massoni, 2009).

En Colombia, en el nuevo milenio, la estrategia empresarial como temática para la conquista de nuevos mercados aparece con fuerza. Las empresas empiezan a reconocer dentro de sus estructura las áreas que les permiten impactar los mercados y la comunicación se redescubre como fundamental para enfrentar los retos del mundo globalizado. La comunicación estratégica empieza a ganar fuerza. Se identifica a los públicos como objetivo de

la comunicación y, a la vez, como elementos que impactan en el comportamiento empresarial. Las organizaciones se miran, no solo como generadoras de mensajes, sino como dialógicas en un sistema complejo. La competencia empieza a darse en un escenario desconocido hasta el momento: el *mercado simbólico* donde se compite con marcas, productos, experiencias, creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes (8*).

Durante los años del 2000 se ha avanzado en la visión estratégica del comunicador como interventor de la cultura, como factor crítico de éxito en el logro de objetivos organizacionales a partir de la construcción de clima; de la consolidación de cultura orientada a propósitos comunes; como guardián de la imagen y la reputación en entornos cada vez más inestables; de fusiones, compras corporativas, vigilancia y fortalecimiento de las audiencias.

La tendencia en las aulas es de la formación integral donde la comunicación recupera su señorío y se reconoce como una unidad de gestión donde no se puede trabajar imagen sin identidad, ni capacitación sin formación humana organizacional; en las empresas, la comunicación se vuelve, en verdad, estratégica con la contribución de políticas organizacionales que generan espacios de encuentro, reflexión y diálogo institucional, donde se involucra al ser humano en el desarrollo de la empresa, de su organización (2*). En la práctica, toda la información empezó a moverse a través de las redes y la comunicación en las organizaciones sufrió su más radical transformación, se dividió entre comunicación interna u organizacional y comunicación externa o estratégica. La eficacia, eficiencia, efectividad de los indicadores de gestión y del *Balanced Scorecard* dominó todas las acciones del comunicador.

Sin embargo, gracias a los avances tecnológicos, las organizaciones se vuelven cada vez más globales, manejan información en tiempo real y se enfrentan a un público y a una sociedad más informada, actualizada y exigente.

En la primera década del siglo XXI, se da un cambio en las áreas de comunicaciones dentro de las organizaciones, ya que pasan de ser tácticas a ser estratégicas. Más allá de llevar a cabo actividades de diferente índole, se empiezan a consolidar como un elemento fundamental para la alta dirección, donde la importancia radica en el valor diferencial que posiciona en los públicos de interés. Ya no se trata de informar, sino de comunicar, generar

influencia con conocimiento, con elementos únicos o diferenciales, pues las exigencias de la globalización cada vez son más fuertes.

Las organizaciones se enfrentan a nuevos enfoques gracias a cómo son percibidas por la comunidad y la sociedad. A finales del siglo XX, la comunicación, que sumergía a las empresas dentro de un mundo nuevo de interrelaciones y mercados cada vez más abiertos, en el siglo XXI se hace “omnipresente”, todo comunica, todo habla, en cualquier momento y lugar.

Por eso, para las organizaciones, la comunicación adopta el carácter de estratégico; todo lo que genera, lo que crea o produce, se torna crucial para mantener a los públicos internos y externos interesados en sus diferentes acciones. Esto ha supuesto un cambio en las culturas organizacionales que, debido a la rapidez con que se mueve el mundo, a la cantidad de información y datos generados en segundos, supone cambios en la visión, misión y valores para una sociedad cada vez más exigente y expectante de nuevas emociones, productos y experiencias.

En este sentido, la comunicación estratégica se mueve en la esfera global de la organización de manera transversal, lo que genera un ambiente integral donde las comunicaciones trabajan bajo los mismos mensajes organizacionales.

Se hace indispensable el trabajo mancomunado con diferentes áreas como Recursos Humanos, Legal, Distribución, Producción, Mercadeo y un área de mayor vigencia como Responsabilidad Social; todo esto para enviar y consolidar una sola imagen de organización y compañía, lo que significa solidez, crecimiento y desarrollo.

Las redes sociales y el posicionamiento de los medios en la esfera tecnológica global han hecho que los mensajes sean cada vez más directos e integrales. El público quiere la información de manera corta e inmediata, esto hace que los comunicadores, dentro de las organizaciones, deban prepararse para responder a estas exigencias. Términos como *Community Manager*, clics, SEO y SEM cobran cada vez más relevancia a la hora de estudiar el posicionamiento de las marcas o las empresas en la mente de los consumidores.

Por lo tanto, la tendencia es una comunicación estratégica cada vez mayor, donde las áreas de comunicación, poco a poco, van ejerciendo un

rol determinante. La mayoría de las organizaciones tienen profesionales de comunicación de alto nivel directivo ubicados en las primeras líneas jerárquicas y con participación activa en los comités de dirección.

El campo organizacional y el concepto estratégico en la academia en Colombia

En 1971, la Pontificia Universidad Javeriana, en Bogotá, erige la primera Facultad de Ciencias de la Comunicación Social en el país. A partir de ese momento, esta y las nuevas facultades y escuelas de Comunicación:

Se abrieron hacia las ciencias sociales, donde la antropología, la sociología, la psicología y la lingüística, especialmente, le ampliaron su espectro de estudio y le hicieron complejos sus horizontes, antes más definidos desde una formación específica, casi técnica, preocupada por dominar los esquemas clásicos de la redacción periodística y la formación de opinión pública (Roveda, 2007, p. 100).

Hoy existen 63 facultades de comunicación, miembros de la Asociación Colombiana de Facultades de Comunicación, AFACOM.

En la década de los 80, la formación de los estudiantes tenía un enfoque poco gerencial dentro las escasas asignaturas del campo; era más una buena colección de tácticas comunicativas que una visión integral de la misma; los conocimientos impartidos en las aulas eran mucho más mercadológicos o mercadotécnicos que conceptuales (8*).

En la década de los noventa, en la academia se empieza a hablar de comunicación organizacional como una rama del ejercicio profesional que se abría a posibilidades diferentes de las del periodismo. En la Universidad Javeriana, por ejemplo, se presentaba como un énfasis de un año en el que el estudiante podía recibir temas relacionados con

la estructura de las empresas y el papel del comunicador; sin embargo, con un error epistemológico, y es que siempre se asumió que lo organizacional era sinónimo de empresarial. A partir del año 2000 se empezó a madurar el concepto, y ya se asume que las organizaciones son públicas, privadas, solidarias, sociales, internacionales, etc.

En la década de los 90, con el auge de las comunicaciones electrónicas, el periodismo industrial y las redes sociales, la tendencia en las aulas fue la formación globalizada y “glocalizada”. Para los años en referencia, esa vieja teoría de la *aldea global* de Marshall McLuhan tomó más fuerza que nunca partiendo de que estábamos atrasados una década en movimientos teóricos. Lo que para Norteamérica y Europa era moda en los 90 para nosotros fue tendencia en los 2000 (2*).

En Colombia, los planes de estudio de hace 10 años eran bastante parecidos a los planes de estudio de la década de los 80. Nunca se tuvo una orientación epistemológica muy clara para considerar que el cambio de denominación era también conceptual, profesional, de competencias y asignaturas (15*).

Solamente hasta los últimos 10 o 15 años las facultades de comunicación empezaron a pensar de una manera distinta la *comunicación en las organizaciones*. Involucraron el concepto de estrategia, indicadores, temas de presupuesto y proyectos; se variaron y refrescaron las metodologías, los objetos de estudio, los instrumentos y los indicadores en la comunicación en las empresas.

En las aulas de clase, a través de sus obras, teóricos tan representativos como el holandés Cees van Riel y Joan Costa dieron línea a las escuelas de comunicación, desarrollando estructuras de pensamiento que van desde el *reconocimiento del individuo dentro de la organización* hasta el *desarrollo de la propia identidad corporativa*, pasando por conceptos tan importantes y poco explorados como la *imagen corporativa* y la *reputación corporativa*. Esto como tendencia en el mundo académico porque en la práctica todo era bien distinto, las empresas no estaban muy convencidas de integrar en sus cuadros directivos a un profesional de las comunicaciones. Sin embargo, diferentes factores que se verán en las coyunturas de la práctica, “obligaron” a las empresas a involucrar cambios frente a los nuevos profesionales.

Las facultades de comunicación en Colombia se han abierto en materia temática desde la resolución 3457 de septiembre de 2010, donde se les exige tener un área de gestión en el campo de formación específica. Sin embargo, algunas se han quedado estáticas, no han madurado el campo organizacional porque su nicho sigue siendo el periodismo para atender el espacio laboral de los medios de difusión masiva, cada vez más disminuidos o, en una variación de este campo, el periodismo comunitario o alternativo. Esta situación ha hecho que otras facultades hayan marcado la diferencia con orientaciones como tecnología, multimedia y convergencia; comunicación para el desarrollo, para la paz, medios y mercadeo, y comunicación empresarial. Otros programas atienden frentes como medios audiovisuales, y solo algunas pocas han empezado a ensayar el modelo de comunicación estratégica.

Quizá en Colombia, los procesos de la enseñanza-aprendizaje de la comunicación y del periodismo en el aula le han dado la espalda al contexto; ni con sus metodologías ni propósitos curriculares se ha logrado impactar lo suficiente en el entorno. Pareciera también que el debate entre lo que entendemos hoy por comunicación (en la academia colombiana), sumado a lo que saben y enseñan los docentes en las aulas, tiene poco que ver con lo que el contexto demanda (Afacom y Universidad Externado de Colombia, 2005).

Dentro de los análisis sobre este tema, se encuentra el de Astrid Tibocha (2014), donde dice que “lo organizacional se convierte hoy día en una nueva forma de ver, de interpretar, de sentir la profesión, que exige elementos didácticos distintos y procesos educativos de un orden transdisciplinar, totalmente diferentes a lo convencional. El comunicador organizacional necesita poseer competencias de investigación y de gestión de muy alta factura y los docentes que desarrollan en las facultades éste rol parecen no estar preparados” (p. 112).

La realidad desbordó a la academia, y ante el veloz y avasallador impacto se ha quedado impávida, y la capacidad de reacción desde la investigación, la pedagogía y el aula no solo ha sido lenta, sino que, en muchos casos, excluyente de los entornos (15*). Es importante no olvidar que la organización ha aprendido a evolucionar en sintonía con su entorno y con los otros protagonistas de su trama relacional.

Lo organizacional y lo estratégico en cifras

El análisis de los programas de Comunicación Social en Colombia permite evidenciar que la formación en pensamiento estratégico no es hoy una prioridad en la construcción de las mallas curriculares de la universidad, por lo que la distancia entre la formación en la academia y las necesidades del contexto persiste.

Este análisis se hizo en los programas académicos de 47 universidades afiliadas a AFACOM y arrojó el resultado que muestra la figura 10.

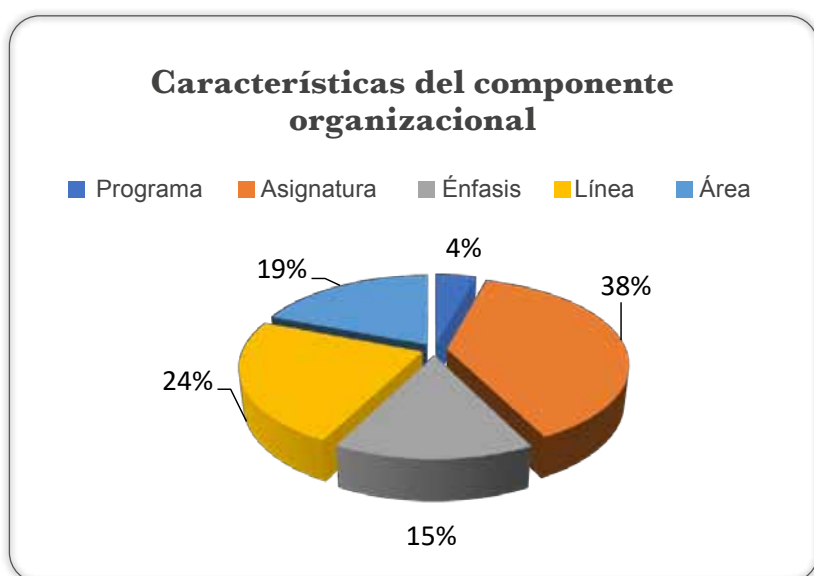


Figura 10. Características del componente organizacional.

Elaboración propia.

El campo es denominado *Organizacional* y, en algunos casos, *Gestión*. Así, se tiene que lo determinan como:

- Programa, el 4.3%
- Énfasis, el 14.9%
- Línea, 23.4%
- Área, 19.1%
- Asignaturas: 38.3%

El **programa** corresponde a la totalidad del plan de estudio orientado a la formación en este campo.

El **énfasis**, por su parte, indica un porcentaje significativo de esta área dentro del plan (generalmente el 25-30%). Suele darse cuando hay otros énfasis como periodismo o tecnologías.

La **línea** se establece cuando hay por lo menos tres materias del campo.

El **área** es un componente transversal en toda la carrera, como lo humanístico, lo investigativo o lo periodístico, por ejemplo.

Las **asignaturas** son espacios académicos que no están ligados a una línea o a un área.

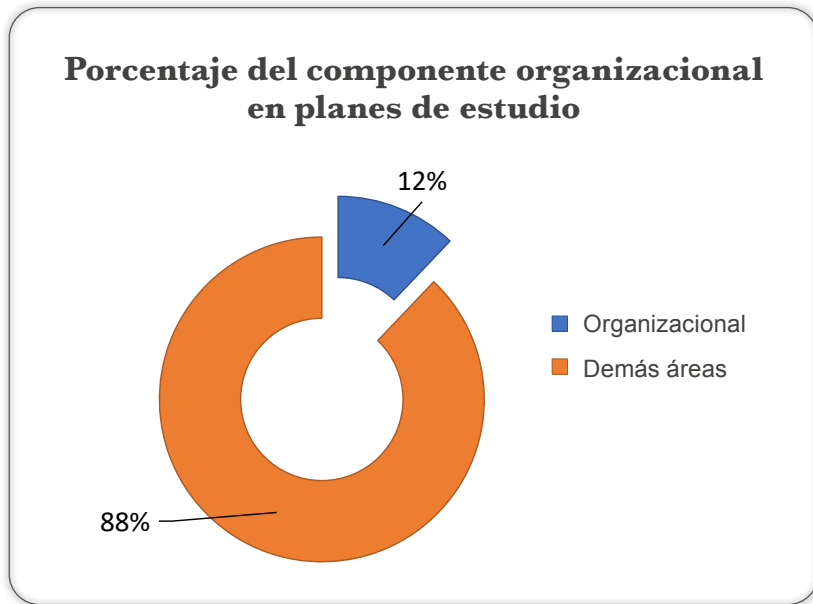


Figura 11. Porcentaje del componente organizacional en planes de estudio.
Elaboración propia.

El peso del componente organizacional en los planes de estudio es del 12.1% y corresponde al promedio de la relación del área de comunicación en las organizaciones frente a los demás componentes de los programas de Comunicación.

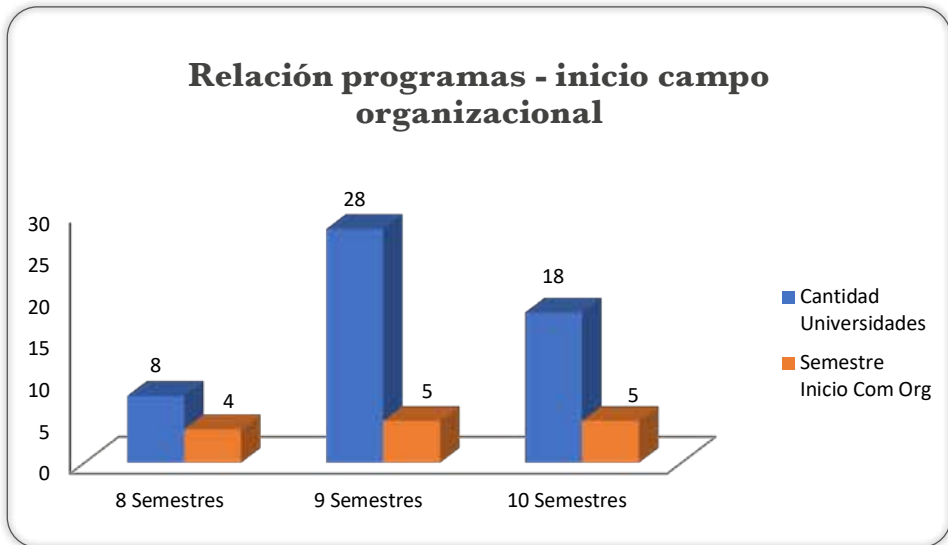


Figura 12. En promedio, la formación en este campo inicia en el cuarto semestre, en programas de ocho semestres de duración y en el quinto semestre en programas de nueve y diez semestres.



Figura 13. El 34% de las universidades tienen asignaturas con denominación estratégica, por ejemplo: *Comunicación estratégica, Estrategias de comunicación, Diseño estratégico de procesos y redes de comunicación*. Esta situación se da en los años transcurridos desde el 2000.

Elaboración propia.

Vale comentar que en las facultades de comunicación apenas se incorporan estas asignaturas y que esta denominación es mucho mayor en las facultades de administración donde se cambia lo “operacional” por lo “estratégico”.

Si la academia persiste en desconocer el contexto laboral, social, político, económico y, a su vez, el contexto, la empresa, la industria, los medios y los escenarios laborales no cuentan con la academia, estamos formando sin pertinencia (y en el olvido) y con un bajísimo nivel de impacto, coherencia y de servicio al cambio y al desarrollo social (9*). En este mismo sentido, Tibocho (2015) hace las siguientes preguntas:

¿Cómo el entorno empresarial afecta el desarrollo curricular de las Facultades de Comunicación Social?

¿Cómo se forma un profesional con aprovechamiento total del campo de su interés?

¿Cómo se forma el currículo integrado en pro de la formación del profesional y el ser humano?

¿Es el currículo el que determina el éxito de una carrera?

Responder estas preguntas es una necesidad sentida no solo para la comunidad académica en general sino para aquellos interesados en el campo organizacional y en el de la comunicación estratégica, en particular.

Los esfuerzos ya emprendidos por trasladar estos avances a la educación van ganando apoyo, aun cuando no se hayan cristalizado en la práctica. No solo las ideas están claras, también lo están las soluciones y estas son básicamente dos: formar en competencias y que el perfil del egresado sea el de un estratega de la comunicación capaz de afrontar y resolver los problemas propios del siglo XXI a la manera que lo propone el proyecto Tuning de la Unión Europea y que, a su vez, soporta la Declaración de Bolonia. Algo que no está ocurriendo, pues son muy escasas las Facultades y escuelas de Comunicación y de Periodismo en Iberoamérica que respondan a esas indicaciones. Es momento de llevar tales soluciones a la práctica.

Coyunturas en la práctica de la comunicación estratégica en Colombia

Tecnología, Internet y redes

En los años ochenta, en el contexto global, se dan los primeros “avances en la información electrónica, las tecnologías de la comunicación y la computación” (Fernández, 2001, p. 115), con el debido influjo en los países latinoamericanos. Avances cuyos impactos fueron investigados en las organizaciones y arrojaron importantes resultados como la alteración de las diferencias de estatus organizacional y derivado de esta, la transformación de las estructuras jerárquicas en planas, descentralizadas y con unidades organizacionales pequeñas; también se evidenció el desarrollo de nuevas redes comunicativas, contactos entre los empleados y aumento de la comunicación ascendente.

La llegada de Internet al mundo de las comunicaciones cambió las prácticas en cuatro grandes etapas: la primera (Web 1.0) termina con la explosión de la llamada burbuja puntocom del año 2000. La segunda (Web 2.0) comienza a partir de ese momento, más allá de los cambios tecnológicos generó nuevas formas de comunicarse con diferentes públicos (Celaya, 2011) al intercambiar información entre usuarios a través de blogs o las populares redes sociales que hoy usan millones de usuarios en todo el mundo.

El principal diferenciador de la Web 3.0, o *web semántica*, es cómo se accede a la información: los buscadores son

clave porque permiten hacer uso de un lenguaje más natural, de forma que se obtiene una web más personalizada, descartando información irrelevante para el usuario. La última etapa, la Web 4.0 es el gran avance y se centra en ofrecer un comportamiento más inteligente y predictivo, que ya ha empezado para algunos, aunque tendrán que pasar algunos años para que se afiance y comience a mostrar todo su potencial. Esta nueva versión de la Red se basará en explotar toda la información que ahora mismo contiene, pero de una forma más natural y efectiva (Santamaría, 2016).

Celaya (2011) señala cuatro factores que han transformado el modelo de comunicación organizacional tradicional. El primero es el incremento de clientes más inteligentes, “el consumidor del siglo XXI ha aprendido a diferenciar calidades y ofertas, a exigir como comprador, a reclamar y comparar precios” (p. 96). El segundo es la avalancha de información que reciben los ciudadanos. El tercer factor es el cambio de los líderes de opinión o influenciadores de prensa para dar espacio a interlocutores más cercanos con quienes el receptor se identifica mejor. El cuarto factor es la pérdida de credibilidad en los medios tradicionales debido a que las audiencias hoy perciben los intereses económicos y políticos que están detrás de las noticias. Por lo tanto, de acuerdo con Celaya (2011), las empresas tienen que innovar el enfoque de su estrategia de comunicación para ser más ágiles a fin de responder a futuros cambios en los medios.

El área de comunicación de las organizaciones, en general, y en Colombia, en particular, ha pasado a tener un papel cada vez más destacado por encargarse de monitorear, planear estratégicamente y gestionar relaciones con las diferentes audiencias que están en la red y que hablan de productos o servicios. El consumidor o usuario es ahora el protagonista de la red y la *agenda* de las redes la definen los mismos usuarios. Se ha convertido en una necesidad estar allí y dependerá de la estrategia misma de la organización si se toma un rol de escucha o un rol activo en las conversaciones que se generan.

Apertura económica

La política de internacionalización económica se presentó como respuesta a la nueva tendencia mundial que hizo impostergable la necesidad de introducir al país en un proceso de modernización económico, político e ins-

titudinal. Esto le permitiría adaptarse a las nuevas tecnologías, circunstancias del comercio internacional y donde se tuviera como objetivo prioritario el aumento constante de la productividad y la competitividad internacional en forma eficiente. El programa de apertura de la economía colombiana se presentó durante los últimos meses de 1989 y empezó a reglamentarse en agosto de 1990.

La política de apertura económica colombiana se centró en la liberación del comercio exterior. Aquello ha producido efectos importantes sobre las industrias nacionales en términos de reestructuración, modernización, alianzas, fusiones, ventas a consorcios internacionales, ingreso de capitales, modificaciones en la estructura financiera y aceleración de obras de infraestructura.

Sin duda alguna, el cambio de modelo económico que obligó a las empresas colombianas a ser más competitivas y a buscar mercados externos es el detonante del despegue de la comunicación estratégica en el país. Las empresas nacionales aprendieron de las multinacionales que llegaron al país con esquemas comunicativos especializados; se aprendió a hacer *lobby*, se aprendió a convencer y convertir en aliados a los públicos que antes eran indiferentes. Sin embargo, este despertar de la comunicación vino de la mano de decisiones legales y movimientos ciudadanos que empezaron a exigir mayor responsabilidad de las empresas con las comunidades y a hacer más transparentes sus acciones (8*).

Narcoterrorismo

Desde el auge del narcotráfico en Colombia en los años setenta y el consecuente aumento en el consumo por parte de los países industrializados, se inició una batalla directa contra este flagelo.

Oficialmente, la guerra contra el narcotráfico en Colombia inició en el cuatrienio 1982-1986 en la Presidencia de Belisario Betancur, tras el asesinato del ministro de justicia Rodrigo Lara Bonilla, acto perpetrado por órdenes directas de los llamados “extraditables” (alianza entre carteles de la droga colombiana) como medida de represión a los acuerdos unilaterales que se formalizaban en ese entonces entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos para extraditar a quienes incurrieran en este tipo de delito y pagaran sus

condenas en centros penitenciarios norteamericanos. La corrupción comenzaba a generalizarse y el impacto económico era evidente en la construcción, las finanzas y el agro.

Ya en el cuatrienio 1986-1990, durante la Presidencia de Virgilio Barco Vargas, se diseñaron tres estrategias: desarrollo social, manejo de las políticas macroeconómicas y crecimiento económico. Sin embargo, a pesar de que el comienzo de su mandato coincidió con una recuperación de los sectores productivos, tuvo que enfrentar el embate de los carteles de la droga con consecuencias para todos los sectores. El protagonismo de la guerrilla durante el cuatrienio de Betancur fue reemplazado por la ofensiva terrorista de los narcotraficantes.

Colombia ha tenido cuatro de los carteles más poderosos del mundo (cartel de Medellín, cartel de Cali, cartel del Norte del Valle y el cartel de la Costa Atlántica); por esta razón, el país llegó a ser considerado el principal productor y distribuidor de cocaína a nivel mundial, lo que repercutió de manera negativa, tanto en el ámbito internacional, como en el local y provocó consecuencias funestas para el crecimiento socio-económico del país.

Para no comunicar también se requiere de estrategia. En Colombia, en aquella época las compañías adoptaron la “estrategia de la ostra”, en especial las multinacionales; esto es, cerrarse por la inseguridad. Los años 80 fueron marcados por la violencia en Colombia, “las empresas no querían que se supiera de su existencia. La estrategia era de no hablar, no decir, no aparecer; manejaban un bajo perfil y esta situación también marcó parte de los 90” (14*). Por el narcotráfico y la inseguridad, las compañías se volvieron más reservadas, la información era confidencial. El comunicador se volvió más estratégico a nivel interno. La comunicación externa la ejercía el área legal (27*).

Pacto Global y Objetivos del Milenio

Con la firma del Pacto Global y de los Objetivos del Milenio en 1999, las empresas se ven enfrentadas a la necesidad de valorar el impacto de las actividades asumidas en estos compromisos. Difundir los procesos de implementación y la Comunicación Estratégica entre los grupos de interés se convierte en una herramienta del fortalecimiento institucional para el desarrollo sustentable de la empresa.

En décadas anteriores era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad o por la calidad de sus productos para generar credibilidad y lealtad en los mercados. Hoy, la *ciudadanía corporativa* es un proyecto de vida empresarial y una condición para la *competencia responsable*, un rasgo que debe estar presente en las intenciones, actuaciones y, en especial, los resultados.

La opinión pública tiende a ser más exigente con la forma de actuar de la empresa; ya sabe lo que ofrece al mercado, ahora quiere saber en detalle, cómo lo fabrica, lo distribuye, qué hay detrás de los resultados financieros, cómo es la relación con los accionistas, la composición de la Junta Directiva; ya no se preocupa por los productos que fabrica la empresa, sino por la empresa que fabrica el producto.

Ante la incoherencia existente entre lo que dicen y hacen las empresas, como son los casos de los escándalos financieros a nivel mundial, las organizaciones se preocupan hoy por su transparencia, por comunicar a la opinión pública sus ejecutorias y logros, porque la percepción colectiva de su ausencia ha generado falta de confianza en la empresa y sus líderes. La ética, la responsabilidad social y la Ciudadanía Corporativa son una oportunidad que tienen las empresas para innovar y diferenciarse.

La Ciudadanía Corporativa, en sentido amplio, puede ser definida como *los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su conducta corporativa, su ética corporativa y sus relaciones corporativas*. La *ciudadanía corporativa* se sustenta sobre cuatro aspectos generales: el *comportamiento corporativo*, la *ética corporativa*, las *relaciones corporativas*; y la *política de ciudadanía corporativa* (Capriotti, 2006).

En esa medida, los comunicadores ocupan un lugar clave en el proceso de transformación de nuestra sociedad, pues contribuyen con la creación y fortalecimiento de las relaciones y entendimiento de las organizaciones, tanto en contextos públicos como privados.

Un manejo adecuado de la comunicación permite diseñar, desarrollar, poner en funcionamiento y mantener las estrategias de posicionamiento de todo orden en las organizaciones, en los diferentes niveles sociales y globales. También permite alinear las estrategias corporativas con el entorno, al garantizar coherencia y continuidad, y desarrollar una línea de acción

permanente de marca y territorio para proyectar una identidad en todos los segmentos sociales.

Posacuerdo

La firma del acuerdo de paz con la guerrilla más antigua del país, las FARC, supone el comienzo de un cambio crucial para Colombia en el que los comunicadores de las organizaciones de todos los sectores tienen un gran desafío al mediar entre las entidades y todas las comunidades.

El camino que consolide la paz debe recorrerse con la institucionalización de políticas desde el Estado y una actitud decidida de toda la comunidad, tanto del sector privado como del público, cuyo norte sea, en especial, rehabilitar los tejidos sociales. La complejidad de la situación actual y la incertidumbre creada alrededor de la paz han impuesto la necesidad de cambios grandes e importantes (Hommes, 2016).

Un gran reto para el *Posacuerdo* va a ser la necesidad derivada del concepto de paz territorial de integrar a las regiones más afectadas por la guerra, las más descuidadas y las más rezagadas. Lo mismo sucede con educación, salud, servicios básicos, seguridad ciudadana, infraestructura y otros bienes públicos; empleo, transporte y medios de producción y de comercialización, entre otros. No solo se requiere una adecuación de las instituciones que más o menos funcionan (Hommes, 2016), sino que habrá que crear nuevas instituciones, formas de participación, de hacer política y de vincular a las regiones más pobres o más afectadas por el conflicto, como miembros con plenos derechos de una nación que tradicionalmente las ha rezagado.

Es sabido que la comunicación es, en lo fundamental, interacción social, por lo tanto, un proceso a través del cual los individuos crean mecanismos para entender, interactuar y adaptarse al entorno que los rodea, en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades. Después de la firma del acuerdo de paz, el papel que desempeña la comunicación en el país tiene un potencial significativo para aportar al propósito principal del desarrollo sostenible, al constituir un enlace fundamental entre los individuos, las organizaciones, la sociedad, las comunidades, los mercados y el contexto global.

Conclusiones y tendencias

Estatus epistemológicos de la comunicación.

La comunicación se ha constituido objeto de estudio al tomar elementos de diversas ciencias sociales y sus teorías dominantes; también de la especificidad de las épocas para crear líneas de pensamiento. En este camino ha logrado determinarse como un campo del conocimiento que busca siempre ampliar sus fronteras y así toma elementos de diferentes saberes, creando sinergias que generan las interacciones con las demás ciencias sociales.

Siendo así, la comunicación se perfila como el espacio articulador desde el que se pueden comprender e interpretar los ámbitos en los que se desenvuelven los actores sociales, con múltiples miradas y en combinación de perspectivas.

Desde este contexto, el campo de la comunicación se encuentra en permanente construcción y legitimación, perfeccionando sus metodologías de investigación, y construyendo abordajes teórico-prácticos y metodológicos, en el proceso de generación de nuevo conocimiento.

Paradigmas de la estrategia.

El pensamiento estratégico fue herencia del mundo militar, a partir del enfoque de cómo vencer al adversario en la guerra. Este concepto fue adoptado por el *management* desde el siglo XX y, posteriormente, por otras disciplinas. Con estos elementos ya identificados, el pensamiento

estratégico fue vinculado a las organizaciones, y fue introduciéndose en la academia; los directores de las empresas se fueron apropiando de los conceptos y experiencias al encontrar cómo podían aplicarlo al contexto organizacional cambiante y con muchos retos.

Estos procesos de aprendizaje y formación del entorno de la planeación estratégica, propiciaron el entendimiento de la *estrategia* como una forma de planear, para luego analizar el tema desde el contexto de mercado y competencia, en donde las diferentes visiones y percepciones paso a paso se fueron alineando con las necesidades de las organizaciones; en las que la comunicación se convirtió y consolidó como un campo de integración fundamental.

Son muchos los autores relacionados a lo largo de este trabajo que han escrito sobre estrategia (planes operacionales) y Estrategia (disciplina), y sobre cómo diferenciar la comunicación estratégica y las estrategias de comunicación. En 2001, Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni presentan al mundo académico y organizacional la Nueva Teoría Estratégica, NTE, luego de hacer un recorrido por las teorías expuestas hasta entonces y describir las críticas que tuvieron desde dentro y fuera del *management*. La NTE propone ser utilizada en todos los ámbitos teniendo como centro y eje de acción al ser humano; trabaja desde la complejidad, tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional; y mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante.

¿Cómo se concibe la comunicación estratégica desde la persuasión y las relaciones públicas?

La comunicación es un eje transversal en las organizaciones. Desde la alta gerencia logra consolidar relaciones, reputación e imagen; en el mercado consigue posicionar la marca de un producto o servicio y, a nivel interno, trabaja para transformar la cultura organizacional y aumentar los índices de participación en todos los ámbitos.

En este sentido, lo que llama la atención en comunicación estratégica es la ejecución de las labores del Dircom. El comunicador organizacional, al ser director de comunicaciones, romper esquemas operacionales y luego ser planificador estratégico, visibiliza a un profesional dispuesto y capaz de contribuir en la consecución de los objetivos. En la actualidad, la comunicación estratégica dentro de un contexto organizacional es de vital importancia

para los sectores privado, público y de desarrollo. El comunicador investigará, planificará, ejecutará y evaluará sus actividades con la intención de promover cambios positivos en la entidad y en las audiencias.

La forma de entender el proceso de comunicación en las organizaciones ha ido evolucionando conforme con los estilos de liderazgo de los directivos, la cultura de las empresas, el ambiente laboral, los efectos de la globalización y los cambios que se van dando en permanencia. Sin embargo, la meta de las organizaciones es integrar a empleados y líderes de la empresa a la proyección estratégica, así como tenerlos identificados con una base firme de cultura y valores organizacionales; una labor fundamental que lidera el comunicador estratégico para consolidar la integración y proyectar una relación de sinergia hacia dentro y fuera de la organización.

Así, el objetivo de la persuasión y las relaciones públicas en el marco de la comunicación estratégica se consolida al comprender el entorno y construir vínculos sólidos y duraderos con los diversos grupos de interés. En consecuencia, la persuasión estudia, analiza y recopila información acerca de cómo llegar a los grupos de interés, cuáles canales utilizar y qué tipo de mensajes promover; revisa gustos, expectativas y opiniones que faciliten acceder a esos grupos de manera expedita, dando a conocer los atributos de la organización. Por ende, las relaciones públicas y la persuasión contribuyen a generar y producir cambios y sensaciones que establecen un entorno conversacional, relacional y sistémico.

Con la funcionalidad estratégica, tanto de la persuasión en los mensajes y las estructuras comunicacionales, como en el uso de las relaciones públicas en el mismo contexto, es importante generar cambios, producir sensaciones y crear un espacio más conversacional en el que haya un excelente manejo comunicativo, y se privilegie el público interno. La información y comunicación deben ser concisas y precisas para que estos públicos se sientan comprometidos e identificados, y así lograr las proyecciones estratégicas alineadas en el mundo actual, ya que entre más organizaciones con mejor operación comunicacional y clima laboral existan, se producirán mayores competencias, lo que las hará potencialmente más funcionales y marco de referencia en un mundo globalizado.

A raíz de esto, en la búsqueda por generar transformaciones con base en la comunicación estratégica, es necesario crear vínculos sostenibles y

sustentables con los grupos de interés. Es decir, establecerlos y/o mejorarlos, sin olvidar que los mismos se desenvuelven en un ambiente político, económico, social y cultural en el que necesariamente se deben crear lazos de permanencia que generarán diálogo, participación e inclusión.

Desde la década del 80 hasta hoy, hubo gran influencia por diversas circunstancias globales y unas locales, muy particulares.

Solo hasta la década del 90, la academia colombiana incursionó con timidez en el campo de la comunicación organizacional, con los planes de estudio, circunstancia que provocó una forma diferente de practicar la comunicación en todas las entidades. Solo hasta hace cerca de 10 años se incluyó el concepto de lo *estratégico* de una manera más amplia, razón por la cual se ve a la academia rezagada frente al ritmo a la complejidad con los que evolucionan las empresas.

Los expertos de la academia, docentes y directivos, y los profesionales en ejercicio en organizaciones de diferentes sectores, con promedio de 38 años de experiencia, coinciden en afirmar que, en la década de los 80 lo estratégico era concebido como la eficiencia en lo operativo. Las funciones que se asignaban eran más actividades de relaciones públicas, de relacionamiento con la prensa y de comunicación interna.

Los años 90 se abrieron más al campo organizacional, desde la academia y desde las organizaciones. En la academia porque las empresas demandaban profesionales de esta área y las empresas demandaban estos profesionales porque los cambios que se dieron obligaron una dinámica acelerada, en especial por la incursión a nuevos mercados debido a la apertura económica y el desarrollo de la tecnología. Las multinacionales con nuevas enseñanzas llegaron al país y comenzaron a fundarse las firmas de comunicación estratégica que, pasados los años, hicieron alianzas con firmas extranjeras.

Llegado el siglo XXI, los conceptos de estrategia dieron un giro importante, en gran parte por los planteamientos de la Nueva Teoría Estratégica, generada por Pérez y Massoni, quienes lograron que las universidades se detuvieran a pensarla e incluyeran cátedras con esta denominación en su currículo; por su parte, las empresas contrataban más comunicadores especializados en este campo. Como vemos hoy, estas áreas forman parte de los círculos directivos de las organizaciones.

Sin embargo, de la academia se demanda actualizar los planes para formar verdaderos estrategas de la comunicación, capaces de afrontar y resolver los problemas propios del siglo XXI.

Tendencias

Con el análisis de este trabajo podríamos decir también, de acuerdo con los expertos, que en la academia y en el ejercicio profesional:

1. Se comenzó a producir conocimiento y metodología de comunicación estratégica basada en experiencias que permitan avanzar en la disciplina sin tener que acudir a la administración o al mercadeo.

2. En el escenario de mercado simbólico y digital, el comunicador se convertirá en un verdadero estratega, que interpretará los indicadores y actuará sobre esos resultados.

3. La tendencia apunta a una comunicación más investigativa, convirtiéndose en un elemento vital que trata de fijar posiciones e invitar a escenarios de actuación a partir del compromiso, la convivencia y la transformación frente a puntos divergentes.

4. El DirCom se afianzará como gestor y por lo tanto su función, cada vez más, se consolidará estratégica al ser autónomo y formar parte de los círculos decisorios de las organizaciones. Como estratega, lo caracterizarán su capacidad de previsión y su sentido prospectivo; será el encargado de crear y sostener la reputación de las organizaciones como eje central para el logro de los objetivos corporativos.

5. La revolución digital seguirá siendo determinante en el perfil de los profesionales y en la práctica de las comunicaciones al ser más transparentes y dialogantes. La transformación de los medios tradicionales obligará a las organizaciones y a su director de comunicaciones a reinventarse para poder responder a los retos de las nuevas demandas de comunicación, expresión y participación junto con todos sus públicos. Aquí será ineludible, por ejemplo, el uso de las narrativas transmedia.

6. Asumiendo que la empresa tiene una cultura funcional y fuerte, estrategias corporativas y de comunicación claras, plataformas adecuadas para los nuevos medios y un DirCom de mente abierta, conocedor del uso de la

tecnología quien cuenta, a su vez, con la voluntad gerencial, el gran cambio estará dado por parte de los empleados, quienes se convertirán en *prosumidores* de la información de la empresa. Y, lo más importante, se dará una verdadera comunicación bidireccional, lo que hace que participen más en la toma de decisiones. Aquí es donde el DirCom tiene el mayor reto: generar y, sobre todo, administrar los contenidos cuyo control no es total.

7. La información, canales y públicos crecerán de manera profusa y el área de comunicaciones tendrá que idear formas nuevas de relacionamiento, gestión y análisis de la información. Será latente la necesidad de comunicación por medios diferentes a los tradicionales, a través del relacionamiento con todos los *stakeholders* que cada vez serán más segmentados, especializados. En coherencia con las narrativas transmedia, por una parte, se sabe que los medios se complementan y por otra, el comunicador tendrá la **necesidad de conocer muy bien a las partes interesadas y saber qué historia contarles**. Gavilán, Abril y Avello (2012) señalan los medios de los cuales puede disponer el comunicador para este propósito: redes sociales, *blogs*, *wikis*, *podcasts*, *social tagging*, *avatars*, *gaming*, *instant messaging*, *YouTube*, *apps*, *events* (estar *online* vía *streaming*).

8. Se vislumbra una tendencia a posicionar la comunicación dentro del top de las organizaciones. Así mismo, se apunta hacia una visión de gestión de la influencia tanto interna como externa, hacia la anticipación, hacia una apropiada identificación de los riesgos de reputación y comunicacionales como punto de partida.

9. La gestión de intangibles será cada vez más fuerte. Ya no se trata solo de posicionar una marca, ahora se debe trabajar en fortalecer todos los aspectos de reputación. La transparencia y la respuesta oportuna a los clientes y *stakeholders* se convierten en el elemento operativo de mayor importancia estratégica. La velocidad y la oportunidad se confunden con el fortalecimiento de las redes sociales y la comunicación instantánea. Las empresas no pueden tomarse su tiempo para repensar la estrategia, deben responder inmediatamente y en forma correcta, de lo contrario serán castigadas en las redes sociales y su reputación se verá afectada.

10. A medida que las comunidades (de todo tipo y nivel) se empoderen, en paralelo con los avances de las tecnologías de la información, las orga-

nizaciones empresariales están más expuestas y, por ende, la gestión estratégica de la comunicación se vuelve crucial para el desarrollo del negocio. Grandes proyectos han fracasado, o han tenido enormes tropiezos porque no han sabido adaptarse a esta realidad, pese a tener un buen plan de negocio y/o estar en un sector prometedor, fracasan al no saber leer el entorno, entender las dinámicas sociales, las interrelaciones entre los diferentes actores, los intereses políticos, económicos y sociales que están en el trasfondo, etc.

11. Las agencias de comunicación estratégica seguirán creciendo debido al reconocimiento como recurso en las organizaciones.

12. Las organizaciones se prepararán para adaptarse a los cambios del entorno. En el caso colombiano, el Posacuerdo, obligará a implementar cambios de trascendencia en el ejercicio comunicativo.

13. La identificación de los colaboradores con la empresa se recuperará con identidad corporativa para generar sentido de pertenencia, responsabilidad social, organizacional y ciudadanía corporativa.

Referencias

- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona, España: Aldea Global.
- Ansoff, I. (1986). *La estrategia de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Orbis.
- Arceo, J. L. (1999). *Tratado de Publicidad y de Relaciones Públicas*. Madrid, España: Editorial ICIE y Universidad UCM.
- Asociación Colombiana de Facultades y Programas Universitarios en Comunicación e Información y Universidad Externado de Colombia –AFACOM. (2005). *Proyecto para el diseño y elaboración de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior, ECAES, para los programas profesionales en Comunicación e Información 2004-2005* [en línea], Bogotá. Recuperado de <http://www.afacom.org>
- Basanta y Romero, (2010). *Lineamientos teóricos de la comunicación persuasiva y su relación en la mediación de conflictos organizacionales en universidades nacionales experimentales del Estado Zulia*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131595182010000100004&script=sci_arttext
- Barbero, J. (1991). *Pensar la sociedad desde la comunicación. Un lugar estratégico para el debate de la modernidad*. Ponencia en el Seminario sobre Comunicación y Ciencias Sociales, FELAFACS. Bogotá. En: Fuentes Navarro (1991): *Un campo cargado de futuro. El estudio de la comunicación en América Latina*. Guadalajara: ITESO/Maestría en Comunicación, octubre de 1991.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina. Un estudio de impacto en dos grandes organizaciones multinacionales: Carrefour y DIA* [Tesis doctoral]. Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina.

- Berger, G. (1975). *Interdiscipliniedad, problemas de la enseñanza y la investigación en las universidades*. París, Francia: Asociación Nacional de Universidades.
- Bourdieu, P. (1997). *Espacio Social y campo de poder*. Barcelona, España: Anagrama.
- Broom, G., Center, A., y Cutlip, S. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Cutlip and Center's Effective Public Relations, 11th Edition Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Caletti, S. (1991). Profesiones, historia y taxonomías. Algunas discriminaciones necesarias. *Revista Diálogos de la comunicación*, 1(31), 25-33.
- Capriotti, P. (2006). Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa. *Razón y Palabra*, (53). Recuperado de www.razonypalabra.org.mx
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Cinta de Moebio*, 1(23), 204-216.
- Carreton, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Cavazza, N. (1999). *Comunicación y persuasión*. Madrid, España: Acento editorial.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, United Kingdom: MIT Press.
- Conrad, C., y Haynes, J. (2001). Development of key constructs. En F. M. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 47-77). Thousand Oaks, CA, United States: Sage.
- De Moragas, M. (1985). *Teorías de la comunicación* (3.ª Ed.). Barcelona, España: G. Gili.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York, United States: Harper&Row.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo* (2.ª Ed.) México D.F., México: McGraw Hill.
- Fuentes, R. (1998). *La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México*. Guadalajara, México: ITESO/Universidad de Guadalajara.
- Fuentes, R. (2002). Comunicación, cultura, sociedad: fundamentos conceptuales de la postdiscipliniedad. *Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura*, 1(1), 12-29.
- García, C. (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *TEACS*, 2(4), 95-104.
- Garrido, F.J. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Gavilán, D., Abril, C., y Avello, M. (2012). Nuevas tendencias en comunicación interna. En J. Sánchez y T. Pindado (Coords.), *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Gobbi, M. (2004). La Escuela Latinoamericana de la Comunicación: del hibridismo metodológico al compromiso ético-político. *MEDIACIONES*, 2(3), 55-69.
- Grimson, A. (2003). *La nación en sus límites*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa Editorial.
- Gruning, J. (2003). *Dirección de comunicaciones*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Hombres, R. (7 de febrero de 2016). Posconflicto y economía. Periódico El Tiempo.
- La Porte, J. M. (2003). La comunicación institucional como fundamento integrador. En Á. Arrese (Ed.), *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo*. Pamplona, España: Editorial Eunsa.
- Manucci, M. (2003). *Las ciencias de la comunicación en Iberoamérica: Modelo de matrices para el diseño y gestión de vínculos estratégicos: Razón y palabra*, 35(8). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n35/mmanucci.html>
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens ediciones y Benemerita Universidad Autónoma de Puebla: México.
- Mattelart, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- Miller, R. B., y Williams, G. A. (2004). *El arte de persuadir y convencer en los negocios*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H., Ahlstarnd, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires Review S.A: Ediciones Granica S.A.
- Nicolescu, B. (1999). *La transdisciplinariedad. Una nueva visión del mundo*. Recuperado de <http://redcicue.org/attachments/article/138/2.2%20TRANSDISCIPLINARIEDAD%20MANIFIESTO%20BASARAB%20NICOLESCU.pdf>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-Creating Company. *Harvard Bussines Review*, 1(1) 96-104.
- Pereira, J. M., Bonilla, J. I., y Benavides, J. E. (1998). La comunicación en contextos de desarrollo: balances y perspectivas. *Signo y Pensamiento*, 17(32), 119-138.

- Pérez, R. A., y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el conocimiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Pérez, R. A. (2011). El año en que la comunicación se volvió estratégica. *Dircom*, 1(93), 43-49.
- Pérez, R. A. (2012). Sociedad, comunicación y organización en el siglo XXI: las respuestas de la nueva teoría estratégica. Entrevista de Antonio Roveda en *Diálogos de Comunicación. Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 83(1).
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte de la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, 1(10), 121-196.
- Pérez, R. A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, (2), 8-31.
- Pineda de Alcázar, M. (2004). *Las Ciencias de la Comunicación a la luz del Siglo XXI*. Maracaibo, Venezuela: EDILUZ, Universidad del Zulia.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F., México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Vergara.
- Preciado, A., Guzmán, H., y Losada, C. (2013) *Usos y prácticas de la comunicación estratégica en las organizaciones*. Universidad de la Sabana, Chía, Colombia: ECOE.
- Putnam, L., Phillips, N., y Chapman, P. (2014). En R. Ávila, *Crítica de la Comunicación Organizacional*. México: UNAM.
- Ramírez, L. (2007). *Comunicación y discurso: La perspectiva polifónica en los discursos literario, cotidiano y científico*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Reardon, K. (1997). *La persuasión en la comunicación*. Barcelona, España: Hurope, S.A.
- Rojas, O. (2005). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Román, O., Quintero, I., Patiño, C., Vidarte, J., y Moreno, E. (2010). *Pensamiento Estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mihymes*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura.
- Roveda, A. (2006). *Marco de fundamentación conceptual y especificaciones de la prueba ECAES en Comunicación e Información*. Bogotá, Colombia: ICFES – AFACOM.

- Roveda, A. (2007). ¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación y periodismo? *Signo y Pensamiento*, 1(51) 98-107.
- Roveda, A. (2009). El Santo Grial de la Comunicación: en busca de las claves y dinámicas de la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación en América Latina. *Redmarka, CIECID*. 1(1) 291-321.
- Santamaría, P. (2016). De la web estática a la web ubicua: ¿Qué es y cómo hemos llegado a la web 4.0? Recuperado de www.nobbot.com
- Scolari, C.A. (2014). Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. *Anuario AC/E de cultura digital*. Recuperado de https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/6Transmedia_CScolari.pdf
- Torrico, E. (2004). *Abordajes y periodos de la teoría de la comunicación*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Tibocha, A. (2014). Un diseño curricular con pretensiones epistemológicas. *Mediaciones*, 10(13), 108-115. doi: 10.26620/uniminuto.mediaciones.10.13.2014.108-115.
- Tibocha, A. (2015). ¿Es la formación en comunicación organizacional relevante para el fortalecimiento del campo de la comunicación social? Una pregunta de talla doctoral. Ponencia en el 2º. Simposio Internacional de Postgrados en temas y problemas de investigación en educación. Mesa de trabajo: Educación, sociedad y cultura. Universidad Santo Tomás, Bogotá.
- Tompkins, P., y Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational communication, prelude and prospects. En F. Jablin, y L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 25-31). Thousand Oaks, CA, United States: Sage.
- Torres, D. (2015). *Escritos interdisciplinarios: O conhecimento em Boaventura de Sousa Santos*. Río de Janeiro, Brasil: Laxmi Book Publication.
- Torres Del Río, C. (2015). *Colombia siglo XX: desde la guerra de los mil días hasta la elección de Álvaro Uribe*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Recuperado de http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga5.pdf
- Villegas, D. (2010). *Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación* [tesis doctoral]. Universidad de Lleida, España.
- Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Barcelona, España: Pearson.

Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva*. Barcelona, España: Gedisa.

(2), (8), (9), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (18), (20), (22), (24), (26), (27), (28) y (30).

Declaraciones tomadas de las entrevistas con expertos de la Academia y en el ejercicio profesional.