

IMPORTANCIA QUE TIENE LA GESTIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATEGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES MÁS REPRESENTATIVAS DE NEIVA

CINDY ALEXANDRA GÜISA ROJAS  
FEDERICO CASTELLANOS FORERO  
LINA CRISTINA POLANIA BARREIRO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2011

IMPORTANCIA QUE TIENE LA GESTIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATEGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES MÁS REPRESENTATIVAS DE NEIVA

CINDY ALEXANDRA GÜISA ROJAS  
FEDERICO CASTELLANOS FORERO  
LINA CRISTINA POLANIA BARREIRO

Trabajo presentado como requisito parcial para optar por el título de Comunicador  
Social y Periodista

Directora

ZULMA MARCELA MUÑOZ VELASCO

Comunicadora Social y Periodista, especialista en Comunicación Organizacional

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
NEIVA  
2011

## DEDICATORIA

*“El conocimiento engrandece, pero el amor edifica” [Corintios, 8]. A mis padres por construir con amor y ejemplo los cimientos de mi vida, por demostrarme que hay un mundo mejor que se consigue con esfuerzo y honestidad, que todo es posible cuando se trabaja con convicción y pasión; por creer en mí, apoyarme y darme la autonomía para elegir mi camino y la oportunidad de equivocarme. A mi hermano por su compañía, alegría y constante apoyo. A todos los miembros de mi familia, porque cada uno ha aportado a mi formación como ser humano y me ha regalado grandes enseñanzas. A mis amigos y compañeros, Lina y Federico, por emprender y culminar junto a mí esta travesía, por compartir sus conocimientos, vacíos y experiencias. A mi profesora Zulma por compartir su sabiduría, incentivarnos y guiarnos. Pero sobre todo, gracias a Dios por bendecirme con la vida, por permitirme crecer entre personas maravillosas, por darme la fortaleza para superar las dificultades y por regalarme la sabiduría de entender que no hay llave para la felicidad, porque la puerta siempre está abierta... sólo hay que atreverse a entrar.*

**CINDY ALEXANDRA**

*Mi éxito se lo debo a Dios por permitirme llegar hasta este punto y por darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres y hermanos por estar conmigo en cada paso que doy, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante, buscando siempre el mejor camino, siendo mis guías ahora y siempre. A Fernando España, mi amor, muchas gracias por el apoyo incondicional que me has brindado, gracias por estar conmigo y recuerda que eres muy importante para mí. A mis familiares, amigos y demás personas que estuvieron presentes a lo largo de este proceso. Y por último, a mis compañeros y amigos Cindy y Federico, mil gracias por todo el apoyo y paciencia; de aquí en adelante viene un largo camino que recorrer, cada día una oportunidad, muchos éxitos para los dos porque se lo merecen, los quiero mucho.*

**LINA**

*A culminar este paso y alcanzar este logro, agradezco a Dios inmensamente por todo el favor recibido, a mis padres Francisco y Zoraida por el apoyo brindado, la formación y el sustento que sin duda fortalecieron mi proyecto de vida; a mis compañeros, colegas y amigos Cindy, Lina por la dedicación a este trabajo, las largas jornadas de preparación y una amistad incondicional en momentos de triunfos y necesidades; finalmente a la profesora Zulma de quien recibí la orientación profesional para que este gran día fuese una realidad.*

**FEDERICO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Programa de Comunicación Social y Periodismo por estos importantes cinco años de formación, conocimiento, emprendimiento y consolidación de nuestro proyecto de vida en el área de la comunicación; a su vez por enseñarnos a pensar en la región, a querer lo nuestro y a valorar nuestra cultura.

A nuestra asesora Zulma Marcela Muñoz, quien se encargó de sembrar el interés y desarrollar el conocimiento sobre el área de la comunicación en las organizaciones y quien día a día fue dando forma y dirección a nuestro proyecto de grado, hasta obtener un resultado grandioso en materia de investigación.

A Surenvíos, Comfamiliar Huila, Utrahuila, Coomotor, Empresas Públicas de Neiva, ESE Carmen Emilia Ospina, San Pedro Plaza Comercial, Universidad Surcolombiana, Almacenes YEP y Cámara de Comercio de Neiva, por acoger nuestra investigación y permitir el desarrollo de la misma en pro de la realización de este importante estudio.

A los empresarios de la ciudad, quienes valoraron nuestro trabajo y nos permitieron estudiar sus organizaciones de manera integral, para contribuir al desarrollo de la comunicación estratégica y dejar una huella de inquietud sobre la importancia que ésta tiene para el crecimiento corporativo.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional a lo largo del proyecto educativo y el interés de creer en nosotros.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron, desde los detalles más mínimos, en la construcción de nuestro trabajo de grado, mil gracias.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Director

---

Jurado 1

---

Jurado 2

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA
2. OBJETIVOS
  - 2.1 Objetivo General
  - 2.2 Objetivos Específicos
3. JUSTIFICACIÓN
4. MARCO TEORICO
  - 4.1 Comunicación
  - 4.2 Organización
  - 4.3 Comunicación estratégica
  - 4.4 Conceptos Operativos
5. METODOLOGÍA
  - 5.1 Tipo de Investigación
  - 5.2 Técnicas de Recolección de Información
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS
  - 6.1 Caracterización de las organizaciones muestra del estudio
  - 6.2 Nociones de los directivos sobre la comunicación estratégica, su importancia, usos y el perfil del comunicador organizacional.
    - 6.2.1 Perfil del comunicador organizacional
    - 6.2.2 Reconocimiento del área de comunicaciones
  - 6.3 Procesos y estrategias de comunicación que implementan las
    - 6.3.1 Apropiación y participación de los funcionarios en las estrategias organizaciones de Neiva
    - 6.3.2 Cultura organizacional y redes comunicativas
    - 6.3.3 Imagen corporativa
    - 6.3.4 Comunicaciones
      - 6.3.4.1 Piezas Comunicativas
      - 6.3.4.2 Canales internos de comunicación
      - 6.3.4.3 Canales externos de comunicación
  - 6.4 Planificación de las estrategias comunicativas
    - 6.4.1 Contribución de los procesos comunicativos al cumplimiento de los objetivos organizacionales

7. CONCLUSIONES

8. RECOMENDACIONES

9. BIBLIOGRAFÍA

10. ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista estructurada aplicada a directivos.

Anexo B. Entrevista estructurada aplicada a encargado de la gestión de procesos comunicativos en la organización.

Anexo C. Formato de observación

Anexo D. Formato de encuesta aplicada a público interno

## INTRODUCCIÓN

La economía de Neiva, basada en el sector del comercio y los servicios, cada día adquiere más protagonismo a nivel departamental, por el auge del sector microempresarial y la llegada de grandes plataformas, pero al mismo tiempo se inserta en dinámicas complejas, propias de la sociedad contemporánea, como el mercado libre y altamente competitivo, el fomento gubernamental de la inversión foránea, la concentración de la propiedad privada y el auge de las nuevas tecnologías, entre otras. Por tal razón, el desarrollo regional, enmarcado en el contexto de la globalización y el libre mercado, exige a las empresas crear estrategias que les permita mantenerse vigentes; y precisamente, la comunicación es un factor esencial en ese proceso, porque permite comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación, todo esto en miras a lograr una productividad integral.

Teniendo en cuenta este panorama, el presente trabajo tiene como finalidad suministrar herramientas y soportes contextuales que permiten identificar la forma como está siendo manejada la comunicación estratégica en las empresas de Neiva; a su vez, representa un referente para los directivos que pretenden desarrollar una gestión de procesos comunicativos acordes con las necesidades de la empresa y el entorno. Adicionalmente, el estudio aporta, a las Universidades o instituciones de Educación Superior, elementos de análisis a tener en cuenta en la formación de profesionales de la comunicación, especialmente en el área organizacional. Para el desarrollo del estudio que se presenta a continuación se definió como objetivo general: *identificar la importancia que tiene la gestión en comunicación estratégica para las organizaciones más representativas de Neiva*, a partir de los siguientes objetivos específicos: a) Identificar la noción que tienen los directivos sobre la comunicación estratégica, sus usos, importancia y el perfil del profesional a cargo, b) Conocer los procesos y estrategias de Comunicación que implementan, y c) Analizar la planificación de dichas estrategias comunicativas y su contribución al logro de los objetivos empresariales.

La investigación parte de la hipótesis de que en Neiva la mayoría de las organizaciones manejan una concepción errada de la comunicación estratégica y las funciones del profesional de este campo, las cuales se reducen al manejo de piezas comunicativas y medios de comunicación. Para demostrar o aclarar esta hipótesis se desarrolló un estudio exploratorio – descriptivo, con una muestra no probabilística y de conveniencia, donde se seleccionaron diez organizaciones pertenecientes a diferentes sectores empresariales de la ciudad. Las técnicas utilizadas fueron la revisión documental, la observación semiestructurada aplicada mediante lista de chequeo a cada empresa, las entrevistas semiestructuradas

realizadas a los directivos y encargados de manejar las comunicaciones y la encuesta aplicada a un funcionario por cada área de la organización.

Los resultados que se obtuvieron en el estudio a través de las técnicas mencionadas se encuentran organizados de la siguiente manera: en la primera parte se plantea un marco teórico de la comunicación corporativa, haciendo un recorrido por las nociones de organización y comunicación hasta integrarlas y definir claramente el concepto de comunicación estratégica, su importancia, funciones y manera de gestionarla. Luego se encuentra el análisis de los resultados de la investigación, estructurado en cuatro subcapítulos. El primero contiene la caracterización de las empresas muestra del estudio, el segundo da a conocer las nociones de los directivos sobre la comunicación estratégica, su importancia, usos y el perfil del comunicador organizacional; el tercero describe y analiza los procesos y estrategias de comunicación implementados en las empresas, y el cuarto evidencia las formas de planificación de dichas estrategias y su contribución al cumplimiento de los objetivos empresariales. Por último el trabajo presenta las conclusiones y una serie de recomendaciones que se determinan a partir de los resultados obtenidos mediante la investigación.

## 1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

“Hoy día la comunicación estratégica, no es una opción elegible por los empresarios es una necesidad. En el mundo de los intangibles lo que tiene peso son la marca, la calidad, control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas, o competir en el mercado”<sup>1</sup>.

Ante un mundo globalizado, altamente competitivo, en constante cambio y donde los consumidores no sólo buscan la satisfacción de sus exigencias sino el hallazgo de un valor agregado y diferenciador que refleje y sea coherente con sus valores, creencias y filosofía de vida. La visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX<sup>2</sup>, sino que debe responder a la construcción de relaciones y vínculos con cada uno de sus públicos. Ya no es suficiente competir con nuevos productos y servicios, hay que hacerlo desde la gestión estratégica, la integralidad corporativa y el empoderamiento de las relaciones de la organización con sus stakeholders.

En este sentido, la gestión estratégica de la comunicación se ha convertido en la respuesta a las necesidades planteadas por el entorno y la dinámica económica. “La comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”<sup>3</sup>, proporcionándole a las organizaciones, desde su planificación y el desarrollo de sus estrategias, credibilidad, competitividad y desarrollo integral, a través de la coherencia entre el ser y el hacer empresarial, la gestión de la relaciones con los públicos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, se empezó a comprender la necesidad de gestionar la comunicación en las organizaciones, generando el nacimiento de la comunicación corporativa como disciplina de estudio y estrategia de desarrollo empresarial. En Colombia la incursión de esta especialidad empezó hace cerca de 15 años y aunque no ha logrado el reconocimiento y adopción que se merece, sí ha generado una dinámica importante que se mantiene en crecimiento.

---

<sup>1</sup>Valle Florez Mónica. Artículo On line: La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Revista Razón y Palabra. Número 32. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

<sup>2</sup> Costa Joan: La Comunicación en Acción, Paidós, 1999.

<sup>3</sup> Valle Florez Mónica, Op. Cit.

Según Andrés Aljure, consultor y especialista en comunicación corporativa, “aunque en Colombia se tiene la certeza de que hoy más compañías involucran en sus organizaciones internas este tipo de conceptos...también es cierto que frente a la masa empresarial nacional, pequeñas y grandes firmas, no muchas -tal vez muy pocas- destinan en su presupuestos rubros para este campo que muchos ven aún como un oneroso gasto y no como una inversión. Y aún más, el concepto de que su aporte en la empresa está ligado a la comunicación con los medios (boletines de prensa) está tan arraigado que no se piensa que puede ser una rama que incida en la productividad”<sup>4</sup>.

Si bien en Colombia aún falta mucho por hacer en torno a la comunicación organizacional, se debe entender que ésta es un área relativamente nueva en el país, que incursionó recientemente y que a pesar de ello, ha logrado desarrollar una dinámica interesante y un reconocimiento que va en alza; de tal manera que un porcentaje considerable de empresas han empezado a integrar la gestión estratégica de la comunicación a sus actividades y estructura. A tal punto que en el país, existe cerca de 70 firmas consultoras en comunicación corporativa que agrupan en promedio entre 30 y 70 clientes cada una.

En esta medida, se ha conseguido no sólo, generar expectativa, sembrar la inquietud en los empresarios, abrir el debate y poner en la agenda económica el tema de la comunicación corporativa; sino también se ha logrado que reconocidas empresas colombianas integren la gestión estratégica de la comunicación a su diario vivir, convirtiéndose en ejemplo de desarrollo y crecimiento empresarial desde la integralidad, y demostrando que más que un gasto, la comunicación corporativa representa una inversión rentable que genera grandes beneficios, no sólo a nivel productivo. Tal es el caso de Empresas Públicas de Medellín, EPM, y Ecopetrol, entre otras.

Muestra de ello es que EPM ha logrado un gran reconocimiento a nivel nacional, a partir de la integración de la comunicación a su plan de negocios, un elemento clave ha sido la gestión de su programa de Responsabilidad Social y su difusión a partir de estrategias concebidas dentro de un plan de comunicaciones integral. EPM ha involucrado a su actividad comercial la Responsabilidad social, la práctica y la despliega en la relación con sus clientes, con la comunidad, con sus propios empleados. Muestra de ello es que pudiendo concentrar sus estrategias comunicativas en que los colombianos conozcan lo que ella hace, ha decidido

---

<sup>4</sup> Celis Teresita. Artículo On line: “En Colombia se sigue subestimando el poder estratégico”. Periódico digital La República de Manizales. Edición 19 de octubre de 2010.  
[http://www.larepublica.com.co/archivos/ALTAGERENCIA/2010-10-19/en-colombia-se-sigue-subestimando-el-poder-estrategico\\_113179.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/ALTAGERENCIA/2010-10-19/en-colombia-se-sigue-subestimando-el-poder-estrategico_113179.php)

hacer un esfuerzo publicitario para que el país conozca qué hacen los demás. Desde hace varios meses esta compañía viene divulgando a través de medios de comunicación como la revista SEMANA, una sección pautaada en la que muestra el trabajo de otros actores. Más de 50 empresas diferentes a EPM han sido mencionadas en ese espacio durante el año 2010: Alpina, Creppes & Waffles, Juan Valdez, Alfa, ILO Contact Center, el Banco Agrario<sup>5</sup>, entre otras.

Por su parte, el cambio de imagen de Ecopetrol y su posicionamiento se debe en gran medida a que la empresa decidió hace tres años reorganizar su área de comunicación y hacerla parte de la misma estrategia comercial. "Ya no se trata de utilizar la comunicación para informar lo que hace la empresa. La comunicación se ha convertido hoy en parte de la forma de gestionar la empresa, de que se generen vínculos entre los trabajadores, entre sus áreas y que todos compartan un mismo objetivo. La comunicación entendida como gestión permite conseguir aliados, que la empresa genere confianza y gane una reputación que va más allá de la publicidad o de las relaciones públicas"<sup>6</sup>, explica Jorge Mauricio Téllez, director de comunicaciones Ecopetrol.

En Colombia, las Instituciones de formación no han sido ajenas a los requerimientos del entorno y a la importancia y valor de la comunicación estratégica, situación que se evidencia en el crecimiento de la oferta educativa, en torno a la comunicación organizacional, en las distintas regiones del país. "En el Departamento de Antioquia, por ejemplo, se cuenta un pre grado específico en Comunicación Corporativa que imparte la Universidad de Medellín, de su parte la Universidad Pontificia Bolivariana tiene énfasis en la comunicación organizacional, y es la primera Universidad del país, en crear la Especialización en Gerencia de la Comunicación en la que se han profesionalizado ejecutivos de organizaciones como Suramericana de Seguros, Cadenalco, Cámara de Comercio, Cementos Argos, Comfama, Seguro Social, Empresas Públicas de Medellín, Comfenalco, Postobon, El Colombiano, Aces, Pera & Villa , etc; además de profesionalizar también a consultores , profesores entre otros. En Cali, la Universidad del Valle, así como la Autónoma ofrecen la Especialización en Comunicación Organizacional, esto sin contar con el número de diplomados y cursos en torno a éste tema, que se promociona en cada una de las principales ciudades"<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Caicedo Germán. Artículo On line: Comunicación responsable: El caso Empresas Públicas de Medellín. <http://www.comunikandonos.com/sitio/reputacion-corporativa/397-responsabilidad-comunicada-y-comunicacion-responsable-el-caso-epm.html>

<sup>6</sup> Dinero.com. Artículo On line: Estrategias de comunicación corporativa. Edición digital del 7 de julio de 2006. [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=26337&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=26337&IdTab=1)

<sup>7</sup> Valle Florez Mónica, Op. Cit.

## CONTEXTO LOCAL

Dentro del contexto nacional, Neiva es catalogada como una ciudad intermedia, caracterizada entre otras, por su bajo desarrollo científico, tecnológico, industrial y empresarial; situación que le ha impedido alcanzar la competitividad y la internacionalización de sus principales recursos y le ha generado un alto índice de desempleo que supera la media nacional (11.3%)<sup>8</sup>. En la actualidad la ciudad cuenta con un desarrollo empresarial que se expresa con la presencia de 1023 microempresas, 29 pequeñas y 2 medianas empresas. La economía de Neiva se basa principalmente en el sector de comercio y servicios, el cual ha ido adquiriendo cada vez mayor solidez, siendo los movimientos bancarios, comerciales y de servicios, como la educación, la salud, la hotelería y el transporte, los más representativos. Este sector es el que está direccionando el sistema económico regional con 7667 empresas constituidas.<sup>9</sup>

En los últimos años, el crecimiento y desarrollo acelerado, no solo poblacional, sino en inversión, expansión, creación de empresa y la llegada de considerables multinacionales a la ciudad, como Almacenes Éxito, Carrefour y próximamente HomeCenter, Alkosto y Falabella, han sido características fundamentales del proceso de evolución que ha sostenido Neiva como ciudad intermedia. Este desarrollo le ha significado transformaciones en el ordenamiento territorial, social y económico de la ciudad, debido a que el auge empresarial ha generado modificaciones en los estilos de vida de la población, las necesidades de adquisición y las estrategias comerciales de las empresas.

Este desarrollo regional en el contexto de la globalización, el libre mercado y la alta competitividad ha obligado a las empresas a innovar y crear estrategias que les permita establecer aspectos diferenciadores necesarios para entrar y permanecer vigente en el mercado no sólo local, sino también nacional. Frente a estas exigencias, la comunicación se ha convertido en un elemento clave y un factor decisivo en el desempeño de una empresa, a tal punto que ha empezado a despertar interés y debate dentro de la dinámica empresarial mundial. Situación a la que no es ajena Neiva, donde organizaciones representativas, tales como Cámara de Comercio, Coomotor, Comfamiliar y Utrahuilca, entre otras, han empezado a integrar procesos de comunicación al desarrollo de su actividad comercial, algunas de ellas incluso han establecido en su estructura el área de comunicaciones, introducido estrategias comunicativas dentro de su plan de acción anual y designado recursos del presupuesto general para su ejecución.

Sin embargo, a pesar del gran aporte que constituye la comunicación estratégica y

---

<sup>8</sup> SALAS ORTIZ, Camilo Francisco. Construcción del Conocimiento del Contexto Local. Neiva 2007

<sup>9</sup> Cámara de Comercio de Neiva

a que algunas organizaciones ya empiezan a evidenciarlo, en la región el camino hacia su reconocimiento, adecuada aplicación e integración a la dinámica empresarial, apenas comienza y se ve obstaculizado por diversos factores que pueden ir desde el desconocimiento del tema hasta la apropiación de una errada o limitada concepción de los directivos y empresarios sobre la importancia, aportes, funciones e implementación de la comunicación estratégica, situación que tiene relación con los procesos que se implementan al interior de las organizaciones, el presupuesto y personal que se designa para ello.

Este panorama se ve reflejado en que de las 1054 empresas constituidas en Neiva, menos de 30 tienen dentro de su planta de personal un área de comunicaciones y más del 50% de las empresas no implementa procesos comunicativos planificados, desconociendo que “la comunicación es un medio que los gerentes deben considerar a la hora de trazar planes de desarrollo organizacional; pues si las empresas no desarrollan elementos de comunicación a nivel interno, lógicamente los procesos no se van a dar como lo requieren, para poder enfrentar el reto que implica estar en un sector, es decir, si la comunicación no llega rápido de los jefes a los subalternos o de una manera efectiva, las metas y los objetivos no se van a cumplir como estaban diseñados en la planeación”<sup>10</sup>.

A partir de ello se encuentra que, como afirma Francisco Javier Garrido, “las empresas han tratado de cubrir sus necesidades de comunicación a veces intuitivamente y otras con las fuentes “tradicionales” surgidas de las técnicas de marketing, relaciones públicas, publicidad y periodismo...”<sup>11</sup> pero en su mayoría de una manera poco planificada, estructurada e integralista.

De acuerdo a la situación planteada, entendiendo que la comunicación estratégica es un elemento clave que influye en el desarrollo de los procesos administrativos que tiene toda empresa, y comprendiendo la necesidad de gestionar procesos comunicativos eficaces que contribuyan al desarrollo empresarial de la región, se propuso la realización de este estudio exploratorio sobre la importancia que le otorgan a la gestión estratégica de procesos comunicativos 10 organizaciones representativas de Neiva, con el fin de obtener un diagnóstico de la situación real de la comunicación estratégica en la ciudad, identificando el manejo que se está haciendo a estas estrategias y analizando las posibles falencias que inciden en su aplicación.

---

<sup>10</sup> ENTREVISTA con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller “La internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América”. Fundación FES Social. Santiago de Cali 2005

<sup>11</sup> GARRIDO, Francisco Javier. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Paidós. (2004).

## **PREGUNTA PROBLEMA**

*¿Cuál es la importancia que tiene la gestión en comunicación estratégica para las organizaciones más representativas de Neiva?*

## **HIPÓTESIS**

La mayoría de las organizaciones de Neiva poseen una concepción errada de las aplicaciones de la comunicación estratégica y las funciones del profesional de este campo; desconociendo su real importancia y aporte a la gestión empresarial, y confundiendo, además, su labor con otras áreas relacionadas como el periodismo, el marketing, la publicidad y la producción mediática. Así mismo, la aplicación de procesos comunicativos en estas empresas es poco planificada y cuenta con escasa inversión.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la importancia que tiene la gestión en comunicación estratégica para las organizaciones más representativas de Neiva

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la noción que tienen los directivos de las organizaciones sobre la comunicación estratégica, su importancia, usos y el perfil del profesional a cargo.
- Conocer los procesos y estrategias de Comunicación que implementan las organizaciones de Neiva seleccionadas para el estudio.
- Analizar la planificación de las estrategias comunicativas que ejecutan las organizaciones muestra del estudio y su contribución al logro de los objetivos empresariales.

### 3 JUSTIFICACIÓN

La comunicación corporativa o estratégica, es un campo de estudio de la comunicación que ha venido consolidándose, no sólo como una de las más importantes áreas de desempeño para los profesionales de la comunicación social, sino también como una necesidad latente para todo tipo de organización que busque un desarrollo coordinado y coherente tanto interno como externo.

Es en este punto donde radica la importancia de la Comunicación estratégica, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa, reforzando el modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla. Sin duda alguna, uno de los aportes más significativos de la comunicación es la interacción de la organización con el medio y sus públicos para construir vínculos que le proporcionen a la empresa mayor estabilidad, credibilidad y productividad.

En este sentido, las ciudades con gran formación empresarial, han visto desarrollar un campo de estudio, a menudo no planificado, pero que viene demandando cada vez mayor interés, pues como afirma Cees Van Riel “la comunicación ha ido alcanzando un estatus de herramienta de gestión valiosa y hasta indispensable para las organizaciones”<sup>12</sup>. A pesar de que Neiva es una ciudad con poco desarrollo empresarial, esta no ha sido ajena a este proceso y ha ido generando poco a poco una dinámica importante, acentuada en la demanda de empresas que empiezan a reconocer en la gestión de la comunicación estratégica funciones útiles, enmarcadas dentro de la producción, la innovación y el mantenimiento<sup>13</sup>.

Teniendo en cuenta este panorama, existe en la ciudad una incertidumbre sobre la situación real del manejo y la importancia que organizaciones regionales le están dando a la comunicación estratégica, sus usos, aplicaciones y así como las percepciones que sobre el tema poseen los líderes de procesos comunicativos y los directivos de las instituciones; generando una serie de hipótesis poco fundamentadas sobre la gestión en comunicación estratégica en las organizaciones de Neiva.

Actualmente, en la ciudad se evidencia que los procesos de comunicación que se gestionan desde las empresas son discontinuos y poco planificados, debido a que no hacen parte de una política institucional que surja desde la conciencia de su

---

<sup>12</sup> Cees B.M Van Riel, Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid, 1997

<sup>13</sup> Márquez Molina, La comunicación en las Organizaciones, 2004

necesidad, sino que obedecen más a la iniciativa del funcionario de turno. Así mismo, en las organizaciones regionales, uno de los principales problemas es que la noción de comunicación estratégica se reduce al manejo mediático de la comunicación desde una oficina de prensa donde la principal función es la emisión de boletines, el cubrimiento de eventos y la producción y manejo de medios de comunicación.

A pesar de que esta situación resulta evidente, se carece de un diagnóstico preciso, que dé cuenta de la real situación de este campo y que a su vez oriente a estudiantes y profesionales sobre el perfil que se teje en el entorno respecto a su rol; de ahí la importancia de realizar un estudio exploratorio que aporte mediante la investigación, herramientas y soportes contextuales que permitan identificar el manejo de la comunicación estratégica en Neiva, sus falencias y debilidades, así como obtener una proyección de las necesidades regionales que sea útil para los profesionales, y a su vez aporte un panorama claro a los empresarios y directivos sobre las funciones y utilidad de la comunicación estratégica, además del perfil del profesional de este campo.

## 4. MARCO TEORICO

Cada día y con mayor fuerza la comunicación estratégica adquiere mayor auge en el ámbito empresarial y global, por lo cual su concepto, uso e importancia llegan a ser a menudo etiquetados de manera inconsciente en áreas no correspondidas. Este panorama hace necesario clarificar sus nociones, partiendo desde conceptos teóricos que han venido construyendo diversos autores como Gabriel Kaplún, Italo Pizzolante, Cees Van Riel, Marcelo Manucci y Joan Costa, entre otros.

Para construir el concepto de comunicación estratégica es importante partir de las nociones básicas de comunicación y organización, siendo estas el soporte teórico del proyecto.

### 4.1 COMUNICACION

Las nociones teóricas sobre comunicación han evolucionado a través de los tiempos a partir de las interpretaciones de los autores. Aristóteles, fue el primero que ilustró el proceso de la comunicación en su retórica, donde enunció que los elementos se agrupaban en tres niveles:

El Quién = Emisor

El Qué = Mensaje

El Quién = Receptor<sup>14</sup>

Este mismo modelo es investigado por Harold Laswell, positivista, quien concibe la comunicación como un proceso, e integra dos elementos nuevos al planteamiento de Aristóteles, a modo de pregunta “Quién dice que, a Quién, en que Canal y con qué Efectos”<sup>15</sup>

A partir del siglo XX comienzan a plantearse diversas teorías de la comunicación que buscan explicar su significado. Teóricos como Shannon y Weaver plantean la teoría matemática de la información en la que hablan de una comunicación lineal concebida como la transmisión de información desde un emisor hacia un receptor. Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Desde ese momento diversas escuelas de comunicación empiezan a formarse y a transformar el concepto esquemático y mecanicista que hasta ahora se tenía,

---

<sup>14</sup> Flores de Gortari, Sergio. Comunicación administrativa efectiva e integral. 2a ed. México. Trillas. 2005. 369 p. 13

<sup>15</sup> Laswell, Harold. The structure and function of communication and society: The communication of ideas. New York: Institute for Religious and Social Studies. 1948. 203-243

integrando factores como el contexto y la intencionalidad que no se tenían en cuenta en el proceso comunicativo.

A finales de la década de los sesenta, llega a América una postura crítica, proveniente de Europa que se basa en el análisis del contenido de los mensajes que integran un proceso comunicativo con el fin de descubrir la intencionalidad del discurso a partir de la estructura y el análisis semiológico de los mensajes.

Esta evolución a su vez dio cabida al estudio de otros factores externos que resultaban substanciales dentro del proceso y es así como a finales del siglo XX se empieza a hablar de la comunicación dentro de un contexto social. “La comunicación se convierte en la interrelación de lo individual para la conformación de lo social, implica pasar de lo privado a lo público mediante un código establecido, reconocido por una comunidad de personas”<sup>16</sup>

Es así como la comunicación, entra a la escena social como un eje transversal que afecta todo tipo de procesos de interacción. “La comunicación en la sociedad es un proceso complejo, de múltiples interacciones y flujos de mensajes con un carácter más o menos informativo que va creando concepciones, valores, sentimientos hacia ciertas situaciones... la comunicación en la sociedad es el vínculo de las ideas, de las personas y de los grupos organizados de la sociedad”<sup>17</sup>

Con este nuevo aporte, se apunta cada vez más hacia la construcción del concepto de una comunicación integral, universal, que abarca nuevos campos, explora diversas áreas y genera implicación en las condiciones propias del ser humano y su cultura.

Autores como Gabriel Kaplún empiezan a establecer conceptos que conciben la comunicación como un “vínculo entre personas, entre grupos, entre sociedades, entre culturas”<sup>18</sup>. Italo Pizzolante dice que La comunicación es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal. Intercambio de

---

<sup>16</sup> LOPEZ JIMENEZ, Daniel Fernando: Humanizar la Comunicación, la Mejor Apuesta de la Organización. CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ORGANIZACIONAL CICCO. Colección textos Universitarios, Universidad de la Sabana. Primera Edición, 2007. P. 21

<sup>17</sup> CASANOVAS SAINZ, Mauricio. Gestión empresarial y comunicación social: Caminos de investigación. En: ENCUENTRO NACIONAL SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACION DE LA COMUNICACIÓN (1ª 1999: Cochabamba, Bolivia). Memoria del I Encuentro Nacional y Seminario Latinoamericano de Investigación de la Comunicación. Cochabamba: s.n, 2000. p. 231

<sup>18</sup> Sonia R. Pérez Sosa y Jesús Arencibia Lorenzo. Entrevista, Gabriel Kaplún: El diálogo tiene siempre una potencialidad revolucionaria. <http://www.ecaminos.cu/leer.php/4680>

silencios, gestos, intereses y compromisos”<sup>19</sup> La comunicación debe tener vida, ser cambiante, tener al igual que el ser humano, alma y corazón para que tenga sentido. Es por esto que la comunicación es inherente a la raza humana y es parte de todos los estudios sociales. Por ello se establece que si ésta hace parte de nuestro diario vivir, debería hacer parte a su vez de las organizaciones y de su planeación estratégica. Ya que la comunicación es un método que sirve para persuadir, comprometer, convencer, motivar, cambiar opiniones, crear estrategias, facilitar procesos y mejorar ambientes laborales. Se podría decir que la comunicación es un medio efectivo para facilitar las acciones.

De esta manera, las teorías de la comunicación avanzan hacia la integración de la comunicación con la cultura humana, los estudios se caracterizan por ser más versados y con prácticas cada vez más específicas, perfeccionando oficios tan antiguos como el periodismo y llegando al auge de nuevas disciplinas como la comunicación organizacional o corporativa.

Sentamos así las bases teóricas del proyecto sobre el concepto de comunicación, concebida como la relación de interacción humana, a través de la cual se construyen e intercambian vínculos, sentidos, valores y saberes en grupos u organizaciones sociales, de manera consciente o inconsciente. Un proceso que es determinado por las características y percepciones de los interlocutores.

Habiendo conocido las principales perspectivas sobre la comunicación, a continuación abordaremos las principales teorías sobre el manejo y evolución de las organizaciones para llegar al concepto de organización, y así entender de qué manera está relacionada la comunicación con el desarrollo y el comportamiento organizacional.

## **4.2 ORGANIZACIÓN**

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. De acuerdo al estudio de estas, planteamos las organizaciones como *entes sociales creados intencionalmente para lograr objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales. Caracterizadas por una estructura interna estratificada, naturaleza dinámica, conflictiva y una cultura propia.*

---

<sup>19</sup> PIZZOLANTE NEGRON, Italo: Gerencia de la Comunicación Corporativa. EL PODER DE LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Primera Edición: Octubre de 2004. P.109

Las teorías que han fundamentado el estudio de las organizaciones, han evolucionado desde finales del siglo XIX con la teoría clásica hasta llegar a la teoría contingente presentando diversos aportes como: <sup>(20)</sup>

### *Teoría clásica*

Se desarrolló como consecuencia de la industrialización masiva de los sistemas económicos estadounidenses y europeos, cuyo logro importante fue la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las empresas deberían estar organizadas y que estas operasen de la manera más óptima. Este enfoque veía al trabajador casi exclusivamente desde una perspectiva económica, motivando exclusivamente por recompensas de tipo material y por el temor a no tener con qué subsistir. En esta propuesta, el modelo de comunicación organizacional es muy lineal y descendente. La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, la poca interacción entre los miembros de la organización, los procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente), la centralización en la toma de decisiones, el exceso de reglas y reglamentos y la motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad.

### *Teoría Humanística*

Se establece que las necesidades de los trabajadores no son puramente materiales, sino también psicológicas y que la productividad también se da en concordancia con las relaciones interpersonales entre los trabajadores, las normas de grupo y la forma de supervisión. Este enfoque pugna por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el libre flujo de la comunicación, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por un estilo de liderazgo centrado en los empleados y en general por procesos amplios de interacción.

### *Teoría de Sistemas*

Las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas abiertos y están compuestas de partes interdependientes, que no se pueden comprender completamente a menos que se abarque el sistema de la organización en su totalidad. Las organizaciones deben encontrarse en un equilibrio dinámico para poder sobrevivir. Además, plantea que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Se empieza a considerar la importancia que

---

<sup>20</sup> LOM, Arturo. Teoría y pensamiento administrativo. 2006.  
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>

tiene el entorno en el desarrollo de las organizaciones como sistemas abiertos, que dependen del medio donde están insertas.

### *Teoría Contingente*

Establece que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, debido a que el éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, entre otras. Este estudio ha sido criticado porque no se considera una teoría, ya que no se da ninguna explicación acerca de cómo y por qué se desarrolla la mejor forma de organizar.

A partir de estas teorías, se proporcionan un panorama más completo que permite el estudio de la comunicación dentro de la organización:

Joan Costa expresa que una organización es un lugar de encuentro y acción humana, un organismo vivo e indivisible que piensa, interactúa, actúa, genera y cultiva nexos de relación, y produce materia, energía e información.<sup>21</sup> Así mismo, Carlos Collado afirma que las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional<sup>22</sup>

Por su parte, Gerald Goldhaber define a la organización como una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado con el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

Actualmente la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores y se da mediante los componentes: a) Políticos, de una acción estratégica global, b) Socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) Psicológicos, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> COSTA, Joan. De la comunicación integrada al DirCom. Pág. 15

<sup>22</sup> COLLADO, Carlos Fernández. La comunicación en las organizaciones. Capítulo 1: Organización, información y comunicación. Trillas. México. 1995

<sup>23</sup> Análisis de las Comunicaciones y del Ambiente Externo. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela.

Según Annie Bartoli, la “organización comunicante” presenta ciertas características fundamentales: Ser abierta, evolutiva, flexible, tener finalidad explícita, autoresponsable y energética.<sup>24</sup>

Para que esté organizada, la comunicación en una empresa debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos, la información debe circular en todas las direcciones y través de todos los canales, debe ser adaptable y flexible. Cualquier acción de reorganización de la comunicación, implica un cambio en los estados existentes. Para realizar este cambio con éxito, lo primero será diagnosticar lo disponible, o existente, a fin de analizar las ventajas de lo que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar.

### **4.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (CORPORATIVA)**

Es una disciplina que se fundamenta en el análisis, diagnóstico y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las empresas, con el fin de mejorar y fortalecer las relaciones entre sus distintos públicos, y a su vez, contribuir al desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales. Como lo plantea Andrés Aljure, “la comunicación corporativa no es en sí misma un fin, sino un medio para lograr la estrategia organizacional”<sup>25</sup>

Las empresas al estar compuestas por seres humanos y diferentes departamentos necesitan constantemente estar comunicándose entre unos y otros. Es por esto que para lograr las estrategias de la empresa es necesario crear flujos de información coherentes que simplifiquen el arte de comunicar para que todos los trabajadores lo entiendan y a su vez se logren los objetivos planteados.

En este sentido, la Comunicación Corporativa se convierte en un instrumento de gestión valioso “...por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada en la organización, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”<sup>26</sup>

Es por esto que la comunicación corporativa debe encargarse de los flujos y asegurar que la comunicación dentro de la empresa sea constante, genere acción dentro de los diferentes departamentos, sea coherente con las metas de la organización y pertinente para establecer relaciones con los públicos, tanto los

---

<sup>24</sup> BARTOLI, Annie: Comunicación y Organización. Edit. Paidós Empresa. Barcelona. 1992.

<sup>25</sup> ALJURE, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación. Autores Varios. Máster Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.

<sup>26</sup> CEES B.M. Van Riel. Comunicación Corporativa. Prentice Hall, Madrid 1997. 26p.

internos como los externos, con la intención de motivar, persuadir, contar, recibir y explicar para cumplir con las estrategias planteadas.

La comunicación corporativa deberá ser, necesariamente, una comunicación estratégica, en la medida en que "...buscará comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación"<sup>27</sup>

### *FUNCIONES*

"Gestionar la comunicación global de una empresa es diseñar estrategias, diseñar significados, crear realidades".<sup>28</sup> Esta es la principal razón de ser de la comunicación corporativa, sin embargo diversos autores se han esforzado por establecer, de manera más precisa, las funciones que cumple, o debe cumplir, la comunicación en las empresas.

Para Cees Van Riel, "las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa son: a) desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales, entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la estrategia-imagen-identidad; b) desarrollar el perfil de la empresa tras la marca; c) indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones..."<sup>29</sup>.

Por su parte, Rafael Alberto Pérez plantea que "la comunicación deberá cumplir al menos tres funciones: 1. reflexionar y analizar las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés... 2. Definir una directriz común de la comunicación en y desde la organización... 3. Dar coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización..."<sup>30</sup>. Particularmente estos dos planteamientos se aplican al estudio propuesto en las organizaciones que integran la muestra.

De acuerdo a estos aportes y los presentados por otros autores, la Comunicación Corporativa será el instrumento empresarial encargado de gestionar estratégicamente las relaciones de la organización con sus públicos, planificar los procesos comunicativos, mantener sincronía y coherencia entre la realidad percibida y la realidad proyectada, construir y fortalecer la identidad empresarial y generar alternativas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>27</sup> MEYER RODRÍGUEZ, José Antonio. Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio. 2009.

<sup>28</sup> MANUCCI, Marcelo. De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado. Revista Intangible Capital No.2, Agosto de 2004.

<sup>29</sup> CEES B.M, Op.cit., p 23

<sup>30</sup> PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel Paidós. 2001. 672-682p

## *DirCom*

Precisamente, entendiendo la necesidad de gestionar la comunicación y con el fin de cumplir estas funciones se crea en las empresas la figura del Director de Comunicaciones (DirCom), “un especialista de la comunicación que tiene como escenario laboral a la organización, como objeto del quehacer a la comunicación y como tarea final la integración de todos los miembros, con miras al desarrollo personal de cada uno de ellos y al éxito empresarial como expresión de logro del ejercicio colectivo”<sup>31</sup>.

Este es un aspecto fundamental a evaluar dentro del estudio, pues resulta importante analizar el vínculo entre el concepto de los teóricos, la formación dada por la academia, las concepciones que tienen las organizaciones sobre lo que buscan en un comunicador y el perfil actual de los DirCom en las empresas que poseen un área de comunicaciones. Por tal motivo destacamos el concepto sobre las funciones que proponen dos teóricos sobre sus funciones.

De acuerdo con Martha Lucia Buenaventura, “el DirCom deberá ser un estratega generalista y polivalente... generalista porque gestiona el todo y sus partes, lo interno y lo externo, lo puntual y lo constante, lo particular y lo institucional. Polivalente, un ser plural, lo contrario del super-especialista que opera exclusivamente en un parcela aislada de los demás”<sup>32</sup>

Los directores de comunicación ya no son meros conductos de información, sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos que están en la capacidad de “gestionar factores de reputación y buen gobierno, programas de desarrollo de valores corporativos, factores de posicionamiento de imagen, diseño y gestión de vínculos estratégicos con diferentes públicos, diseño de espacios de comunicación, programas de desarrollo y gestión de la información y el capital intelectual... todo esto con el fin de mantener la participación, la pluralidad de percepciones, el compromiso y la imagen en los diferentes públicos”<sup>33</sup>

## IMPORTANCIA

En un marco indiscutible de globalización, donde las empresas se hacen cada vez más conscientes de la necesidad de implementar estrategias que logre mantenerlas dentro de un mercado competitivo frente a la incursión de nuevos escenarios comerciales, la comunicación empieza a aparecer en sus agendas bien

---

<sup>31</sup> LOPEZ JIMÉNEZ, Daniel. Humanizar la Comunicación la Mejor Apuesta de la Organización. Comunicación Empresarial. Colección Textos Universitarios, Universidad de La Sabana, 2007. 25p

<sup>32</sup> BUENAVENTURA, Martha Lucía. El Pensamiento Estratégico en el Dircom, en Autores Varios.

Máster Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005. Pág. 25

<sup>33</sup> MANUCCI, El Dircom entre la Incertidumbre y la Acción. Op.cit. 26p

sea mediante estrategias empíricas o de una manera planificada. “Las empresas tienen el mismo comportamiento, deben moverse, dar señales de que están vivas, para saber que gozan de buena salud. Esto permite atraer afectos, construir alianzas, compartir beneficios, apuntalar confianza y ganar lealtad”.<sup>34</sup>

De acuerdo a estas características dinámicas de las organizaciones, a las condiciones cada vez más demandantes del entorno y a la necesidad de adaptación e innovación, la comunicación se ha convertido para las empresas no solo en una herramienta de gestión valiosa, sino indispensable. “Las organizaciones se han ido concienciando de los peligros inherentes de una comunicación fragmentada. Temen incidentes embarazosos, y la reducción de toda efectividad y eficiencia de la comunicación integral”<sup>35</sup>

“La organización no puede improvisar sus mecanismos de interacción dialógica y mucho menos desconocer que la flexibilidad estructural es una condición fundamental para su expansión y desarrollo pleno. En consecuencia... sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución”.<sup>36</sup> Este último, se convierte en un planteamiento teórico modelo sobre la importancia de la comunicación para cualquiera de las organizaciones que integran este estudio.

“Hoy día la comunicación, no es una opción elegible por los empresarios, es una necesidad”<sup>37</sup>, dado que ésta permite no sólo “integrar las comunicaciones... hacerlas más coherentes y eficaces, coordinar sus contenidos, medios y soportes, generando así, una imagen global de la empresa, distintiva y sólida”<sup>38</sup>. La comunicación estratégica también posibilita, según José Antonio Meyer, la comprensión de las condiciones imperantes, la coordinación y aprovechamiento integral de los recursos, el diseño de políticas de calidad, así como la gestión de planes que permiten alcanzar posiciones de ventaja en contextos de alta competencia.<sup>39</sup>

### *Relación con públicos*

---

<sup>34</sup> PIZZOLANTE NEGRON, Italo: Gerencia de la Comunicación Corporativa. El Poder de la Comunicación Estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Primera Edición: Octubre de 2004. 107p

<sup>35</sup> CEES B.M, Op.cit., 6p

<sup>36</sup> MEYER, Op.cit., 5p

<sup>37</sup> VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Revista Razón y Palabra. Abril - Mayo de 2003, México.

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>

<sup>38</sup> COSTA, Joan. De la Comunicación Integrada al Dircom. en Autores Varios. Master Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005. 13p.

<sup>39</sup> MEYER, Op.cit., 5p

Gestionar estratégicamente las relaciones de la organización con sus públicos y generar a través de ellas vínculos sólidos y estables, como la fidelización de clientes y la generación de canales para un contacto con ellos, es la primordial tarea de la comunicación corporativa.

“La comunicación surge como un espacio de sincronía y gestión de percepciones. Un espacio donde las diferentes miradas de la realidad se entrecruzan formando nuevos conceptos y símbolos. Estos conceptos tienen la particularidad de delinear y delimitar una realidad compartida. Las palabras no son elementos asépticos e inocentes. Son símbolos que despiertan pasiones y odios; generan actitudes y comportamientos. Se comparten, se desarman, se enfrentan y se disuelven. Las palabras son elementos que cargan una realidad especial. Una marca corporativa no es una palabra inocente ni un conjunto de trazos y colores. Es una realidad que se construye a diario en la interacción que la organización desarrolla con sus públicos”<sup>40</sup>.

En este sentido, la comunicación es el elemento esencial para hacer que esa interacción de la organización con el medio y sus públicos sea más efectiva y eficaz, que se construyan vínculos, realidades, percepciones y relaciones, que le proporcionen a la empresa mayor estabilidad, credibilidad y productividad.

La comunicación permite gestionar símbolos, es la base de la interacción. La comunicación posibilita mirar, escuchar y hablar con clientes, con colegas, con instituciones para comenzar a darle forma a algo que hoy parece complejo y difícil: redefinir la trama de relaciones, confiar, aprender y crecer. Y esto es comunicación.

#### **4.4 CONCEPTOS OPERATIVOS**

- *COMUNICACIÓN*

Comunicación es la relación de interacción humana, a través de la cual se construyen e intercambian vínculos, sentidos y saberes, de manera consciente o inconsciente. Este proceso es determinado por las características y percepciones de los interlocutores.

- *ORGANIZACIÓN*

Las Organizaciones son entes sociales creados intencionalmente para lograr objetivos mediante el trabajo humano y los recursos materiales. Caracterizadas por

---

<sup>40</sup> MANUCCI, De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado, Op.cit.,

una estructura interna estratificada, naturaleza dinámica, conflictiva y una cultura propia.

- *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*

La comunicación estratégica o corporativa es una disciplina de la Comunicación Social que se centra en el análisis, diagnóstico y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las empresas. Es una herramienta estratégica de comunicación que le permite a la organización estructurar procesos de interacción con sus públicos y el entorno al que pertenece, generando en estos Credibilidad, Confianza y Reputación.

- *GESTIÓN*

Proceso de administración de recursos humanos, financieros, comerciales, materiales y temporales; en el que se interactúa con los cambios, situaciones de crisis y contexto de incertidumbre, propios del carácter dinámico de las organizaciones, con el fin de alcanzar las metas propuestas. La gestión contempla tanto la planeación como la evaluación de las estrategias.

- *PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA*

La Planificación estratégica es el proceso mediante el que se investiga en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y se determina a través de qué acciones lo va hacer. La planificación se realiza a través de tres pasos, el análisis situacional, el diagnóstico organizacional y el plan de comunicaciones.

- *DIRCOM*

Persona o Departamento encargado de gestionar, planificar y ejecutar estrategias de comunicación que integren los miembros de la organización con miras al desarrollo personal de cada uno, que construyan relaciones y vínculos con los públicos y conlleven al éxito empresarial como expresión de logro colectivo.

La Dirección de Comunicaciones gestiona la comunicación interna, la institucional, la de marketing, la de crisis, encargándose de proyectar imagen, fortalecer cultura, generar identidad y mejorar el clima organizacional.

- *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL*

Se puede definir como la recolección y análisis sistemático y objetivo de información, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir los problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

- *PÚBLICOS*

Son las audiencias de cada organización que varían según la naturaleza de la empresa y se dividen, a su vez, en grupos de acuerdo a sus necesidades y a sus características (demográficas, culturales, sociales, políticas, económicas, religiosas y profesionales). Existen dos tipos de públicos:

Los públicos organizacionales *externos* están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, la comunidad y competencia.

Los públicos organizacionales *internos* son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato o relación, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización.

- *VINCULOS*

Son las relaciones estables que construye la organización con sus públicos a través de la interacción y el intercambio de símbolos, en ellas media cada una de las subjetividades de la audiencia.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la consecución de los objetivos planteados se empleó una metodología de enfoque cualitativo que permitió recolectar la información correspondiente al objeto de investigación, a través de métodos totalmente estructurados y formales, obteniendo información precisa y característica sobre la muestra.

La presente investigación está basada en un estudio exploratorio – descriptivo, exploratorio debido a que no existen investigaciones previas en la región sobre el enfoque de este estudio, y por lo tanto, se requiere obtener aportes novedosos que contribuyan al desarrollo de la comunicación corporativa, así como a la realización de futuras investigaciones.

De otra parte, el estudio descriptivo propuesto permitió definir las propiedades y las características de las organizaciones muestra del estudio y sus procesos comunicativos, así como los perfiles de personas o grupos encargados de gestionar la comunicación.

### ***SELECCIÓN DE LA MUESTRA***

Para esta investigación se empleó una muestra no probabilística y de conveniencia, debido a que no se utilizaron elementos de selección por casualidad, sino que estos corresponden a parámetros establecidos por los investigadores. En el caso de este estudio se seleccionaron 10 organizaciones regionales, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- **Empresa Neivana:** las organizaciones muestra del estudio se eligieron teniendo en cuenta que fueran de origen neivano, es decir que su creación sucediese en la ciudad de Neiva. Esto con el fin de conocer la dinámica de las empresas propias de la ciudad y desarrollar un estudio que presente aportes regionales.
- **Sede en Neiva:** como parámetro de selección se estableció que las empresas deben tener como sede de operación y desarrollo de actividades la ciudad de Neiva.
- **Trayectoria mayor a 5 años:** para el desarrollo del estudio fue importante que las empresas seleccionadas contaran con más de cinco años de experiencia en su funcionamiento, con el fin de conocer los procesos de comunicación en organizaciones con trayectoria y recorrido comercial.

- Reconocimiento social de la marca: se seleccionaron empresas que cuentan con reconocimiento dentro del departamento, que son representativas no sólo por su aporte económico, sino también por la recordación que generan en la población huilense y el posicionamiento que tiene su marca.
- Más de 50 empleos generados: las empresas elegidas generan mediante su actividad comercial más de 50 empleos entre directos e indirectos, representando una oportunidad de desarrollo y crecimiento económico no sólo para la ciudad sino también para sus pobladores.
- Diversidad de sectores económicos: con la selección de la muestra se trató de involucrar en el estudio a una empresa de cada sector económico representativo, transporte, comercio, finanzas y servicios como salud, educación y acueducto, trabajando con empresas tanto oficiales, privadas y cooperativas asociativas. Buscando con ello abarcar la diversidad de sectores económicos presentes dentro del contexto de Neiva y conocer la dinámica que se encuentra en los distintos tipos de organización.

El estudio de la muestra bajo estos parámetros permitió obtener un panorama aproximado sobre la situación real de la Gestión en Comunicación Estratégica que se desarrolla en las organizaciones más representativas de los diferentes sectores económicos de la ciudad.

### *PARÁMETROS DE EVALUACIÓN*

Este estudio identifica la importancia que tiene la gestión en comunicación estratégica para las organizaciones más representativas de Neiva, a partir de tres aspectos: 1- Concordancia teórica y práctica de las nociones que tienen los directivos y encargados del área de comunicaciones sobre la comunicación estratégica, sus funciones y usos, concepciones relevantes para el estudio pues a partir de su análisis se establecen las percepciones desde las que generan y proyectan las estrategias de comunicación que se implementan en cada organización, además con ello se permite establecer la coherencia entre lo que se dice y se hace en la empresa; 2- Implementación de procesos y estrategias comunicativas en cada entidad, evaluando el manejo que hace de sus canales de comunicación, espacios de comunicación, flujos comunicativos, la relación con sus públicos y el manejo de sus piezas publicitarias y su imagen corporativa; 3-Proceso de planificación desde el que se desarrollan las estrategias comunicativas, teniendo en cuenta el personal designado para ello, la inversión destinada, la periodicidad de los procesos y su continuidad.

## RESULTADOS

La presente investigación presenta como resultado un diagnóstico sobre la Gestión de la Comunicación Estratégica en las 10 organizaciones más representativas de Neiva, seleccionadas para el estudio, donde se presenta un panorama aproximado del manejo de la comunicación; identificando y describiendo los procesos, las estrategias, las falencias, los usos, la planificación, las nociones y las necesidades regionales que en este campo se manifiestan.

### 5.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación se realizó utilizando las siguientes técnicas de recolección de información:

#### *Revisión documental*

Para la investigación se realizaron tres tipos de revisión documental. Inicialmente, se consultó material bibliográfico que aportó fundamentos teóricos al estudio, permitiendo obtener un panorama claro de los aspectos básicos que rodean el problema y a su vez, enriquecer los conceptos claves del tema.

Otra parte de la revisión documental se enmarcó en la recolección de información distintiva para caracterizar a las empresas seleccionadas como muestra del estudio. Por último, como parte del trabajo de campo en cada una de las organizaciones, se llevó a cabo el análisis de herramientas y piezas de comunicación tanto internas como externas (manuales de comunicación, informes, actas, boletines, periódicos, plegables, papelería y material publicitario).

#### *Observación Semi – estructurada*

Esta técnica se aplicó con el fin de identificar algunos aspectos sobre la situación real de la muestra en relación a la gestión en comunicación estratégica, con base en los criterios de investigación establecidos en la metodología. Así mismo, con esta herramienta se buscó analizar el manejo de la comunicación en cada una de las empresas y constatar la veracidad de la información recolectada mediante otras técnicas como la entrevista y la encuesta.

Durante el proceso de investigación se registraron observaciones en las 10 empresas seleccionadas para el estudio, evaluando, a través de una lista de chequeo, parámetros como:

- Redes comunicativas: para analizar este parámetro se tuvieron en cuenta la periodicidad, el responsable, el fin y el público al cual se dirige los informes, correo electrónico, circulares, actas, cartas, memorandos, reuniones y diálogos.
- Canales de comunicación: se analizó la periodicidad, el responsable, el fin, el público al cual se dirige y el manejo (contenido, distribución y diseño) de los boletines, carteleras, periódicos, plegables, intranet y pagina web.
- Piezas Comunicativas: se analizó la periodicidad, el responsable, el fin y el público al cual se dirige la pauta publicitaria, manuales, elementos de imagen corporativa (papelería, logo, bandera, uniforme, himno) y elementos de merchandising.
- Flujos de comunicación: se analizó las relaciones comunicativas entre los miembros de la organización teniendo en cuenta cómo está establecido el manejo del poder y la estructura interna, representada en el organigrama.
- Relación con públicos: Se observaron las distintas estrategias que implementan las organizaciones para interactuar con los clientes, proveedores y miembros de la empresa.
- Perfil del Director de Comunicaciones: se analizó su formación académica, su nivel de conocimiento y gestión en los procesos comunicativos; así como las funciones asignadas y las actividades realizadas.

Se seleccionaron estos parámetros debido a que en conjunto permiten obtener una visión holística de la comunicación estratégica, evaluando tanto las estrategias y procesos comunicativos implementados a nivel interno como externo en las organizaciones muestra del estudio. Lo cual permite tener un panorama detallado y concreto sobre el funcionamiento de la comunicación y el papel que cumple en la relación de cada empresa con sus diversos públicos.

### *Entrevista*

Se aplicaron entrevistas estructuradas a empresarios y/o líderes de comunicaciones de cada una de las organizaciones muestra del estudio, en las que se obtuvo información cualitativa de las percepciones que éstos tienen sobre la gestión en comunicación estratégica, sus funciones, su importancia en el desarrollo organizacional, el perfil que tiene o debería cumplir el profesional de este campo y las falencias que estos representantes perciben sobre la comunicación en sus organizaciones.

## *Encuesta*

Con esta técnica se recolectaron datos a través de un conjunto de preguntas estructuradas y escritas que se aplicaron a un funcionario de cada área perteneciente a las distintas empresas<sup>41</sup>, con el fin de conocer la importancia que se le concede a la comunicación estratégica, analizar la participación de los funcionarios en estos procesos y el conocimiento que tienen sobre estas estrategias. Además de identificar su apreciación sobre la efectividad de los procesos comunicativos que se han adelantado en las organizaciones.

Para la tabulación de las encuestas se utilizaron recursos humanos y tecnológicos con los que se realizó un proceso previo de conteo y consolidado para el posterior análisis y presentación de resultados.

---

<sup>41</sup> Nota. La encuesta sólo se aplicó en 9 de las 10 empresas seleccionadas. En Comfamiliar Huila no fue posible aplicarla debido a que no se autorizó.

## 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 6.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MUESTRA DEL ESTUDIO



#### CÁMARA DE COMERCIO NEIVA

Las Cámaras de Comercio son personas jurídicas, de derecho privado, carácter corporativo gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el efecto. La Institución Mercantil cuenta con una certificación en la Norma ISO 9001, conseguida en el año 2004 y ratificada en el 2008.

La Cámara de Comercio de Neiva es una de las Instituciones más importantes del Surcolombiano, para la toma de decisiones políticas, sociales y económicas, debido a que acoge la representación del gremio más preponderante de la economía neivana, los comerciantes, y cuenta con la figura de su presidente Ariel Machado, quien tiene una imagen pública de constante presencia en la agenda mediática de la región, no sólo a través de noticias sino de su columna de opinión donde plantea su postura frente a diversos temas.

A principios de 1932 un representativo grupo de comerciantes y dirigentes gremiales del Huila empezaron a gestionar la creación de la Cámara de Comercio de Neiva, iniciativa que se concretó el 7 de octubre del mismo año por Decreto Ejecutivo No. 1674. Doce días después en el Despacho del Gobernador, fue oficializada su creación siendo el primer Presidente Luis Felipe Cabrera García y su Secretario Ejecutivo, Pablo J. Gutiérrez Vélez.

La Cámara de Comercio nació como una institución de apoyo a la actividad empresarial y comercial del Huila, que a través de sus 77 años de funcionamiento ha prestado asesoría a los comerciantes en temas de exportaciones, mercados internacionales, profesionalización del artesano, diversificación de cultivos, mentalidad empresarial y espíritu cívico.

Esta Institución presta sus servicios en los 37 municipios del departamento del Huila, a través de sus cuatro puntos de atención, ubicados en los municipios de Neiva, Garzón, La Plata y Pitalito, además mediante visitas a comerciantes por parte de funcionarios de la entidad. La CCN cuenta con más de 22 mil

comerciantes matriculados y 1.300 afiliados del estrato 1 al 5, en la totalidad de municipios del Huila. La Cámara dirige la mayoría de sus actividades a la comunidad en general, sin embargo su trabajo está orientado directamente a sus grupos de interés, comerciantes, instituciones, representantes del orden público, estamentos gubernamentales y demás asociados y colaboradores.

La Cámara de Comercio de Neiva brinda a sus afiliados servicios enmarcados en tres ejes estratégicos: Registros Públicos (Registro Mercantil, Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, Registro Único de Proponentes) Desarrollo Empresarial (Eventos, Capacitaciones, Asesorías, Información Empresarial, Afiliados) y Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (Conciliación y Arbitraje).

Actualmente la Cámara de Comercio cuenta con 73 funcionarios de planta y más de 25 personas en pasantía y contratos ocasionales, que se encuentran laborando en las cuatro sedes del Huila (Neiva, Garzón, La Plata y Pitalito).

Dentro del compromiso por el desarrollo social del departamento, la CCN ha desarrollado y apoyado programas como el Healing the Children, el cual durante sus 17 años en la región ha operado totalmente gratis a aproximadamente 25.000 niños con problemas de labio leporino o paladar hendido. A su vez, esta institución integra a sus actividades campañas sociales que buscan promover en la comunidad no sólo conocimientos sino también valores, como lo hace con el programa “La Familia está de Moda”, donde además de trabajar con empresarios el tema productivo, se brindan capacitaciones mensuales sobre valores de familia para padres e hijos.



## **CAJA DE COMPENSACION FAMILIARA DEL HUILA- COMFAMILIAR**

La Caja de Compensación Familiar del Huila (Comfamiliar Huila) es una de las más reconocidas, influyentes e importantes organizaciones en el Departamento; es una entidad de subsidio familiar nacida en la ciudad de Neiva hace 43 años y con gran influencia en todo el centro y sur de Colombia que ha trascendido los límites de acción y en los últimos años se ha convertido en un importante grupo empresarial con negocios que producen utilidades económicas y rentabilidad social de manera progresiva.

Comfamiliar Huila cuenta con uno de los portafolios de servicio más amplio de la región, entre sus áreas se encuentran: Educación, Créditos, Vivienda, Comercio, Turismo, Salud, y Recreación, con un amplio número de sedes entre colegios, hipermercados, gimnasios, bibliotecas, hoteles, IPS, droguerías y centros

recreacionales. Beneficiando con sus servicios a más de 700 mil personas entre clientes, usuarios y afiliados.

Uno de los logros más importantes en el crecimiento de Comfamiliar Huila ha sido el avance de la empresa hacia públicos abiertos, más allá de su público objetivo; en la actualidad, Comfamiliar Huila, cuenta con 700.000 afiliados, la mayoría estos son personas que ganan hasta 2 salarios mínimos en los estratos 1, 2, 3 y 4, son clientes que reciben subsidio familiar; la mayor cantidad de programas están dirigidos a ellos. No obstante, Comfamiliar Huila ha extendido sus servicios para atender poblaciones diferentes a sus afiliados, llegando a todo tipo de público, en todos los estratos socioeconómicos.

Recientemente, Comfamiliar Huila, ha sido pionera en la inclusión del tema de responsabilidad social empresarial RSE en el departamento y la región. Desde el año 2009 presta especial atención a los empresarios del país a quienes viene capacitando e incentivando frente a esta temática (RSE). De esta manera, ofrece diplomados en el área para gerentes y directivos de organizaciones, además de realizar el Premio Comfamiliar de RSE, el cual este año llega a su segunda versión; en su primera entrega se invitó a las compañías del área de su influencia (Huila, Vichada, Boyacá y Meta).

Cuando se habla de Comfamiliar Huila, hay que remitirse de inmediato a su Director, el administrador de Empresas Armando Ariza Quintero, ejecutivo que durante trece años ha estado al frente de la institución y ha sido el artífice principal de la transformación de la empresa. A Comfamiliar Huila la recibió Ariza Quintero con ingresos anuales inferiores a 6.000 millones de pesos y hoy éstos sobrepasan los 163 mil millones, en el mismo periodo.

En Colombia, según datos a marzo de 2010 de la Superintendencia del Subsidio Familiar, el número de cajas de compensación familiar asciende a 63; según el balance del sector, Comfamiliar Huila ocupa el octavo puesto por ingresos, al tiempo que se ubica en el tercer lugar en cuanto a utilidades y en colocación de crédito social. En la actualidad, Comfamiliar Huila, tiene una planta de personal que supera los mil empleos directos y más de 300 directos por contratación.



**Coomotor**  
*Su mejor Compañía*

## **COOPERATIVA DE MOTORISTAS DEL HUILCA Y CAQUETÁ LTDA - COOMOTOR**

La Cooperativa de Motoristas del Huila y Caquetá Ltda, COOMOTOR, fundada el 24 de Marzo de 1961, es una persona jurídica de derecho privado, constituida como empresa asociativa sin ánimo de lucro, con fines de interés social, de responsabilidad limitada, de número

de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por la Constitución Política, la ley, los principios universales del cooperativismo y los estatutos vigentes, identificada por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas.

COOMOTOR es una empresa que comercializa el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas. Su servicio básico es el transporte urbano, con el cual empezó a funcionar la cooperativa. Actualmente se desarrolla principalmente en la ciudad de Neiva pero también en Garzón mediante convenio con la empresa Cootransgar; el servicio ampliado es el transporte intermunicipal a 49 destinos y nacional a 14 destinos, entre ellos a Bucaramanga en convenio con Omega. Además cuenta con 2 estaciones de servicio en Neiva donde se comercializan productos para automotores y se ofrece asesoría y mantenimiento automotriz.

Esta cooperativa ha crecido y evolucionado a través de sus 48 años de servicio, contribuyendo al desarrollo del departamento del Huila, aportando trabajo a 1500 personas en forma directa, entre conductores, asociados y colaboradores, y a 3000 personas en forma indirecta (montallantas, lavaderos, mecánicos, almacenes de repuestos). En la actualidad es una de las empresas líderes en el sector del transporte de pasajeros, debido a la mejora constante de la calidad de los servicios que se presta, su variedad y continua innovación.

Coomotor cuenta con más de 500.000 clientes, entre usuarios del servicio de transporte de pasajeros, encomiendas y estaciones de servicio. Residentes de las diferentes ciudades (Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Pereira, Bogotá, Armenia, Ibagué, Cali, Popayán, Mocoa, Pitalito, Garzón, Florencia, Puerto Asís, Neiva), a donde llegan los servicios de Coomotor. Esta cooperativa cuenta con ochocientos vehículos en las diferentes modalidades entre buses, microbuses, busetas, mixtos, taxis, camionetas, camiones y camperos; maneja tres líneas de negocio: Pasajes (Navette, Turquesa, Regent, Baguette, Micro Diamante, Taxis, Escolar y Turismo) Encomiendas y Estaciones de Servicio. Sin duda alguna, esta organización se ha preocupado por mejorar, actualizar y propiciar un fácil acceso a sus servicios; además de proyectar y consolidar su imagen en el territorio nacional.



## **COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CRÉDITO - UTRAHUILCA**

La Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito – UTRAHUILCA es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual

los trabajadores o usuarios, según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa. Esta organización fue creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. La Cooperativa Utrahuilca es fundada como organización jurídica de derecho privado y responsabilidad limitada, de patrimonio variable e ilimitado, conformada por asociados.

Es una empresa cooperativa especializada en ahorro y crédito, enmarcada en la filosofía y doctrina de la economía solidaria, fundada con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro, practicante de los principios y valores cooperativos; autogestionarios y generadores de resultados económicos y sociales equilibrados, se presenta como la mejor alternativa social y comunitaria del surcolombiano.

Fue creada en la ciudad de Neiva el 8 de diciembre de 1.966 con el nombre de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE NEIVA LTDA, por 30 trabajadores de empresas públicas municipales, departamentales y nacionales con un capital inicial de \$530, con el propósito de buscar medios y recursos económicos que permitieran el mejoramiento del nivel de vida de sus asociados y sus familias.

Su objeto social es el de contribuir al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus asociados, de sus familias, al desarrollo integral comunitario y a la creación de un sistema de organización social y empresarial incluyente basado en la filosofía del cooperativismo.

Por otra parte, entre la Cooperativa UTRAHUILCA y su Fundación Social FUNDAUTRAHUILCA generan 250 empleos. Logrando presencia con sus 14 sucursales en Baraya, Campoalegre, Garzón, La Plata, Pitalito, San Agustín, Santa María, Tesalia, Timaná, Neiva y Florencia.

Sus actividades están dirigidas especialmente a personas de estrato 1, 2 y 3 del departamento del Huila y Caquetá. Esta cooperativa brinda servicios de cuenta de Ahorro, Utracréditos, Microfinanzas, Sección infantil y juvenil Amiguitos, Educación Formal, Educación no Formal, Arte y Cultura. Sus principales asociados son comerciantes, amas de casas, trabajadores independientes. Actualmente la organización cuenta con más de 100.000 asociados.

Así mismo, la Cooperativa maneja varios proyectos en pro de la comunidad como lo son, la construcción de escuelas en el Huila y Caquetá, capacitación a comunidades acerca de las actividades que desarrolla la empresa, convenios con

el Sena, actividades recreativas, deportivas, culturales, lúdicas de prevención y promoción en salud para adultos, población de la tercera edad y niños, patrocinio a eventos, entre otros.



## **EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO CARMEN EMILIA OSPINA**

La Empresa Social del Estado, “Carmen Emilia Ospina” se encuentra ubicada en Neiva, capital del Departamento del Huila. Nació jurídicamente el 30 de diciembre de 1999, mediante Decreto Municipal 472 emanado por la Alcaldía Municipal de Neiva. Esta organización representa para la ciudad, la entidad prestadora de servicios de salud en sectores vulnerados, más importante de la región surcolombiana.

La E.S.E presta servicios de salud de primer nivel de complejidad, lo que implica la atención a mayor cobertura pero con menor especialidad a través de estaciones médico rurales, consultorios urbanos y rurales y centros de Salud Familiar en el municipio de Neiva con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población a través del cuidado de la salud de los afiliados al régimen subsidiado, vinculados, particulares y entidades que demanden la prestación de servicios tales como Consulta externa, Laboratorio clínico, Atención de urgencias, Rayos x de primer nivel, Ecografías, Atención de partos de bajo riesgo, Hospitalización de baja complejidad, Vacunación, Ambulancias, entre otros.

En la actualidad la E.S.E. “Carmen Emilia Ospina” cuenta con una infraestructura física distribuida por zonas: Sur, Oriente y Norte, con una red de servicios en su área de influencia conformada por 21 centros y puestos de salud en los que se atienden más de 8 mil usuarios, en su gran mayoría de las EPS del régimen subsidiado, es decir nivel 1, y 2 del Sisben. Estos corresponden a la población más vulnerable del municipio de Neiva, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3. De ahí que la ubicación de sus sedes está diseñada para las zonas más necesitadas de cubrimiento en salud y prevención. Otros usuarios son los no asegurados, es decir sin vinculación al sistema de seguridad social, que en su gran mayoría son los más pobres.

La Empresa Social del Estado cuenta con 89 funcionarios de planta y alrededor de 330 contratistas vinculados directamente con la institución y se organiza a partir de una estructura que incluye tres (3) áreas: 1. Dirección: Conformada por la Junta Directiva y El Gerente, 2. Atención al Usuario: Conformada por el conjunto de unidades funcionales, encargadas de todo el proceso de producción y prestación de servicios, 3. De Logística: comprende las unidades funcionales encargadas de ejecutar, en coordinación con las demás áreas, los procesos de planeación,

adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información.

Su Gerente Doris Janeth González Clavijo es odontóloga de profesión y está al frente de la institución desde el mes de marzo del 2010.

## **EMPRESAS PÚBLICAS DE NEIVA**



Empresas Públicas de Neiva, EPN, es una entidad de servicios públicos de carácter oficial y orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. EPN fue creada el 17 de noviembre de 1959, mediante acuerdo municipal n° 25, pero sólo 2 años después inició actividades, el 1° de enero de 1961.

Actualmente, EPN es la empresa estatal encargada de la generación, mantenimiento, prestación, operación, administración, distribución y comercialización de los servicios públicos de: Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Tratamiento y aprovechamiento de basuras, en la ciudad de Neiva. Entre sus principales funciones están la conservación del caudal del río de Las Ceibas, la producción y distribución de agua tratada, el manejo de aguas residuales y el manejo de residuos sólidos. Las cuales se desarrollan en su mayoría mediante contratación externa con empresas como Ciudad Limpia y otros consorcios.

Esta organización está compuesta en un 72.5% por personal operativo y en un 27.5% por personal administrativo. Su planta está conformada por 185 Trabajadores Oficiales sindicalizados, 15 Empleados Públicos de libre nombramiento y remoción, más de 300 contratistas y cerca de 15 pasantes. Su infraestructura está comprendida por una sede principal (administrativa, de recaudo y reclamos) y tres plantas de tratamiento de agua, la planta antigua de Kennedy, la planta El Jardín y la planta del recreo.

Empresas Públicas de Neiva es una entidad que presenta discontinuidad en sus procesos, teniendo como constante el cambio tanto en sus políticas y proyectos, como en su imagen corporativa, esto debido a que los funcionarios directivos, encabezados por el gerente, en su mayoría son empleados de libre nombramiento y remoción que son relevados en cada cambio de gobierno municipal.

EPN presta sus servicios a cerca de 82.000 usuarios, de todos los estratos, residentes en la ciudad de Neiva.

## **SAN PEDRO PLAZA COMERCIAL**



San Pedro Plaza Comercial es una entidad privada, constituida en Neiva, mediante cámara de comercio en el año 2005. Es el primer Centro Comercial, como tal, en iniciar actividades en la ciudad. Con su llegada generó no sólo un cambio en la dinámica económica de la región y en el estilo de vida de sus habitantes, sino también 15 empleos directos y más de 50 indirectos.

El Centro Comercial constituye una gran alternativa de comercio, ocio y diversión, para los habitantes de la ciudad, por lo que se ha convertido en el lugar predilecto de los fines de semana para los neivanos. Este establecimiento ofrece una gran variedad de servicios tales como plazoleta de comidas, venta de ropa y accesorios, servicios bancarios, comercialización de equipos de cómputo y telefonía celular, librería y papelería y una amplia oferta de entretenimiento a través de modernas salas de cine, casino y una zona de juegos electrónicos. En sus locales se ofrecen productos y servicios de grandes y reconocidas marcas.

San Pedro Plaza es un espacio atractivo y familiar reconocido por los diversos eventos que desarrolla los fines de semana y durante fechas especiales, entre los que se destacan las ferias artesanales y del hogar, los conciertos, actividades artísticas y recreativas y los concursos.

Actualmente este establecimiento se encuentra adelantando la construcción de la segunda etapa del centro comercial. Este proyecto contempla su ampliación, en 30.000 metros cuadrados, con la construcción de un parqueadero vehicular ubicado entre el Almacén Éxito y los locales comerciales que operan actualmente. El objetivo es construir 100 nuevos locales y un edificio de parqueaderos que ampliará la capacidad del Centro Comercial a 900 cupos aproximadamente, en su mayoría cubiertos. La inversión estimada para la ejecución de este proyecto es de \$50.000 millones.

## **SURENVÍOS LTDA.**



Surenvíos es una empresa dedicada a la prestación de servicios de logística de recepción, alistamiento, distribución de documentos y mercancía. Tuvo origen como una empresa familiar en octubre del año 1995 y a partir de ese momento se ha convertido en una de las organizaciones más exitosas de origen huilense, con gran influencia en los departamentos de cobertura: Huila, Tolima, Cundinamarca, Putumayo, Caquetá, Caldas, Risaralda, Quindío y Meta, además de reconocimiento institucional a nivel nacional.

Esta empresa presta los servicios de mensajería, urbana, nacional y correo masivo, paqueteo especializado, transporte de carga, logística especializada a gran escala para compañías y portafolios empresariales de correspondencia. En la actualidad cuenta con 15 sedes distribuidas en los 9 departamentos de influencia.

El público estratégico de Surenvíos está conformado por todo tipo de clientes, de todos los niveles socioeconómicos, empresas y personas naturales.

Una de las estrategias más importantes a través del cual la Empresa SURENVIOS ha logrado posicionamiento y aceptación de su imagen ha sido el patrocinio, acompañamiento y la presencia en eventos de impacto regional tales como las festividades sanpedrinas donde la empresa, año tras año, está representada con una candidata al reinado Señorita Neiva. Esto le ha generado cercanía con la comunidad además de haber obtenido el título Señorita Neiva en el año 2010 y haber representado la ciudad en este evento a nivel departamental.

En la actualidad la empresa cuenta con una planta de personal superior a 750 empleados, de los cuales 200 tienen vinculación directa con la organización y los restantes son contratistas externos. Al interior de la empresa, SURENVIOS está estructurada en 4 niveles de mando; La máxima instancia directiva es la Junta de Socios, seguida de la Gerencia General y Sub-gerencia, en el siguiente nivel se encuentran cada una de las áreas o departamentos: Contabilidad y Cartera, Administrativo y Financiero, Recurso Humano, Transporte, Logística y tecnología, y Comercial. Por último, en cada una de estas áreas se encuentra el resto de funcionarios bajo la modalidad de auxiliares.

La empresa está Dirigida por Marco Tulio España y Sub-dirigida por Juan Diego Perdomo desde hace 6 años.



## **UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

La Universidad Surcolombiana es una institución de educación superior, creada como establecimiento de carácter público, adscrita al Ministerio de Educación Nacional, con personería jurídica y autonomía administrativa, lo que le permite el manejo independiente de sus recursos propios y los asignados por orden nacional.

La historia de la Universidad Surcolombiana está ligada al desarrollo educativo de toda la región; ésta representa el “alma mater” de la educación superior del departamento del Huila y en especial de la ciudad de Neiva. La USCO nació en la década de 1970 como un Instituto Técnico Universitario (ITUSCO), producto de una gran lucha regional, se convirtió en un semillero de profesionales y fue escalando posiciones hasta convertirse en Universidad Surcolombiana (USCO).

A partir de ese momento inició la apertura de sedes en los municipios más importantes del departamento (Neiva, Garzón, Pitalito y la Plata) y se empezaron a establecer convenios interinstitucionales con diversas universidades hasta llegar a enfilarse en los últimos años en la consolidación de la calidad de la educación a través de la acreditación y demás normas sustentadas en la Ley 30 de 1992, etapa en la que se encuentra en el momento, transcurridos 40 años de historia; en la actualidad, la USCO cuenta con 9 programas de pregrado acreditados con alta calidad y se encuentra en proceso de incrementar ese número.

La Universidad cuenta con una planta de colaboradores superior a 1200 personas, entre funcionarios, docentes de planta, ocasionales, catedráticos y contratistas directos de la institución. De igual forma ofrece 23 programas académicos de pregrado entre carreras profesionales y tecnológicas dentro de las que se destacan licenciaturas e ingenierías, así mismo 19 especializaciones y maestrías directas y por convenios interinstitucionales.

El servicio que presta la Universidad Surcolombiana está dirigido a toda la región, pero especialmente a estudiantes bachilleres de los estratos de estratos 1, 2, 3 y 4. En la actualidad, esta entidad presta sus servicios a 8 mil 500 estudiantes quienes están adscritos a la institución como estudiantes de pregrado y postgrado en las múltiples ofertas académicas que tiene la organización.



## **ALMACENES YEP S.A**

Almacenes YEP es una empresa de origen huilense dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, tales como alimentos, elementos de aseo, ropa, electrodomésticos y productos para el hogar. Además, a través de concesión ofrece los servicios de restaurante, panadería, heladería, papelería, recaudo del pago de servicios públicos, venta de celulares y accesorios para dama, entre otros.

Esta organización fue creada bajo la razón social Almacenes YEP Ltda en Neiva en 1960 por la familia antioqueña Yepes Pérez, reconocidos comerciantes, quienes previamente fundaron el supermercado Almacenes LEY y la comercializadora Manuel Yepes Pérez e Hijos Ltda, en Fresno (Tolima). Poco a poco Almacenes YEP fue extendiendo su cobertura en distintos departamentos hasta lograr consolidar 15 sucursales distribuidas en Neiva, La Plata, Garzón, Pitalito, Bogotá, La Dorada, Chía, Florencia, Espinal, Ibagué, Chiquinquirá, Líbano, Villavicencio, Granada y Acacias.

Almacenes YEP es una empresa de tradición huilense que ha logrado mantenerse vigente en el mercado, a pesar de la competencia que representan multinacionales y supertiendas como Carrefour, Almacenes Éxito, Carulla y Super Almacenes Olímpica, entre otras. La principal estrategia ha sido, además de ofrecer buenos

precios y productos de calidad, conservar un ambiente familiar y una infraestructura y adecuación sencilla, que genera en sus clientes la sensación de cercanía, tradición y familiaridad.

Esta organización ha logrado capturar a la población perteneciente al estrato 1, 2 y 3, y al sector rural de zonas aledañas como Rivera, Palermo, Tello y Campoalegre. De acuerdo a cifras oficiales la sucursal Neiva cuenta diariamente con 5000 clientes que pasan por las cajas registradoras y 10.000 visitantes. Para las fechas especiales, como el día de las madres y demás, los clientes ascienden a 9000 y los visitantes a 18.000.

En la actualidad Almacenes YEP- Neiva aporta empleo a 82 funcionarios de planta, 30 contratistas y 80 mercaderistas que diariamente prestan sus servicios y apoyo a esta compañía.

Como principal proyecto Almacenes YEP prepara la construcción del Centro Comercial Oasis, ubicado en la zona Sur, vía al caguan, donde actualmente no existe afluencia comercial y donde convergen cerca de 67 mil habitantes de estrato 1, 2 y 3 (su principal público objetivo); en este establecimiento se proyecta construir una nueva sucursal del YEP, el Almacén Ancla. En este momento el proyecto se encuentra en planos y se está desarrollando la promoción y venta de los locales comerciales.

## **6.2 NOCIONES DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, SU IMPORTANCIA, USOS Y EL PERFIL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL**

La comunicación estratégica, desde los directivos de las empresas, está concebida generalmente desde tres nociones. La principal está asociada directamente al contacto entre la empresa y sus públicos internos y externos para la transmisión de mensajes, sobre todo desde arriba hacia abajo y desde adentro hacia afuera. En esta noción la comunicación estratégica depende de la eficacia de los canales para hacer llegar a los empleados y público externo, la información que la organización desea transmitir. En pocos casos, la transmisión de información se concibe ligada al cumplimiento de la misión de la organización, y lo mismo sucede con el concepto de retroalimentación o comunicación en doble vía, sobre todo en el campo interno.

*“[La comunicación corporativa] es un instrumento muy importante para enviar mensajes de diferentes matices a todas las áreas con las que interactuamos, usuarios, bancos, administración pública, entes reguladores. La información es todo”*

Jorge Osorio, Subgerente Administrativo, EPN.

Otra noción está propiamente ligada a los flujos internos de información, desde los órganos directivos hacia todo el conjunto de la organización, para garantizar que todos los procesos administrativos y operativos se desarrollen conforme a los lineamientos establecidos. Los directivos que así conciben la comunicación no prestan interés a los medios sino al contenido de los mensajes, de tal manera que sean claros, precisos, oportunos e interiorizados.

“[La comunicación estratégica] es lo que permite que las decisiones de los órganos competentes de la organización (Asambleas, Juntas Directivas, Gerencia, etc., puedan fluir en todo el conjunto de la organización de la mejor manera posible y en forma oportuna; que las decisiones no se queden en ciertos niveles y lleguen a toda la sociedad, porque es la única manera que la gente interioriza la información y la aplica; entonces, la comunicación corporativa es bien importante en cualquier organización”.

Armando Cuellar, Gerente de Coomotor.

La última noción, presente en pocos directivos, corresponde a la comunicación como proceso elemental de las relaciones humanas, presente en cualquier organización, pero no concebida desde un punto de vista estratégico, es decir, conciben la comunicación como un proceso más de la organización, que pareciera no necesitar ser gestionado porque se da por su misma naturaleza.

Por su parte, los comunicadores de las empresas en estudio, conciben la comunicación estratégica desde diferentes enfoques, haciendo énfasis en los que más se relacionan con la misión de su organización o sus objetivos. Así por ejemplo, en Utrahuilca es vista como un proceso para dar a conocer los servicios de la empresa, y al mismo tiempo conocer las necesidades del mercado. En la Cámara de Comercio, la comunicadora lo concibe en función de enviar buenos mensajes sobre lo que es y hace la empresa para mostrar una buena imagen. Concepción similar se tiene en Coomotor, donde la comunicación es gestada al interior de la organización para proyectarla.

“La idea es enviar un buen mensaje, siempre de lo que es y hace la Cámara de Comercio, siempre estamos tratando de mantener esa buena imagen que está dentro de la comunicación corporativa”.

Ivonne Estrella, Jefe de comunicaciones de la Cámara de Comercio de Neiva

En Comfamiliar, su jefe de comunicaciones la concibe desde un punto de vista más sistémico e integral, la cual impregna dinamismo a la organización, facilita la buena gestión y su proyección. El comunicador de la ESE, recientemente al frente de la organización, considera que es determinante en la cohesión, crecimiento y consolidación empresarial.

“Es como el sistema del cuerpo humano, tiene que tener todas sus partes integradas, es la que le da toda esa dinámica a la organización. La comunicación en una empresa está detrás de todo y responde a todo; porque si bien una empresa puede ejercer una muy buena gestión, pero si no se da a conocer, si no se tienen relaciones públicas con los diferentes públicos de interés, la empresa no surge, no se proyecta como tal.

Isabel Pardo, Jefe de Comunicaciones de Comfamiliar

Esta primera aproximación a la comunicación en el sector empresarial de Neiva, desde las nociones que tienen sus directivos y encargados de las comunicaciones sobre la comunicación estratégica, da luces sobre la forma como la han apropiado e incorporado a sus organizaciones. Por ahora, es de especial interés resaltar que en cada una de las nociones hay elementos propios de la comunicación estratégica, pero se encuentran dispersos, así por ejemplo, mientras que en algunos casos el énfasis está en emitir información, en otros casos lo relacionan directamente con la buena imagen de la empresa.

Teniendo en cuenta los elementos teóricos incorporados en el presente estudio, encontramos que la noción de comunicación tiene un carácter empírico, basado en la realidad empresarial inmediata, más no obedece a una concepción elaborada y fundamentada. Esta situación conlleva a no tener una visión integral de la comunicación estratégica, donde se privilegie la construcción de vínculos entre las empresas y sus públicos, el aprovechamiento integral de los recursos humanos, su contribución al desarrollo de la empresa y sus objetivos o a la creación de una imagen favorable, pensada desde el entorno y no simplemente desde lo que la empresa quiere mostrar.

Una de las razones que justifica indagar por el estado de la comunicación estratégica en Neiva son las nuevas dinámicas económicas que empiezan a vivirse en la ciudad y que obliga al sector empresarial de la región a ser más competitivo. Es posible que los empresarios sean concientes de esta situación y ya estén desarrollando estrategias para enfrentar el mercado, sin embargo, la comunicación parece no estar presente en dichas estrategias. Para algunos directivos la comunicación es importante en el desarrollo de las organizaciones por el papel que ésta desempeña en la formalización, organización y ejecución adecuada de sus procesos. Para otros, la importancia depende de la misión de la empresa. Así en algunos casos la comunicación es importante por las actividades comerciales, el posicionamiento de sus productos en el mercado o de la misma marca. Al momento de indicar este nivel de importancia, todos los entrevistados coincidieron en resaltar un papel fundamental, indispensable, e incluso, algunos afirmaron que la comunicación lo era todo. Internamente, creen que permite desarrollar sus

funciones de manera eficiente, que las acciones de cierta área surtan efecto en las demás y dinamizan los procesos, y externamente relacionan su importancia con calidad del servicio al cliente.

En pocos casos, la importancia de la comunicación va ligada a la visión de la empresa o de su proyección a largo plazo, y no sólo en función del día a día. Cuando así aparece, la comunicación es vista como un factor clave para el desarrollo y permanencia de una organización en el tiempo, para la recordación que tenga en el público externo, para garantizar que los empleados sepan hacia dónde va la empresa, y para el cumplimiento de sus objetivos.

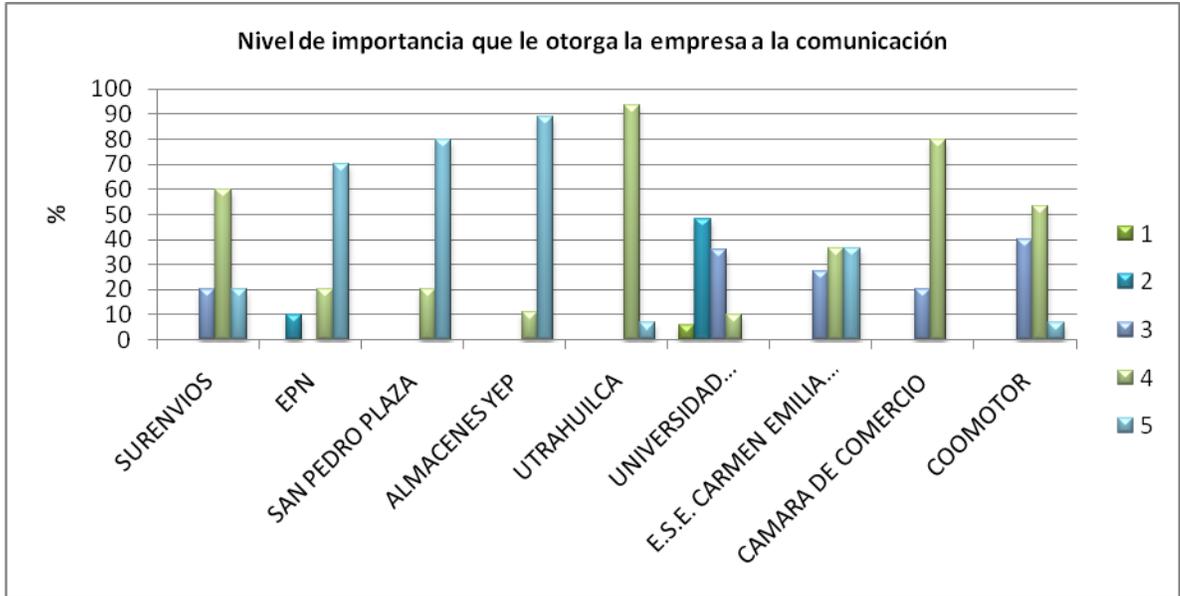
A través de la encuesta aplicada fue posible establecer que todos los funcionarios encuestados, sin excepción alguna, consideraron la comunicación como un factor incidente en el desarrollo de la organización, pero desde su percepción el nivel de importancia que le otorga la empresa (desde los altos mandos) a la comunicación no siempre es el mismo. Esto induce que probablemente los directivos dicen concebir una cierta importancia a la comunicación pero en la práctica no se refleja.

En la mayoría de las empresas los niveles de importancia de la comunicación, evaluándolos de 1 a 5 (donde 5 es muy importante y 1 nada importante), estuvieron por encima de 3, exceptuando unos significativos porcentajes con 2 en la Universidad Surcolombiana (48%) y EPN (10%), El máximo nivel de importancia se destaca en empresas como Almacenes Yep, San Pedro Plaza y EPN. En Cámara de Comercio, Coomotor, Utrahuilca y Surenvíos, el cuarto nivel es el más prominente. En la ESE Carmen Emilia Ospina es donde más flutúan los niveles de importancia, casi por igual entre 3, 4 y 5. (Ver gráfica 01)

De acuerdo con esta realidad, para los directivos empresariales indiscutiblemente la comunicación estratégica tiene importancia, el problema radica en la clase de importancia que le otorgan, lo que permite inferir que no han aprovechado todos sus componentes y ventajas; como diría Pizzolante, se han preocupado más por el producto de la fábrica, que por la fábrica del producto, para hacer alusión a las empresas que han limitado la comunicación a las estrategias de mercadeo (Ej. Almacenes YEP, Surenvíos, San Pedro Plaza, entre otras).

El sector empresarial de Neiva no le ha otorgado a la comunicación el papel que debería tener en aras de desarrollar estrategias que le permitan adaptarse a las condiciones del entorno y las necesidades de innovación, para aprovechar integralmente los recursos con los que cuenta y diseñar políticas y planes de gestión que le permitan desenvolverse adecuadamente en contextos de alta competencia.

Gráfica 01.



Las nociones y consideraciones de los directivos sobre la comunicación estratégica, generalmente corresponden a la clase de procesos comunicativos que desarrollan (descritos más adelante), es decir, a la forma como manejan la comunicación, pero otras veces están alejados de la realidad de la organización, obedeciendo a lo que consideran que debería ser o que les gustaría implementar. Por tal razón se indagó por el verdadero papel de la comunicación en cada empresa, y en tal sentido, ésta cumple roles muy limitados con relación a la importancia que algunos empresarios llegaron a otorgarle o la manera de concebirla.

De manera concreta algunas funciones relacionadas con la comunicación son: difundir eventos y actividades en los medios, facilitar la apropiación interna de directrices, divulgar entre la misma organización los diferentes procesos que adelanta cada área e informar a los usuarios o clientes sobre sus servicios y establecer contacto con ellos.

Al comparar las responsabilidades centrales de la comunicación estratégica, establecidas por Cees Van Riel, encontramos que: las iniciativas desarrolladas desde la comunicación para minimizar las discrepancias entre la identidad deseada y la imagen deseada, generalmente se basan en estrategias mediáticas o publicitarias y al manejo de los medios de comunicación para conseguir que públicamente la organización tenga una imagen favorable. En ese sentido, las organizaciones manejan más los elementos tangibles de su imagen corporativa que lo intangible, teniendo en cuenta que es esto último lo que más contribuye a formar

la imagen de una empresa dentro de sus públicos. Es la forma de ser y de actuar de las organizaciones y todos sus miembros, la que determina si es reconocida positiva o negativamente.

De acuerdo con el análisis que propone Pizzolante, sobre la Geometría de la Comunicación, las empresas en estudio han gestionado su Contorno, es decir, la identidad formalmente establecida y que desean proyectar, y lo hacen de forma adecuada, a través de todos los canales y piezas comunicativas establecidas para tal fin (papelería, pendones, vallas, etc), pero hasta este punto han desarrollado mecanismos para gestionar su imagen. El Entorno, es decir, todo lo que rodea la empresa, lo han dejado a merced de lo que pueda hacer el Contorno, y no siempre lo que proyecta una empresa es lo que sus público reconocen, y es allá en el entorno donde se forma la verdadera imagen de una organización.

Otra responsabilidad señalada por Van Riel consiste en indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones. En este aspecto sobresalen las empresas que implementan Sistemas de Gestión de Calidad aprovechando la comunicación, como es el caso de Comfamiliar. Otras empresas han dispuesto de mecanismos comunicativos basados generalmente en reuniones, algunas formalmente establecidas, con responsables definidos y periodicidad constante.

Como se verá más adelante, las empresas le han otorgado funciones a la comunicación de acuerdo a la planificación de sus procesos comunicativos. Entre más planificación haya más detallado y prominente se hace su papel. Es así que en unas pocas organizaciones, que cuentan con Planes Estratégicos de Comunicación, han definido una directriz común de la comunicación en y desde la organización y se esfuerzan por dar coherencia a todas las comunicaciones presentes en ella.

La última función que abordaremos es quizás la más primordial de la comunicación, se trata de la construcción de vínculos entre la organización y sus distintos públicos. A primera vista, los directivos del sector empresarial consideran que indiscutiblemente la comunicación cumple este papel, y en tal sentido enuncian una serie de beneficios: les permite tomar decisiones mucho más rápidas, eficaces y en tiempo real. Los vínculos que genera la comunicación hace que las empresas no se queden aisladas, a través de ella dan a conocer lo que hace la organización, permite establecer relaciones amenas y activas no sólo desde la empresa hacia sus clientes y usuarios, sino también desde el público externo hacia la organización, y además facilita mantener la coherencia entre lo que dice la empresa y lo que hace.

Aclarando que los enunciados anteriores no son comunes a todas las empresas por igual, sino que se integra todos los mencionados por los directivos, encontramos que la concepción dista bastante de la realidad porque la observación directa de los procesos al interior de cada una de las empresas, evidencia que los canales comunicativos son concebidos en su mayoría en sentido unidireccional tanto interna como externamente (desde arriba hacia abajo y desde adentro hacia afuera), lo cual es incompatible con la construcción de vínculos. Ahora bien, no sólo a través de canales se construyen, pero en las empresas que manejan planes estratégicos, de acuerdo con la información suministrada por los encargados de la comunicación, tampoco es posible identificar estrategias claras con relación a la construcción de vínculos.

Todavía la comunicación no es gestionada en función de construir esos vínculos entre a empresas y sus públicos internos y externos, que le proporcione mayor estabilidad, credibilidad y productividad. Vale la pena recordar a Manucci cuando dice que “una marca corporativa no es una palabra inocente ni un conjunto de trazos y colores. Es una realidad que se construye a diario en la interacción que la organización desarrolla con sus públicos”<sup>42</sup>.

### **6.2.1 Perfil del comunicador organizacional**

La mitad de las empresas del estudio disponen de una persona o departamento encargado de gestionar la comunicación, en algunas con mayor recorrido y reconocimiento que en otras. Básicamente las empresas que planifican sus procesos comunicativos son las mismas que han creado el área de comunicaciones. En la Cámara de Comercio y en Comfamiliar, esta área está compuesta por un equipo de trabajo y cumple las funciones de gestionar la comunicación con los públicos internos para que exista un buen flujo de información entre los diferentes departamentos; esta tarea se desarrolla mediante la implementación de canales comunicativos internos como boletines, carteleras y videoconferencias, entre otros. También es el encargado de gestar un buen clima organizacional, y al mismo tiempo tiene la tarea de contribuir a proyectar una buena imagen de la empresa (desde la concepción que manejan, analizada en líneas anteriores). En el campo externo debe diseñar las estrategias publicitarias y manejar la imagen tangible de la empresa, supervisar que todo lo que circula al exterior corresponda con los lineamientos previamente establecidos en los manuales de imagen y comunicaciones.

Estas son las funciones identificadas más cercanas al papel que debe desempeñar un Director de Comunicaciones (DirCom). De acuerdo con Daniel López Jimenez,

---

<sup>42</sup> MANUCCI, De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado, Op.cit.

éste debe ser un especialista de la comunicación que tiene como tarea final la integración de todos los miembros de la organización, con miras al desarrollo personal de cada uno de ellos y al éxito empresarial producto del ejercicio colectivo<sup>43</sup>. Pero este aspecto es del que menos se encargan los comunicadores de estas empresas.

Por otra parte, los directores de comunicación también deben ser asesores estratégicos de la organización, capaces de gestionar factores de reputación y buen gobierno, programas de desarrollo de valores corporativos, posicionamiento de imagen, diseño y gestión de vínculos estratégicos con todos sus públicos. Este aspecto es al que más le apuntan los comunicadores o quienes asumen su función, pero de acuerdo a la visión que tienen de la comunicación y su importancia, generalmente limitado al manejo de piezas comunicativas y medios de comunicación.

En las demás organizaciones que cuentan con personal a cargo de las comunicaciones, ésta área o persona está ligada generalmente a otro proceso, y no corresponde exclusivamente a la gestión de los procesos comunicativos. Así por ejemplo, en Coomotor el área de calidad es la que maneja las comunicaciones y en Utrahuilca lo hace el área comercial. La ESE Carmen Emilia tiene comunicador pero no ha garantizado su continuidad y por lo tanto los procesos del área no se ven consolidados. Las funciones de estas áreas en relación con la comunicación generalmente tienen que ver con la elaboración de boletines de prensa, carteleras, cuñas y programas para radio y televisión, y otra serie de tareas relacionadas con la comunicación de marketing o estrategias comerciales.

Una vez conocidas las funciones que desempeñan los encargados de manejar la comunicación en las empresas que cuentan con dicho personal, que es sólo la mitad de la muestra, podemos afirmar que estos profesionales no están desempeñando el verdadero papel del DirCom por varias razones. En primer lugar, no manejan una concepción integral de la comunicación, el rol del comunicador no es común a todas las empresas porque las comunicaciones se manejan desde diferentes áreas, entonces sus funciones varían, algunos se concentran más en el campo interno y otros, por el contrario, en el externo. En segundo lugar, la mayoría de empresas no cuenta con un Plan Estratégico de Comunicaciones y por lo tanto las estrategias no se articulan como debería ser.

La mitad de empresas (EPN, Surenvíos, San Pedro Plaza, YEP y Usco) que no cuentan con personal o área de comunicaciones, han implementado estrategias comunicativas o al menos hacen uso de sus herramientas. Esta tarea la ha asumido directamente el gerente de la organización, el área de publicidad y

---

<sup>43</sup> LOPEZ JIMÉNEZ, Daniel. Humanizar la Comunicación la Mejor Apuesta de la Organización. Comunicación Empresarial. Colección Textos Universitarios, Universidad de La Sabana , 2007. 25p

mercadeo, los diseñadores gráficos, el área de recurso humano o la combinación de personal de cada una de estas áreas. Por lo general, el gerente siempre está al frente de la comunicación, apoyado en otro personal. Cuando son procesos de comunicación interna, el apoyo es el área de recurso humano, y cuando son de comunicación externa, el área de publicidad y mercadeo. En estos casos la comunicación está en función del objetivo de cada área, es decir, si el Área de Recurso Humano es la encargada, como sucede en Surenvíos, los canales y flujos comunicativos que se establecen buscan manejar adecuadamente el personal de la empresa. Cuando el rol lo asume el área de Mercadeo, la comunicación se concentran en el público externo, más concretamente en los clientes, y hacia ellos van dirigidas todas las estrategias de marketing.

La Universidad Surcolombiana, aunque cuenta con profesionales de la comunicación social y el periodismo, no tiene un área de comunicaciones consolidada, así varias de sus dependencias sí cuentan con procesos comunicativos, algunos de los cuales buscan articular un plan de comunicaciones que integre a todas las Facultades y dependencias de la universidad, incluyendo sus sedes; esta propuesta es liderada por el Programa Comunicación Social y Periodismo, y por el momento se basa en el uso de canales comunicativos como revistas, boletines y carteleras informativas. Lo más cercano al área de comunicaciones de la institución es una oficina de apoyo a comunicaciones inserta en la Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales.

Las organizaciones que tienen personal encargado de gestionar sus procesos comunicativos cuentan con Comunicadores Sociales y Periodistas de profesión o con énfasis en comunicación organizacional. Sólo uno es Administrador de Empresas, especialista en Gerencia y en Cultura Organizacional y en Gerencia de Mercadeo.

Al momento de seleccionar el personal para poner al frente del área de comunicaciones, los directivos han buscado profesionales de la comunicación o áreas relacionadas, con experiencia en el campo, con gran capacidad innovadora, que tenga conexión con la filosofía y misión de la empresa, poseedor de valores y ética, de mente abierta, con sentido social y humano, conciliador, con poder de empatía y convocatoria, y conocimiento del sector donde se mueve la organización.

Los directivos de las empresas que todavía no tienen personal encargado exclusivamente del área de comunicaciones no tienen unificado un criterio sobre el perfil del profesional que debería ocupar esta área. Consideran que debe ser un comunicador social, administrador de empresas, mercaderista o ingeniero industrial. En el caso del Almacén Yep, su administrador considera que no es necesario porque es fácil asumir sus funciones. Hay que tener en cuenta que las funciones que concibe el gerente de esta empresa están relacionadas exclusivamente con la emisión de piezas comunicativas y puesta en marcha de

estrategias de mercadeo, características fundamentales de la comunicación en esta organización.

Adicionalmente a la profesión, los empresarios creen que debe poseer experiencia en el diseño de estrategias para interactuar con los usuarios y clientes, en manejo de personal, en el área administrativa, de mercadeo y obviamente en el campo de la comunicación organizacional.

El tiempo de vinculación de los actuales comunicadores a estas empresas varía significativamente. En la ESE, el comunicador apenas lleva 2 meses, mientras que en Coomotor supera los 10 años. En este intervalo de tiempo se sitúa el resto. Ingresaron a las empresas por distintas razones; en un caso, la experiencia en el manejo de la sección económica de un diario local le permitió a la profesional darse a conocer; en otros casos ha sido la experiencia en el sector empresarial y la comunicación organizacional, algunos lo lograron presentando propuestas a las empresas para gestionar sus procesos comunicativos y por convocatoria pública.

De las cinco empresas que cuentan con área de comunicaciones, cuatro tienen a su cargo profesionales de la comunicación social, sólo uno es administrador de empresas. La mitad de los comunicadores se han formado en el Huila, específicamente en la Universidad Surcolombiana, los demás en la Universidad Autónoma de Bucaramanga (de Comfamiliar) y en la Fundación Escuela Superior INPAO (de Coomotor). Los de la región sienten que les faltó formación en temas empresariales, como las relaciones públicas. Sin embargo, rescatan la formación en investigación e intervención social y comunitaria, sobre todo en sectores que lo exigen, como el de la salud.

#### Funciones del comunicador

En las empresas que cuentan con área de comunicaciones o profesionales de la comunicación pero adscritos a otras áreas como Calidad y Comercial, las funciones que cumplen los encargados de liderar y gestionar procesos comunicativos son:

- Liderar el desarrollo de las estrategias comunicativas internas y externas
- Manejar la imagen de la empresa y su presidente
- Direccionar las estrategias comerciales
- Socializar los sistemas de gestión de calidad
- Elaborar y manejar las piezas y canales comunicativos
- Apoyar o liderar los componentes sociales de la organización
- Hacer investigación de mercado
- Diseñar y emitir publicidad.

Las anteriores funciones varían de acuerdo a la organización, en aquellas donde los procesos de comunicación son integrales, el comunicador trabaja campo interno

y externo por igual. Pero en otras las funciones se centran en aspectos comerciales o de gestión de calidad.

### **6.2.2 Reconocimiento del área de comunicaciones**

Sólo la mitad de las empresas del estudio cuentan con área de comunicaciones o encargada de dichos procesos. Los responsables de estas áreas aseguran que su trabajo en la organización es debidamente reconocido. Uniendo las diversas apreciaciones de los comunicadores, tenemos que ese reconocimiento lo ven presente en la utilidad que consideran tener por brindar apoyo a todas las demás áreas o departamentos, lo que les permite estar en toda la organización. En algunas, el reconocimiento del área se ha visto favorecido por la cultura del trabajo en equipo y la horizontalidad de la comunicación. En el caso de Comfamiliar, el área es reconocida como básica en la organización, y por existir un manual de imagen corporativa cuida que los patrones formales de la comunicación se cumplan y por lo tanto esta función le otorga cierto poder. Además, es reconocida por su buen poder de convocatoria y liderazgo. Sin embargo, la extensión de algunas organizaciones dificulta o retrasa su reconocimiento en el campo interno, como en Coomotor, y por el contrario, el reconocimiento se ve más en campo externo, donde los procesos denotan un área más consolidada.

Generalmente el trabajo de los comunicadores y su área es evaluado mediante indicadores de gestión, al igual que las demás áreas de la empresa. Esos indicadores pueden estar relacionados con los Sistemas de Gestión de Calidad o con los planes operativos de la organización. En la práctica, los mismos comunicadores hacen monitoreo a medios para conocer la información que publican sobre la organización; también evalúan los resultados de las convocatorias a eventos, y algunas empresas se apoyan en las sugerencias, quejas y reclamos de los usuarios. Internamente miden la efectividad de las campañas que realizan. Otras empresas están en el fortalecimiento o implementación de los mecanismos de evaluación, como Utrahuilca.

Todas estas formas de reconocimiento denotan que las áreas de comunicación desempeñan a cabalidad las funciones que se les ha otorgado, de acuerdo a lo que sus directivos conciben que debiera ser la comunicación en sus organizaciones. Sin embargo, el reconocimiento y papel de la comunicación y de los encargados de gestionarla pudiese ser aún mayor en la medida en que ésta se concibiera como estratégica en el alcance de los objetivos empresariales, a través de los beneficios que ya ampliamente hemos descrito.

## **6.3 PROCESOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE IMPLEMENTAN LAS EMPRESAS DE NEIVA**

Las empresas en estudio hacen uso de piezas, canales y redes comunicativas de manera constante y variada, pero en la mayoría no existe un proyecto comunicativo que las integre en función de unos objetivos concretos. Sólo la Cámara de Comercio, Comfamiliar y Utrahuilca cuentan con un proyecto comunicativo o un plan estratégico de comunicaciones, formalmente establecido y legitimado en la organización. Coomotor tiene procesos e iniciativas avaladas por la alta dirección, y apoyadas por pasantes de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Surcolombiana, pero proyecto como tal no existe. En la ESE Carmen Emilia Ospina está siendo estructurado a mediano plazo, de manera transversal a todas las áreas y ligado al tema de Gestión de Calidad. En el Centro Comercial San Pedro Plaza lo que existe es un plan de mercadeo que incluye el uso de piezas y canales comunicativos en abundancia.

Independientemente de que exista o no un proyecto comunicativo estas empresas han implementado una serie de estrategias comunicativas. Empecemos por abordar las correspondientes a las empresas con proyectos establecidos. Desde la concepción de los encargados del área de comunicaciones es posible identificar que las estrategias se concentran en los públicos externos, con el manejo de medios de comunicación, proyección de imagen corporativa, generación de buena reputación, estándares de servicio al cliente, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), CRM o fidelización de clientes, relaciones públicas, posicionamiento de marca, entre otras.

En empresas como Comfamiliar las estrategias integran varios componentes a partir de diferentes públicos, trabajan la comunicación interna, la comunicación corporativa (desde el punto de vista de las relaciones públicas) y la comunicación de marketing (comercial). En otras, como la ESE, el proyecto (en proceso) se enfoca más en la comunicación interna, con el fortalecimiento de los procesos de inducción y reinducción y evaluaciones periódicas de procesos, teniendo en cuenta que pretende ir ligado al Sistema de Gestión de Calidad. Y por el contrario, otras como Utrahuilca centran sus proyectos en el campo externo de la organización. Esta empresa concibe dentro de las estrategias de su plan de comunicaciones los siguientes aspectos: investigación de mercado, plan de medios, (radio, prensa y televisión), servicio al cliente (buzón de sugerencias, línea telefónica y página web), relaciones públicas, posicionamiento de marca y responsabilidad social. (Ver cuadro 01)

De acuerdo con los resultados de la encuesta la estrategia que más implementan las empresas para posicionar y fortalecer su imagen es la publicidad en medios. Las campañas dirigidas a los clientes y usuarios figuran con porcentajes significativos en la Cámara de Comercio, EPN y Utrahuilca (40-70%) y un poco menos en Coomotor, ESE, YEP y San Pedro Plaza. Los patrocinios en eventos son bastante utilizados en Surevios; en el resto de empresas figuran con porcentajes

entre 8 y 34%. El Centro Comercial figura con el más alto porcentaje en la implementación de todas (60%) y la Universidad de ninguna (84%) (Ver gráfico 02)

En cuanto a la pertinencia y eficacia de las estrategias, a través de las encuestas se encontró que sólo en la mitad de las organizaciones existe consenso absoluto a favor, tanto para las estrategias internas como externas. En el campo interno las divergencia de opiniones, entre si han sido efectivas o no, se encuentran en la ESE, las EPN y la Universidad, donde sobresale esta última con un 72% de no efectividad y pertinencia. En el resto de empresas las encuestas demuestran su efectividad, con excepción de Surenvios, donde no existen estrategias internas (Ver gráfico 03).

En el campo externo los funcionarios tienen un poco más de consenso en su efectividad y pertinencia; en Surenvios, San Pedro Plaza y Yep, el sí es absoluto; en Utrahuilca y Cámara de Comercio las afirmaciones negativas oscilan sólo entre 13 y 30%. Las únicas empresas donde el no es superior son Universidad Surcolombiana, ESE Carmen Emilia Ospina y EPN, aunque en esta última las opiniones están divididas. (Ver gráfico 04).

Gráfico 02.

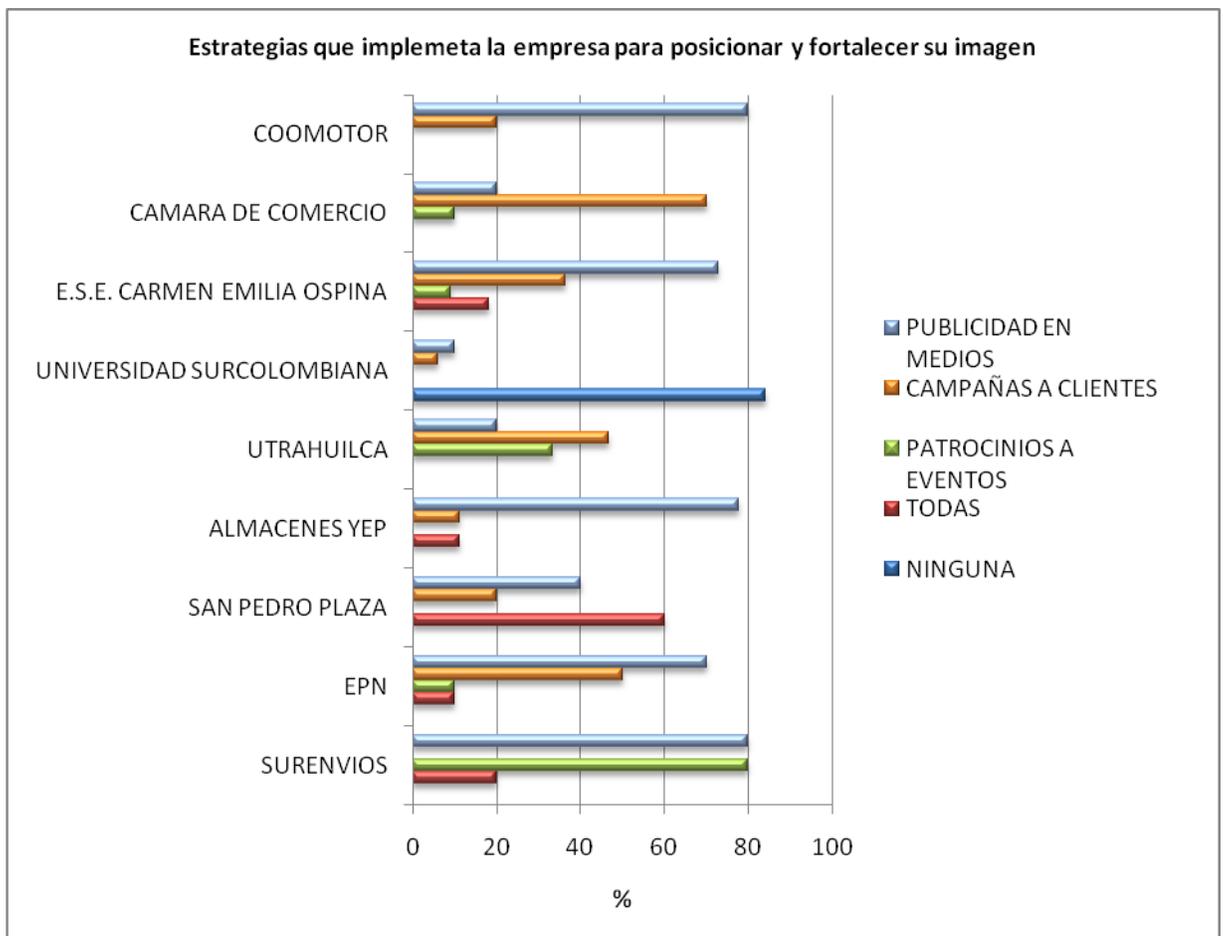


Gráfico 03.

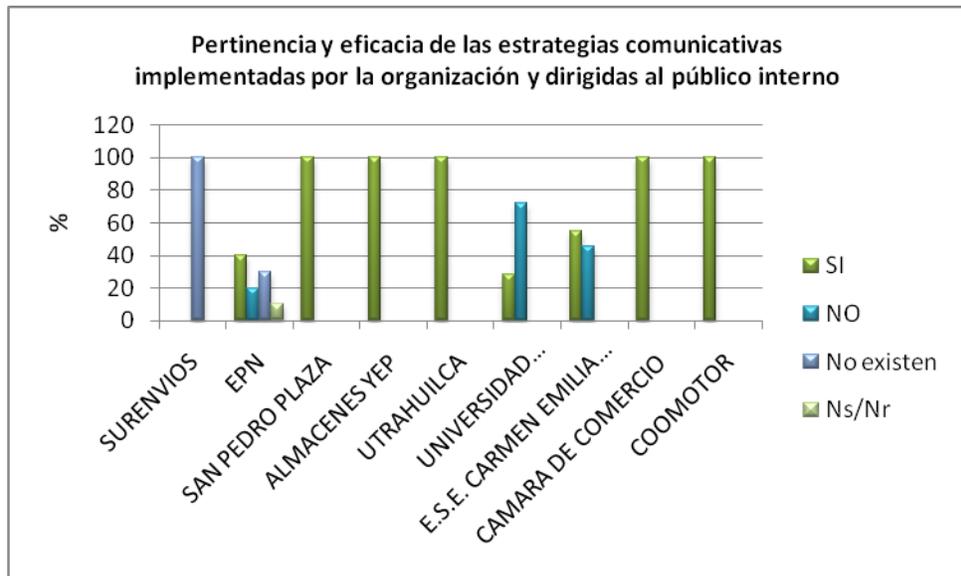
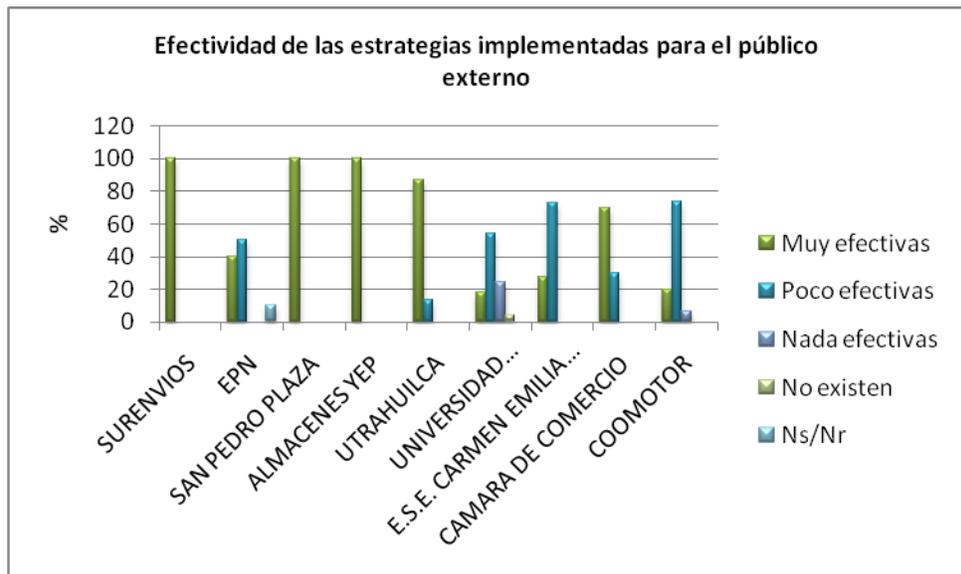


Gráfico 04.



CUADRO 01. Proyecto comunicativo, estrategias y funciones del comunicador\*

EMPRESA	PROYECTO COMUNICATIVO	ESTRATEGIAS	FUNCIONES DEL COMUNICADOR
Cámara de Comercio	Cuentan con un proyecto establecido en el Plan de Acción Anual. Además de las estrategias comunicativas manejan otros programas como Consejo Visible, Healing the Children.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de medios a nivel interno y externo.</li> <li>- Relación con los medios de comunicación – ruedas de prensa</li> <li>- Estrategias para generar un buen concepto de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a la Presidencia Ejecutiva</li> <li>- Manejar de la imagen del presidente y de los demás departamentos</li> <li>- Apoyar las actividades de cada departamento en publicidad, comunicados de prensa, logística</li> </ul>
Comfamiliar	Es un macro proyecto, con varios subproyectos, que están evaluados, legitimados, con plan de acción, metas, público, seguimiento e indicadores de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuración de un modelo de comunicación integral, que contenga comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación de marketing, en función de cada área de la empresa:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interiorización del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. Estándares de Servicio al Cliente</li> <li>3. Responsabilidad Social</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar de los proyectos de comunicación integral (interiorización de SGC, )</li> <li>- Direccionamiento de estrategias comerciales – comunicación de marketing (planes estratégicos de</li> </ul>

		Empresarial. 4. CRM o fidelización de clientes.	medios)
Coomotor	Proyecto no existe, pero las iniciativas son avaladas por el Gerente y el Consejo de Administración, y apoyadas por pasantes de Comunicación Social de la Universidad Surcolombiana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de identidad corporativa (publicidad) y recordación de marca para competir en el mercado</li> <li>- Implementación de manual de imagen corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización del sistema de gestión de calidad (boletín interno Tacómetro).</li> <li>- Manejo de piezas y canales comunicativos</li> </ul>
ESE Carmen Emilia Ospina	El proyecto está siendo estructurado a mediano plazo, de manera transversal a todas las áreas y ligado al tema de Gestión de Calidad.	<p>En proyecto se encuentran las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la comunicación con los públicos internos</li> <li>- Fortalecimiento de los procesos de inducción y reinducción</li> <li>- Evaluaciones periódicas de procesos</li> <li>- Estructurar las publicaciones y demás comunicación externa para manejo de imagen corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar el proceso de gestión de la comunicación al interior de la organización, como parte del fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>
Centro Comercial San Pedro Plaza	Existe un proyecto de mercadeo que incluye el uso de piezas y canales comunicativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CRM o fidelización de clientes</li> <li>- Realización continua de eventos y actividades al interior del Centro Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay comunicador</li> </ul>

		para generar tráfico.	
Utrahuilca	Existe un plan de comunicaciones corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de mercado, diseño y fabricación de productos</li> <li>- Plan de medios: para comunicarse con el mercado y la sociedad –Radio. Prensa y Televisión</li> <li>- Servicio al cliente: buzón de sugerencias, línea telefónica, página web.</li> <li>- Relaciones públicas</li> <li>- Posicionamiento de marca</li> <li>- Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer investigación de mercado</li> <li>- Fabricar productos</li> <li>- Diseño y publicidad</li> <li>- Venta de productos</li> <li>- Apoyar el componente social de la organización</li> </ul>

\* Este cuadro sólo contiene la información de las empresas donde se evidenció claramente la planificación de los procesos comunicativos, y está basado en la información que proporcionaron los directores de las empresas, sus comunicadores y la observación realizada.

### **6.3.1 Apropiación y participación de los funcionarios en las estrategias**

No basta con diseñar e implementar canales de comunicación y piezas comunicativas para emitir información, sobre todo si se trata del campo interno de la organización. La construcción de vínculos entre la empresa y sus públicos internos está determinada por el nivel de participación y apropiación de los funcionarios en el desarrollo de las estrategias, incluyendo su diseño y puesta en marcha. De acuerdo a la investigación se encontró que en el sector empresarial existe un bajo nivel de participación de los funcionarios en las estrategias y procesos comunicativos, lo cual se refleja en la incipiente apropiación de ellas.

Ya conocemos que la planificación de la comunicación es escasa, y más si se trata del campo interno; ahora nos encontramos con que los niveles de participación de los funcionarios en el desarrollo de dichas estrategias, son relativamente bajos. La mayoría se encuentran entre 1 y 3, teniendo a 5 como máximo nivel. Entre las empresas que sí se destacan la participación de sus funcionarios están Almacenes Yep y Utrahuilca. En Surenvios se evidencia el menor nivel de participación, con 1 (Ver gráfico 06).

Las reuniones son el espacio más común en las empresas para que los funcionarios se enteren de las estrategias que se implementan en las mismas. Luego se encuentra la publicidad, es decir, que generalmente se enteran sólo a través de los medios que las emiten, como es el caso de las EPN, San Pedro Plaza y la ESE. A través de las carteleras y circulares se enteran muy poco (Ver gráfico 05).

En la mayoría de las empresas la forma de participación que más sobresale es informándose de la estrategia. En la implementación se alcanzan a destacar EPN, San Pedro Plaza, Utrahuilca y Cámara de Comercio, con porcentajes que oscilan entre 40 y 50%. En el diseño sólo figuran las dos últimas pero con niveles muy bajos. Otras empresas donde hay cifras considerables de funcionarios que no participan son la Universidad, ESE y Coomotor, con porcentajes entre el 33 y 40% (Ver gráfico 07).

Gráfico 05.

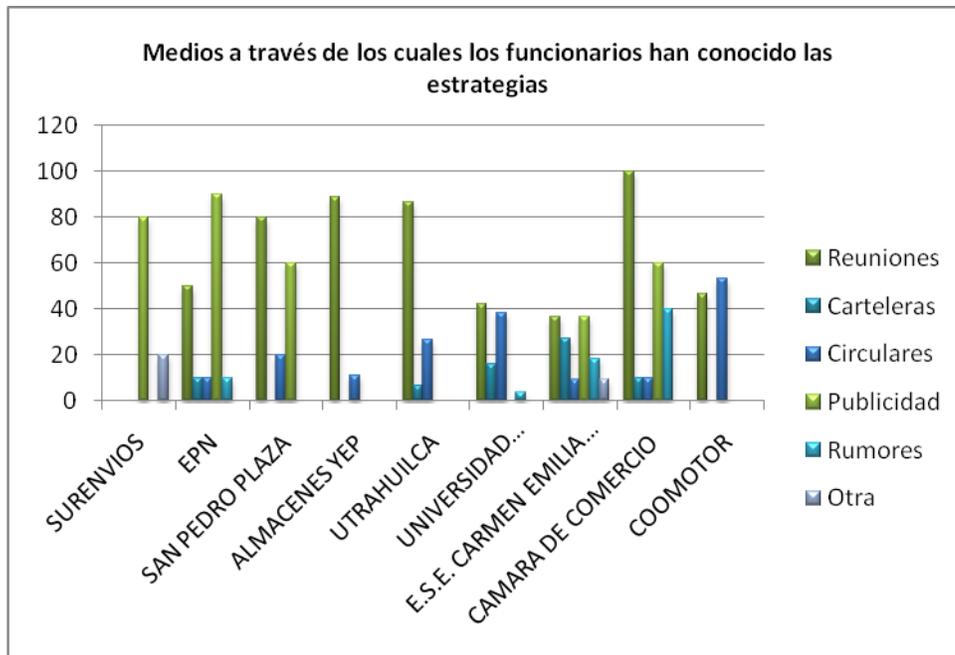


Gráfico 06.

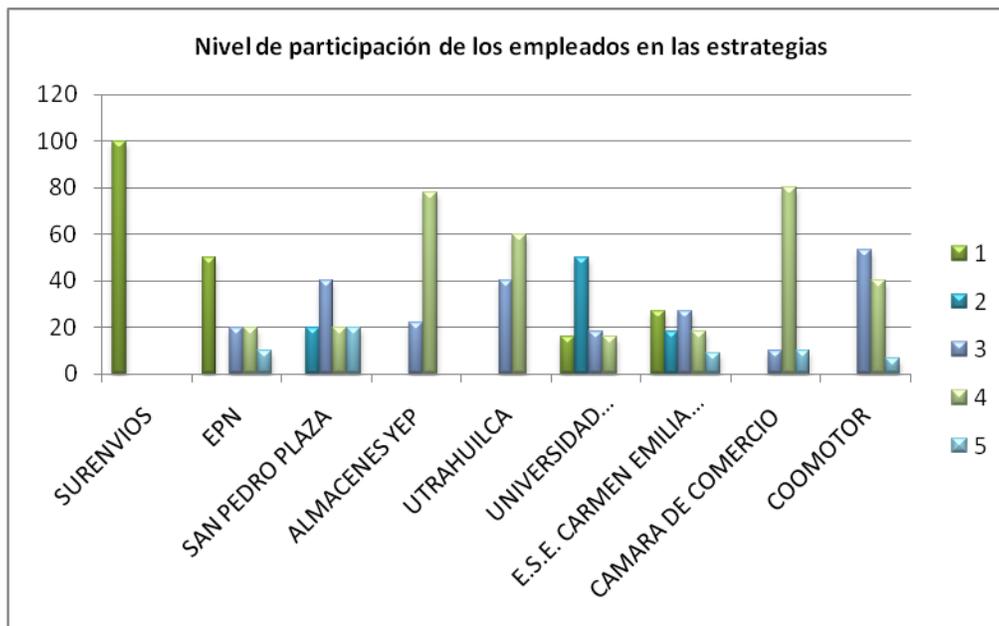
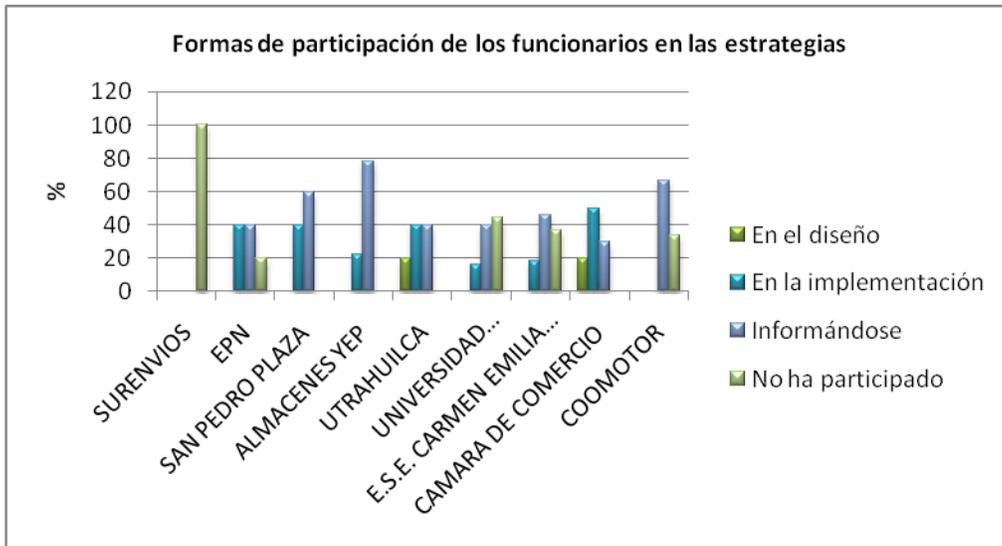


Gráfico 07.



### 6.3.2 Cultura organizacional y redes comunicativas

Dentro de las múltiples acepciones que puede llegar a tener la palabra cultura, en el campo de la comunicación corporativa hablar de cultura organizacional es referirse a un conjunto de normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales y formas de liderazgo, que tienen lugar en una organización. El presente estudio ha abordado este componente del diagnóstico organizacional, no para analizarlo en su conjunto, sino para aproximarse a las formas de interacción al interior de la organización a partir de las redes comunicativas, formales e informales, que ellas manejan.

Antes de hablar de las redes, hay que hablar de la estructura que caracteriza a las organizaciones en estudio. Una constante en la estructura orgánica de estas empresas es la existencia de varios niveles de departamentalización, que oscilan entre cuatro y cinco. La máxima instancia tiene diferentes denominaciones dependiendo de la naturaleza de la organización. En las cooperativas se denomina Asamblea General de Asociados, en las empresas privadas Asamblea General de Socios o Junta de Socios. En las públicas varían, en la Universidad se encuentra el Consejo Superior Universitario y en otras las Juntas Directivas. El siguiente nivel está compuesto por los Gerentes y los respectivos directores o coordinadores de sedes. A partir de este nivel se despliegan las subgerencias y departamentos, donde es posible encontrar nuevas sub-áreas, hasta finalmente llegar al nivel operativo. En el caso particular del Centro Comercial San Pedro Plaza, la departamentalización es reducida por la poca cantidad de personal administrativo que demanda.

El manejo del poder en estas organizaciones es marcadamente lineal de acuerdo a los niveles que tienen, y puede ser delegado en forma descendente. En empresas como Almacenes Yep, el Centro Comercial y Surenvíos el poder sí se concentra en el gerente o administrador. En la Universidad Surcolombiana se presenta una situación muy distinta al resto de empresas, porque allí existen las Facultades y Programas, con cierta autonomía para definir sus objetivos y planes de inversión; sin embargo hay instancias superiores que regulan los procesos.

Aunque el manejo del poder sea generalmente vertical, en la mitad de estas empresas los flujos de información se dan de forma horizontal, es decir, los funcionarios pueden interactuar con sus superiores inmediatos y hasta con el gerente, de manera constante y sin inconvenientes. También es necesario anotar que en el resto de los casos, la comunicación de los funcionarios se limita a su jefe inmediato.

La principal red comunicativa informal son **los diálogos**; la interacción personal entre funcionarios generalmente no tiene ningún tipo de restricción en las empresas, tanto si es para abordar temas laborales como personales. Sin embargo, los diálogos se ven condicionados a los espacios físicos de cada organización, sobre todo porque cuentan con un número significativo de empleados y tienen sedes en distintos lugares. Allí radica uno de los retos de estas organizaciones; lograr que la expansión no afecte los vínculos directos entre los empleados para que todos se sientan parte de una misma organización.

Pasando al campo de las redes formales, en las empresas muestra del estudio es posible identificar cuatro tipos de **reuniones**. Las de más alto nivel se desarrollan entre los gerentes o coordinadores y el máximo órgano de dirección de la empresa. La siguiente se da entre los gerentes y los diferentes jefes de área o departamento. Otra tiene lugar entre los jefes de área o departamento y los funcionarios de cada uno. Y las últimas son las reuniones generales con todo el personal y parte de los directivos.

Las reuniones más comunes son las que se dan entre jefes de área y funcionarios, que tienen semanal o quincenalmente. Pero algunas empresas como Comfamiliar y la Universidad Surcolombiana que tienen más niveles de departamentalización, las incluye casi todas. Al existir más niveles, hay una mayor delegación de responsabilidades, debido a que unas pocas personas no pueden encargarse de manejar toda la organización, y por lo tanto cada una de las formas de subdivisión de áreas o departamentos se encarga de generar las reuniones con diferentes propósitos, entre más bajo sea el nivel más operativa será la reunión y por el contrario, entre más alto sea, más deliberativo y direccionador será el espacio.

Las reuniones generales buscan tener un contacto directo con todos los funcionarios con diferentes fines. En la Cámara de Comercio, por ejemplo, pretende informar sobre las actividades de la empresa y sus logros. Utiliza la

videoconferencia para conectarse con otras sedes. Otras reuniones de este tipo se dan por motivo de celebraciones, eventos sociales o capacitaciones.

Las reuniones entre gerentes y jefes de área y entre éstos y funcionarios, son de carácter operativo, es decir, buscan conocer el cumplimiento de las tareas asignadas a cada dependencia, socializar informes, informar sobre estrategias generales, metas, acciones a ejecutar y motivar a los funcionarios.

A diferencia del resto de empresas, Almacenes Yep maneja un tipo de reuniones particulares. Allí hay dos o tres encuentros anuales entre administradores de sede, realizados en Bogotá, con el objetivo de establecer e informar estrategias generales, metas y acciones a ejecutar. La otra clase de reunión es la general, la cual se efectúa diariamente antes de abrir el almacén al público, en la sede de Neiva, con la participación del total de los funcionarios de las distintas áreas.

Internamente la **comunicación telefónica** es una de las redes comunicativas más esenciales para el desarrollo de las diferentes actividades de las empresas, porque todas tienen sedes o dependencias ubicadas en lugares lejanos, y el teléfono les permite estar en contacto siempre. En cada sede todas las áreas permanecen interconectadas a través de extensiones, excepto Almacene Yep, donde sólo el área administrativa tiene el servicio.

A nivel externo, varias empresas cuentan con líneas dedicadas exclusivamente a la atención del cliente, para recibir sus quejas y reclamos. Coomotor tiene una línea gratuita y Comfamiliar desarrolla una estrategia que incluye estándares de contacto telefónico, es decir, pautas para contestar el teléfono. En Comfamiliar el uso del teléfono se encuentra incorporado al Sistema de Gestión de Calidad, donde se han definido lineamientos específicos para la atención al público a través de esta canal.

**Los informes** por áreas son los más comunes en todas las empresas; generalmente se deben entregar una vez al mes y van dirigidos a otras instancias (Ej: Oficinas de contabilidad y Planeación) o directamente a la Gerencia. La finalidad es dar cuenta del desarrollo de las actividades, y principalmente el cumplimiento de metas. Sólo en Comfamiliar este informe es trimestral, y en muy pocos casos, no hay periodicidad establecida para su entrega. Los responsables de su elaboración son los jefes de cada área o departamento.

De manera aislada, en algunas empresas, como Surenvíos, se deben presentar informes diarios o reportes de ventas de cada una de las sucursales. En el caso de Almacenes Yep, los informes también van muy ligados al reporte de ventas; desde la oficina principal, en Bogotá, se envían las cifras de ventas y las metas a cada sucursal y sobre esa información ellos planifican y trabajan. En este caso no hay periodicidad establecida, todo depende de las circunstancias.

En ocasiones, cuando la empresa maneja contratistas, éstos deben rendir informes mensuales, junto con las cuentas de cobro, y deben ser aprobados por los veedores del contrato. También existen informes externos dirigidos hacia las entidades reguladoras (Ministerio de Protección Social, Alcaldía Municipal, etc.) como sucede en la ESE Carmen Emilia Ospina, o a sus afiliados y empresarios, como es el caso de las Cooperativas.

Al año o de manera ocasional se deben rendir informes de gestión desde las gerencias, a los Consejos de Administración, Juntas Directivas o instancias superiores de la organización.

En las empresas con un elevado número de personal y departamentalización **las cartas** son una red comunicativa esencial para la comunicación interna (Ej: Universidad Surcolombiana). Esta organización cuenta una oficina de correspondencia (interna y externa), con patinadores, quienes se encargan de recibir y hacer llegar a cada una de las oficinas y dependencias la información correspondiente. Sin embargo, éste sistema puede retardar los flujos de comunicación formal, y en ocasiones causar traumatismos entre los funcionarios.

Las cartas son de uso constante en todas las empresas, sin importar sus niveles de departamentalización. Los responsables de su emisión son los altos directivos hacia los funcionarios o viceversa, y desde los clientes y usuarios hacia la empresa o al contrario.

Internamente las cartas se utilizan para notificar decisiones, solicitar y aprobar permisos, informar sobre capacitaciones y demás actividades relevantes, entre áreas para desarrollo de labores. De vez en cuando para informar de manera formal sobre alguna inconformidad o presentar alguna sugerencia.

Las cartas también son utilizadas para el contacto con los clientes o usuarios. Estos las utilizan para hacer reclamos, solicitar apoyo, patrocinios o cotizaciones; y a su vez la organización las emplea para dar respuesta a dichos requerimientos. Y para la comunicación formal con demás entidades del entorno.

La estandarización en la elaboración de cartas está implementada en Comfamiliar, donde, a través de intranet, existe un aplicativo web llamado Gestión Documental, para elaborar toda la documentación interna y externa. Con ésta tecnología también se busca promover la cultura del ahorro del papel y al mismo tiempo poder dejar evidencia de los oficios.

Durante la observación se evidenció una tendencia a confundir cartas con circulares o a otorgarles la misma función. En tal sentido, las circulares cumplen el papel de informar de manera general a los funcionarios sobre actividades que

desarrolla la organización, periodos vacacionales, normas internas de trabajo o procedimientos.

Éstas por lo general se fijan en las carteleras informativas internas, o en algunos casos se les notifica personalmente a los funcionarios. Sólo en el caso de la Universidad Surcolombiana, estas también se dan a conocer a través de la página web.

Las circulares se generan desde la Gerencia o desde las diferentes Áreas, principalmente de Recurso Humano. Casi siempre van dirigidas a los funcionarios internos, pero a veces también a público externo, como locatarios o arrendatarios de la empresa. Su periodicidad no está bien definida, oscila entre diaria, semanal y ocasional.

**Las actas** son empleadas para llevar registro del desarrollo de reuniones y dejar evidencia de los acuerdos y determinaciones establecidas en ellas. Las actas no siempre se llevan a cabo para todas las reuniones, si no para las formalmente establecidas, como los Comités, reuniones de Consejos de Administración, Copaso, reuniones gerenciales, y todas que revistan de gran importancia y que lo ameriten.

Su periodicidad depende del cronograma de reuniones, pero por lo general, se dan de manera ocasional. Los responsables pueden ser funcionarios del área administrativa, jefes de área, asistentes o secretarías.

En todas las empresas del estudio, **los memorandos** cumplen la función de llamar la atención a los funcionarios sobre anomalías en el desarrollo de sus funciones e incumplimiento a compromisos como reuniones y capacitaciones.

Dependiendo de la empresa tienen algunas variaciones. En Almacenes Yep, por ejemplo, se emplea la Citación a Descargos, que consiste en una carta en la que se cita a algún funcionario para que aclare su presunta responsabilidad frente algún inconveniente presentado. Después de aquella reunión el administrador presenta los correctivos necesarios y realiza la amonestación correspondiente, según sea el caso. En otras ocasiones, se generan memorandos dirigidos a todo el personal con el fin de abordar temas de impacto para la empresa, como acontece en la E.S.E. Carmen Emilia Ospina.

Esta red de comunicación es de uso muy esporádico, solo cuando hay la necesidad. Está a cargo de los jefes de departamentos, divisiones o áreas, o directamente de la Gerencia.

Todas las empresas manejan **manuales**, la mayoría poseen los básicos, como el de funciones y procedimientos, y de inducción. Adicionalmente, algunas manejan

manual de servicio al cliente, manual de vitrinismo (C.C. San Pedro Plaza) y la Universidad, por su misma naturaleza, maneja además de manuales, una serie de reglamentos y estatutos que la rigen.

El manual de inducción busca generar apropiación e identidad de la empresa en los funcionarios e informar al nuevo personal sobre los principios institucionales y procesos.

De las diez empresas sólo tres poseen manual de imagen corporativa (Comfamiliar, Cámara de Comercio y Coomotor, Utrahuilca está en el proceso). Estos manuales se han propuesto para trazar lineamientos que permitan manejar la imagen corporativa, con el fin de proyectarla de manera coherente y unificada; demostrar que la organización tiene solidez, respaldo y calidad, para generar un mayor impacto en los públicos y permanecer en su memoria.

Los responsables de la elaboración e implementación de estos manuales han sido las oficinas de Planeación, Talento Humano o Gerencia. En el caso de los manuales de imagen, el área de comunicaciones ha liderado el proceso.

Todas las empresas se encuentran en la cultura del uso del **correo electrónico institucional**, como medio para facilitar el intercambio de información relacionada con asuntos laborales, y de vez en cuando personales. Sólo en Comfamiliar tienen previsto como objetivo de la utilización de este medio para evitar la impresión de documentos.

Con el público externo también se utiliza, y de manera masiva lo hacen organizaciones como la Universidad Surcolombiana, San Pedro Plaza y Comfamiliar. Las dos últimas para desarrollar estrategias comerciales, como envío de publicidad.

En la ESE Carmen Emilia Ospina y Comfamiliar también se usa el Spark o chat interno, aunque en la primera el uso de este medio y el correo no es generalizado y no se tiene una cultura hacia la utilización de los mismos. En Coomotor sucede algo similar por el poco manejo de la tecnología que tienen algunos funcionarios.

Esta red es de uso diario y constante y no tiene restricciones para los funcionarios. Sólo en el Almacén Yep el correo electrónico institucional es limitado usado sólo por los principales funcionarios del área administrativa de cada sucursal.

### **6.3.3 Imagen corporativa**

La imagen corporativa es quizás uno de los aspectos más complejos en el análisis de las organizaciones. De acuerdo con Joan Costa<sup>44</sup>, la imagen son percepciones y

---

<sup>44</sup> COSTA, Joan. Creación de la Imagen Corporativa, El Paradigma del Siglo XXI. En Razón y Palabra (On line) <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html> (04/11/2010)

experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos, a diferencia de la identidad y la cultura de la organización, que corresponden a cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Por lo tanto, resulta difícil conocer el manejo de la imagen corporativa de una organización, desde su interior. Lo que aquí se propone es el análisis de algunos elementos o piezas comunicativas que suelen ser referentes de imagen corporativa o que contribuyen a su gestión a través de la planificación estratégica de la comunicación, aclarando que la imagen no se agota allí.

Las empresas tienen claramente definido lo que desean proyectar con sus **logos**, logotipos, eslóganes y colores institucionales. La mayoría se ha mantenido en el tiempo, y solo unas pocas han realizado modificaciones a estas piezas comunicativas.

Mediante la observación y las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas fue posible establecer que los colores institucionales, que a su vez se encuentran en los logos, están relacionados con su objeto social y son utilizados uniformemente en todas las piezas comunicativas que manejan. Por ejemplo, en la ESE los colores institucionales son el azul y blanco por ser del sector salud y en las EPN es el azul.

El logotipo o razón social es la que mayormente se reconoce públicamente, antes que el nombre completo de la empresa. Estos logotipos han surgido por diferentes razones, algunos están directamente relacionados con la región, como Universidad Surcolombiana, San Pedro Plaza, Utrahuilca y Surenvíos. Otros tienen que ver con el nombre de sus creadores, como Almacenes YEP por Yepes. Todas las empresas tienen un reconocimiento público de su imagen tangible, pues esa fue precisamente una de los parámetros para seleccionar la muestra del presente estudio. Dicho reconocimiento también suele estar asociado a la trayectoria regional, y en eso ha jugado un papel importante el nombre comercial de las empresas; por ejemplo Surenvíos se concibió por la Región Surcolombiana, lo mismo sucede con la universidad, entre otras. En el caso de las agremiaciones y entidades públicas, éstas utilizan generalmente el nombre completo o sus iniciales, como por ejemplo la ESE y las EPN.

Los logos o símbolos guardan relación con su objeto social y con lo que desean proyectar. Así por ejemplo, unas empresas involucran figuras alusivas a la comunidad queriendo significar que piensan en la gente, son el centro de su accionar, etc. (CCN y Comfamiliar). Otros logos como el de Surenvíos, una empresa de mensajería, denotan velocidad, movimiento, o el de Coomotor, compuesto por un halcón para proyectar visión de futuro, precisión y resistencia. El de la Universidad además de estar ligado a la región simboliza sabiduría.

---

Las empresas más recientes han mantenido sus piezas sin modificaciones, pero algunas antiguas sí han estado cambiándolas, como el caso de las Empresas Públicas de Neiva, que en sus 50 años ha tenido cuatro logos y eslóganes, debido a los cambios de administraciones municipales. En el caso de la Universidad modifican el eslogan con cada cambio de rectoría.

Los eslóganes son los que más directamente demuestran lo que hacen las empresas o lo que quieren proyectar, y son de fácil recordación: “sus mejores compras”, “llegamos primero”, “su mejor compañía”, “más para usted, más para todos”...

Desde el punto de vista de la imagen tangible, las piezas comunicativas de las empresas son utilizadas con uniformidad y han contribuido a generar una identidad acorde con los objetivos de la organización. Este desarrollo no es generalizable a todo el sector empresarial de Neiva, teniendo en cuenta que la muestra está conformada por empresas representativas de la ciudad que debían cumplir de cierta manera con esta condición.

Pero sí es importante destacar que la gestión de la imagen corporativa se ha quedado generalmente en la proyección de sus componentes tangibles; según Pizzolante solo han trabajado su Contorno, pero resta gestionar la imagen desde sus Entorno, es decir, en función de los públicos que rodean a las organizaciones. Lo que ellos piensan y la forma como ven la empresa depende de cómo la empresa actúe y se mueva en la sociedad, las clases de interacción que establezca con sus clientes o usuarios, la satisfacción que le generen sus productos o servicios, etc.

Entre los elementos de la imagen corporativa, **los himnos** son los que menos importancia revisten en las organizaciones, puesto que solo una de las empresas del estudio lo tienen formalmente establecido (ESE Carmen Emilia Ospina). En la ESE el himno fue creado en el 2008 por iniciativa de la Jefe de Comunicaciones de la empresa y su letra apunta hacia los objetivos misionales de la misma. En su momento generó gran acogida y aceptación, sin embargo al día de hoy no se evidencia en la organización una apropiación y recordación.

La Universidad Surcolombiana posee un himno que fue compuesto por el profesor Jesús María Vidal, aunque tiene cierto reconocimiento y es utilizado en espacios públicos de la comunidad académica, no es oficialmente reconocido. Situación similar acontece en las Empresas Públicas de Neiva; allí un funcionario elaboró la letra de un himno para la empresa, algunos miembros lo conocen, pero no ha sido oficializado ni apropiado.

En algunos casos no son propiamente himnos sino canciones, en Utrahuilca además de la canción hacen uso del himno internacional del cooperativismo, y en

Coomotor utilizan el Bambuco fiestero de Jaime Cortés, especialmente en aniversarios de la compañía, conmemoraciones y demás celebraciones.

La bandera tiene un poco más de uso y reconocimiento en las empresas, pues cuatro de las diez la poseen (Cámara de Comercio, Usco, Comfamiliar y Utrahuilca). Generalmente está compuesta por los colores institucionales de la organización y son utilizadas en los eventos institucionales.

Mediante la observación fue posible identificar dos tendencias en cuanto a usos de **uniforme**. Por una parte están las empresas que tienen definidos claramente diseño y colores de uniforme, y modo de empleo. Esto se ve sobre todo en las empresas que tienen manual de imagen corporativa. En Comfamiliar el uniforme debe portarse diariamente con la escarapela o carné institucional, en Coomotor hay uniforme diferentes estilos y combinación de colores dependiendo de los funcionarios, pero siempre manejando los colores institucionales, logos y logotipos de la compañía.

Por otra parte están las empresas donde el uniforme sólo lo manejan los funcionarios de las empresas de aseo y vigilancia pero corresponden a uniformes ajenos puesto que no es personal contratado directamente por la empresa. Por lo tanto no hay identificación visual de estos funcionarios con la organización. En el caso de los contratistas operarios de las Empresas Públicas de Neiva, este personal sí debe usar prendas con la imagen de la empresa, y paradójicamente son los únicos uniformes formalmente establecidos en la misma.

Adicionalmente, tanto estas como las primeras, en eventos públicos o de manera ocasional hacen uso de busos y camisetas con la imagen corporativa.

Aunque a simple vista el uniforme parezca un aspecto sin trascendencia en la gestión de la comunicación estratégica, es un elemento que puede contribuir a la construcción de significados en los públicos de la organización, y en el caso de estas empresas, su uso varía notablemente. De entrada es una posibilidad más de generar reconocimiento e identificación en cualquier espacio exterior y de la misma empresa. Además, fortalece el sentido de pertenencia del público interno hacia la organización. Claro que la eficacia de esta elemento en la construcción de significados también depende de su pertinencia con la organización y su apropiación interna.

El uso de **papelería** con membrete sí es una constante en todas las empresas de la muestra, tanto para la comunicación interna como externa. Generalmente consta de logo, logotipo, nit y datos de contacto de la organización. En ocasiones se usa el fondo en marca de agua con el logo, y en otras se adiciona el eslogan.

Además de utilizar la imagen corporativa en los oficios escritos, facturas, comprobantes, etc, hay empresas que la utilizan en otras piezas; en Comfamiliar, por ejemplo, la papelería también incluye sobres, tarjetas personales, tarjetas de invitación; y en Surenvios también se usa en bolsas, cajas y paquetes, que corresponden a elementos de trabajo.

### **6.3.4 Comunicaciones**

En este apartado se analizan todos los elementos o piezas que las organizaciones utilizan para transmitir información, y los canales de comunicación que poseen tanto para público interno como externo (Ver cuadro 02).

#### **6.3.4.1 Piezas Comunicativas**

Las piezas comunicativas representadas en rompetráficos, pasacalles, pendones, plegables, folletos, volantes, cartillas y merchandising, son utilizadas con gran frecuencia con el objetivo de posicionar la marca y ofrecer productos y servicios. Las estrategias comerciales son las que más hacen uso de estas piezas, y solo en pocas empresas son utilizadas en función de estrategias que busquen establecer otra clase de relación con sus públicos.

**Los rompetráficos y pasacalles** son usados por cuatro empresas (CCN, YEP, Utrahuilca y San Pedro Plaza) en los puntos de mayor tráfico, como los paraderos de buses. Se usan para hacer promoción especial de campañas y eventos. El YEP suele acompañar esta pieza de espectáculos con zanqueros.

Todas las empresas manejan **pendones**, la mayoría lo hace para promocionar su marca y servicios en eventos públicos donde participa apoyando o liderando. En tales casos la periodicidad es ocasional. En las empresas con vocación eminentemente comercial son de gran uso en la parte interna para promocionar productos, servicios y eventos, ubicados en lugares estratégicos (Ej: YEP, San Pedro Plaza y el Hipermercado de Comfamiliar) y por lo tanto su uso es diario.

Al momento de la observación sólo tres empresas manejaban **vallas** en diferentes sitios de la ciudad. Comfamiliar las utiliza para presentar temas de Responsabilidad Social Empresarial, Coomotor para ofrecer servicios y EPN para promover la cultura del agua. Siempre van dirigidas al público externo.

De manera particular, empresas como Cámara de Comercio, Utrahuilca y Comfamiliar también incorporan a sus estrategias el uso de mogadores, backing y dummies

En las empresas con área de comunicaciones éstas son las encargadas del diseño y manejo de las piezas. En el resto se encargan las áreas comerciales o las divisiones administrativas.

**Los plegables, folletos, volantes y cartillas** se utilizan generalmente para las actividades comerciales y publicitarias con el fin de brindar información sobre los servicios que ofrece la organización, Los plegables y volantes son comunes a la mayoría de empresas, mientras que los folletos son utilizados básicamente en los centros comerciales y supermercados, para ofrecer productos. Los plegables sirven de portafolio de servicios en algunos casos o internamente se usan para dar a conocer la filosofía corporativa (EPN). Sin embargo, estas piezas son poco utilizadas con el público interno. La cartilla se utiliza para recoger la filosofía corporativa y dar la a conocer en capacitaciones, inducciones o eventos empresariales (Coomotor), y el folleto para registrar información técnica de manejo diario (Utrahuilca).

**El merchandising** es utilizado por las mismas empresas que más hacen uso de piezas comunicativas y que tienen estrategias de comunicación más elaboradas. Los elementos son: agendas, lapiceros, libretas, calcomanías, gorras, bolsas, vasos, separadores, postales, camisetas, llaveros, mugs, manillas, abanicos, raboegallos, entre otros. Adicionalmente, empresas como Comfamiliar y Utrahuilca, desarrollan vitrinas empresariales, stand en ferias u eventos para exhibir sus servicios y programan eventos especiales con sus afiliados y empresarios. El objetivo siempre es posicionar la marca y generar recordación entre el público externo. Sólo el YEP no usa esta pieza, el resto lo hacen pero de manera muy ocasional y a menor escala.

Los productos son entregados en distintos escenarios o a distintos públicos. La Cámara de Comercio, por ejemplo, los da a sectores claves para ella como periodistas, empresarios, gremios, asociados y gabinetes. En el resto de casos son distribuidos durante eventos y campañas comerciales, durante eventos que patrocinan, o cuando los usuarios reciben los servicios (Ej: Utrahuilca).

Cuadro 02.

ORGANIZACIONES	CANALES INTERNOS						CANALES EXTERNOS								
	BOLETINES	CARTELERAS	REVISTAS O PERIÓDICOS	VIDEOCONFERENCIAS	INTRANET	PLEGABLES	VIDEO INSTITUCIONAL	PAUTA (RADIO, PRENSA Y T.V) PLEGABLES,	VOLANTES, FOLLETOS Y CARTILLAS	PÁGINA WEB	CARTELERA INFORMATIVA	REVISTAS O PERIÓDICOS	BOLETINES	BOLETINES DE PRENSA	PERIFONEO
Cámara de Comercio															
Comfamiliar															
Coomotor															
ESE Carmen..															
EPN															
San Pedro Plaza															
Surenvivos															
Usco															
Utrahuilca															
YEP															

#### 6.3.4.2 Canales internos y externos de comunicación

En los canales internos de comunicación **los boletines** son de especial interés sólo para la mitad de las empresas muestra del estudio. Entre estas se mantienen Comfamiliar, Coomotor, Cámara de Comercio, Utrahuilca, y adicionalmente está la Universidad Surcolombiana. Estas tres últimas manejan más de un boletín.

En estos boletines se muestran las actividades que hace cada una de las áreas, se publican perfiles de los funcionarios, entrevistas a ellos o a los directivos, novedades empresariales, programación de actividades y eventos a realizar y secciones de cumpleaños, entre otros temas.

Sólo Comfamiliar usa este medio para apoyar el desarrollo de las estrategias del plan de comunicaciones, como campañas para Interiorización del Sistema de

Gestión de Calidad, y juegos sobre cultura corporativa (Ej. Estándares de servicio al cliente).

En todas las empresas se manejan **carteleras informativas internas**, en la mitad existen varias y en el resto sólo una. Las carteleras son utilizadas para publicar información sobre eventos, noticias, promociones de la empresa, cronograma de capacitaciones, temas de salud ocupacional, fechas de cumpleaños, entre otros. En algunos casos aislados se usa para difundir la filosofía corporativa, para reconocer a los empleados destacados, publicar recortes de prensa de la organización y columnas del director (Ej. Comfamiliar).

Las empresas que cuentan con mayor número de carteleras, generalmente las estructuran por secciones, manejan de manera adecuada los elementos de la imagen corporativa y tienen periodicidad; en el resto se actualizan ocasionalmente o cuando ven la necesidad.

Los encargados de actualizarlas pueden ser los mismos responsables del manejo de los demás canales dependiendo de la organización y la planificación de sus estrategias comunicativas. Adicionalmente, a esta labor se suman las secretarías.

La Universidad Surcolombiana es la única organización que maneja **revistas y periódicos** dirigidos al público interno, pero a la vez externos también. Ha emitido varios periódicos, pero no ha sido constante su circulación. Algunos han estado en manos directamente de la administración y en otras ocasiones son proyectos académicos. Actualmente está en funcionamiento el proyecto de periódico digital [www.suregion.com](http://www.suregion.com) a cargo del Programa Comunicación Social y Periodismo.

Las revistas sí mantienen la periodicidad, pero por su carácter académico su publicación es limitada al año. A nivel de toda la universidad está la Revista Entornos, y en algunas facultades también se emiten otras con el mismo carácter. Su objetivo es dar a conocer la producción intelectual de la Universidad.

El sistema de **Intranet** es utilizado sólo por cuatro empresas (Comfamiliar, Coomotor, ESE y Utrahuilca), con actualización constante. Allí se maneja información del acontecer diario de las organizaciones, sobre procesos y actividades por realizar e identidad corporativa; en Utrahuilca contiene Software de uso laboral. También tiene la función, como es el caso de la ESE, de mantener comunicación constante con los administrativos de las sedes y la oficina principal. En Coomotor y la ESE intranet es complementado con el uso de sistemas de mensajería instantánea como Spark, para facilitar la comunicación entre todos los funcionarios en tiempo real. Sin embargo, en la ESE estos medios no han tenido mucha apropiación entre el público interno.

El **video institucional** para el público interno es de uso constante sólo en Cámara de Comercio, Comfamiliar y Coomotor. Los videos son realizados por los encargados de las comunicaciones, contienen información sobre los servicios de la organización, protocolos de servicio, historia, cultura organizacional y otros temas de interés. Los objetivos son dar a conocer los servicios, programas y actividades (Cámara), visibilizar diferentes actividades en las que se evidencie la participación o colaboración de los funcionarios (Comfamiliar), y dar a conocer la evolución y la filosofía corporativa (Coomotor). En la Cámara y Comfamiliar es proyectado al interior de las organizaciones y en los espacios que tienen en los canales de televisión local.

En Coomotor hay videos institucionales con información para los públicos internos, como protocolos de servicio, historia, cultura organizacional y otros temas de interés. Y también existe una estrategia, conocida como Video Bus, que consiste en la proyección constante de videos al interior de los vehículos de servicio de mejor categoría, dando a conocer recomendaciones a la hora de viajar, historias de vida de ciudadanos del departamento, eventos organizacionales, entre otros. El Video bus se ha convertido en uno de los componentes más fuertes de su posicionamiento de marca y medio de comunicación primordial de la empresa con sus públicos externos.

La Universidad Surcolombiana y Utrahuilca también manejan videos institucionales pero cada año, para rendición de cuentas o como balance anual.

#### 6.3.4.3 Canales externos de comunicación

Las empresas concentran la mayoría de sus estrategias de comunicación externa en la **pauta publicitaria**, principalmente a través de la radio. Además, Utrahuilca, Comfamiliar y Cámara de Comercio tienen sus propios espacios radiales para emitir programas diarios o semanales.

La pauta tiene lugar en todas las emisoras locales de FM y AM, algunas empresas utilizan varias al tiempo, otras se enfocan en las emisoras dirigidas a su público de interés. El objetivo casi siempre es el mismo, ofrecer sus servicios y productos y generar recordación de marca. Sin embargo, las EPN buscan promover la cultura del agua y del pago oportuno del servicio, y el San Pedro Plaza busca principalmente generar tráfico al interior del Centro Comercial.

Los programas radiales, que tienen duración de tres o 15 minutos, informan a los ciudadanos sobre las actividades que desarrolla la organización, especialmente dirigida a los asociados de las cooperativas, dando a conocer nuevos servicios, horarios especiales, campañas y eventos.

Coomotor divulga sus servicios en la radio, televisión local y periódicos regionales. La organización ha logrado establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación junto con instituciones que poseen material visual, para presentarlos en el video bus.

La pauta en televisión también es utilizada por la mayoría de las empresas; al momento de la observación sólo tres de las 10 empresas no tenían pauta a través de este medio (YEP, ESE y Usco). Aunque la Universidad sí emite programas institucionales a través del canal local y del canal universitario ZOOM, a nivel nacional, pero no con fines comerciales.

Utrahuilca y Comfamiliar tienen programas televisivos en los canales locales. Comfamiliar maneja nota diaria, magazín semanal y programa de entrevistas quincenal o mensual, y Utrahuilca informativo 2 veces a la semana y programa semanal. Entre los objetivos, además de hacer publicidad de sus productos y servicios, está el generar recordación y presencia de la organización en los públicos, y dar a conocer la labor social que realizan.

Los responsables de la elaboración y emisión de estas piezas comunicativas son jefes de área de comunicaciones, en las empresas que las tienen, o las áreas que asumen su función, como la de mercadeo. Algunas veces los contenidos son definidos desde gerencia y se contrata la elaboración de las piezas, generalmente las de pauta en radio.

En prensa la continuidad e intensidad de pauta no es tanta como a través de radio y televisión. Generalmente es utilizada para promocionar algún evento o para comunicados oficiales (Usco y EPN) relacionados con convocatorias o licitaciones. Las EPN buscan pautar en varios medios impresos con el objetivo de posicionar su imagen y promover la cultura del agua.

De nuevo Utrahuilca, Cámara de Comercio y Comfamiliar, son las únicas empresas que tienen una estrategia para la divulgación de comunicación escrita a través de medios. La Cámara busca posicionar corrientes de opinión a través de herramientas como informes especiales, noticias, artículos, separatas institucionales y columnas de opinión. Comfamiliar tiene periódico institucional que circula en un medio regional mensualmente, manejan páginas institucionales, separatas insertas en periódicos y avisos de prensa (en portada y contraportada 4 veces al mes).

**Las revistas y periódicos** dirigidos al público externo son menos frecuentes en las empresas del estudio, sólo la mitad hacen uso de ellos: Cámara de Comercio, Utrahuilca, Comfamiliar, Universidad Surcolombiana y EPN. Aunque en las dos últimas la periodicidad no es constante, en la Universidad se emiten por épocas y

en EPN la revista sale cada año con temas relacionados a la historia de la empresa y la cultura del agua, y periódico no posee.

La Cámara de Comercio produce el periódico institucional “Cámara al Día” cada tres meses. Contiene información sobre las actividades de la organización, sobre el sector empresarial, editorial a cargo del presidente ejecutivo, portafolio de servicios y noticias breves. Es dirigido a toda la comunidad y en especial a los empresarios.

Comfamiliar maneja “Noticomfamiliar”, de circulación mensual, con noticias sobre la empresa y la agenda de eventos para todo el mes, y circula con un diario local. Y Utrahuilca, a través de “Dimensión Cooperativa” busca presentar a la comunidad Surcolombiana la posición del sector Cooperativo frente a hechos coyunturales de la región y se presenta al modelo cooperativo como una alternativa económica para el desarrollo del surcolombiano.

Las demás organizaciones, que no manejan revistas ni periódicos, hacen uso de volantes y en ocasiones de folletos, para promocionar sus servicios y productos, o algún evento en especial. Estas piezas si son de uso continuo de acuerdo a la necesidad.

Las empresas se caracterizan por tener unas **páginas web** visualmente atractivas y coherentes con su identidad corporativa. Aunque en algunos casos las páginas son visualmente muy cargadas de información o ésta no es pertinente. Mediante la observación se pudieron identificar cuatro grandes tópicos que manejan estas organizaciones a través de la web.

El primero es la información de filosofía corporativa, la cual poseen todas, menos Comfamiliar y el Centro Comercial San Pedro Plaza, es decir, no brindan ninguna información sobre la misión, visión, objeto social, principios ni otra información que oriente al público sobre quién es la organización. La página de Comfamiliar contiene alguna información de la filosofía pero por unidades de negocio y no de toda la organización.

El segundo tópico es la información de los servicios y productos. Este sí lo poseen todas, e inclusive algunas páginas brindan la posibilidad de acceder a algunos de ellos, como la página de la Universidad Surcolombiana. Otras como Coomotor están en ese proceso.

El tercero corresponde a la información de noticias, eventos y actividades que realiza la organización. Las únicas empresas que no lo hacen son Surenvios y la ESE Carmen Emilia Ospina. A veces lo han intentado pero no le dan continuidad y entonces mantienen información desactualizada o no pertinente. Esta carencia hace que las páginas no tengan mayor atractivo, puesto que existe poca

información nueva. Y es una oportunidad que desaprovechan para mostrar lo que hacen.

El último tópico es el contacto con el público. El elemento básico que emplean es suministrar información para contactarse con la empresa, como números telefónicos o correos electrónicos, algunas dan la posibilidad de registrarse en la página. También hay espacios de quejas y reclamos o para resolver dudas e inquietudes. Sólo Comfamiliar maneja el chat en línea para interactuar en tiempo real con los usuarios.

Entre los canales externos también se encuentran las **carteleras informativas**. El uso de éstas varía de acuerdo a la organización. Las empresas que se caracterizan por su planificación de los procesos comunicativos, como Comfamiliar y Cámara de Comercio, manejan varias carteleras con unas estructuras bien definidas y actualizadas de manera periódica (diaria o semanal). En este aspecto Almacenes Yep también sobresale.

A otras empresas, como la ESE, aunque están bien estructuradas y guardan total coherencia con la imagen corporativa, no son actualizadas periódicamente, y mezclan información de público interno y externo. Por el contrario, en la Universidad el problema radica en que no hay unificación de criterios en estructura ni manejo de imagen corporativa.

En las EPN no se cumple ningún criterio; la cartelera está ubicada en la sala de espera de la empresa, pero carece de completa organización. Mientras que ésta permanece desocupada, los documentos se encuentran fijados en las paredes y vidrios de la sala sin ningún orden. En estos espacios es posible encontrar información de sindicatos, fondo nacional de trabajadores, e inclusive, información de carácter interno.

En las empresas donde no hay área de comunicaciones, los encargados del manejo de las carteleras son las oficinas de atención al ciudadano o los funcionarios de cada área, cuando lo requieran.

La información que allí circula tiene como objetivo informar a los usuarios y clientes sobre los servicios y productos de la empresa y actividades que realiza. Además, en ocasiones contiene información de utilidad para proveedores y contratistas.

**Otros canales externos** de uso muy particular en Almacenes YEP son:

- Perifoneo semanal por los principales barrios de la ciudad, pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3. En algunas ocasiones también se realiza en los municipios aledaños como Rivera y Palermo.

- Carpas YEP donde se comercializan frutas y hortalizas, en los barrios de Neiva. Esta actividad es coordinada con las Juntas de Acción comunal.
- Almacenes YEP maneja una base de datos de sus principales clientes, a quienes invita a desayunar y les presta un constante seguimiento.
- Ésta organización se caracteriza por realizar diariamente concursos y entrega de obsequios a sus clientes, tales como el campanazo de la suerte, en el que se escoge una caja ganadora y el cliente que esté pagando en ese momento, recibe un bono de compra.
- Diariamente el almacén cuenta con la presencia de un animador, quien en dos turnos de 4 horas cada uno, informa a los clientes sobre las distintas promociones del día y los concursos que se están desarrollando.

Algunas empresas también emiten con frecuencia comunicados de prensa para dar a conocer actividades que realizaron o van a realizar, con el objetivo que les hagan cubrimiento, como es el caso de la Cámara de Comercio, Comfamiliar, ESE Carmen Emilia Ospina y Universidad Surcolombiana.

#### **6.4 PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS**

La planificación de los procesos comunicativos en una organización se determina en la medida que dichos procesos estén atados a una estrategia que dé cuenta dónde está la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer. En este sentido, en sólo tres de las diez empresas tomadas para el estudio, se evidencia un nivel superior de planificación, que se podría llamar planificación estratégica de la comunicación (Comfamiliar, Utrahuilca y Cámara de Comercio). El uso de piezas comunicativas, canales internos y externos, etc. se encuentra inmerso en estrategias macro, focalizadas, con objetivos definidos y proyectadas a largo plazo. En estos casos, los directivos ubican sus organizaciones en el entorno y lo tienen en cuenta para proyectarse. También son organizaciones que incursionan en procesos de certificación de calidad, y por lo tanto deben enmarcar todas sus actividades en procesos de planeación, verificación y retroalimentación permanente.

Una de las evidencias más claras de esa planificación es su incorporación a los planes de acción anual de cada organización. Las estrategias son evaluadas y, si es necesario replanteadas o complementadas, para incluirlas en el siguiente plan. En Comfamiliar, por ejemplo, además están alineadas al Plan Estratégico Corporativo, es decir, son más prospectivas y están planeadas a más largo plazo.

En otras organizaciones, como Coomotor, hay planificación de procesos comunicativos pero menos afianzados que en las anteriores. Son procesos que están en desarrollo y adquiriendo importancia al interior de la organización. Por tal razón, algunos aspectos se planifican pero otros se dan de manera coyuntural de acuerdo a las necesidades.

Existen organizaciones, como el Centro Comercial San Pedro Plaza, donde las estrategias comunicativas son claramente planificadas, teniendo en cuenta que éstas son ligadas exclusivamente a las estrategias de mercadeo, es decir, los procesos comunicativos mayoritariamente van dirigidos al público exterior o clientes.

Las demás organizaciones no incluyen procesos comunicativos en la planeación anual, ya sea porque no los tienen o porque se encuentran desintegrados y dependientes del día a día. Es posible que dispongan de elementos comunicativos, piezas o canales, que se integran a los planes de inversión anual, pero sin obedecer a una estrategia comunicativa. Organizaciones como las Empresas Públicas de Neiva, hacen uso constante de piezas publicitarias en radio, prensa y televisión, en este caso para promover la cultura del agua y para emitir información meramente relacionada con la prestación del servicio, pero no han concebido una estrategia para con el público exterior y tampoco hacia el interior.

De acuerdo con la importancia otorgada a los procesos comunicativos así mismo es la inversión. Por tal razón, en empresas como Cámara de Comercio, Comfamiliar, Coomotor y Utrahuilca, destinan una cifra considerable de su presupuesto al área de comunicaciones. Algunos directivos se refieren a una cifra entre el 8 y 10% del presupuesto anual de la organización. En el caso de Coomotor, Utrahuilca, San Pedro Plaza y EPN, afirman invertir grandes sumas de dinero al área donde está comprendida la comunicación, que son generalmente las áreas de Calidad y Mercadeo. Por ejemplo, la gerente del Centro Comercial asegura invertir cerca del 50% del presupuesto en mercadeo, es decir, donde se concentran todas las estrategias comunicativas de la organización. En todos los casos este presupuesto se planifica dentro del presupuesto general de la organización.

Las demás organizaciones manejan unos rubros más reducidos, entre el 2 y 3%, según apreciaciones de sus directivos. La tendencia general en todas las empresas indica que la inversión en el área, sea poca o no, se concentra en las estrategias de comunicación externa, o más directamente relacionadas con la publicidad y el mercadeo.

#### ***6.4.1 Contribución de los procesos comunicativos al cumplimiento de los objetivos organizacionales***

La mayoría de los directivos aseguran que los procesos comunicativos implementados han contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de la observación aplicada no fue posible determinar si es cierto o no, pero los gerentes consideran que los resultados se reflejan en un mayor reconocimiento y atención por parte de la sociedad, directamente en el mejor comercio de productos y prestación de servicios, y en el fortalecimiento de la identidad de los funcionarios hacia la organización.

Sólo en dos casos, los directivos consideran que los procesos comunicativos no han hecho esta contribución. En la ESE Carmen Emilia Ospina, su gerente considera que se han obtenido resultados pero no de la manera como se esperaba, y en la Universidad Surcolombiana, el rector cree que los procesos llevados a cabo en diferentes dependencias no han tenido el impacto suficiente por su misma desarticulación.

Resultados similares arrojó la encuesta aplicada a los funcionarios de las organizaciones; sólo en la ESE Carmen Emilia Ospina y las EPN los funcionarios (aunque en porcentajes mínimos) consideran que las estrategias comunicativas implementadas por la organización no han contribuido al logro de los objetivos y metas de la empresa, más el llamativo caso de la Universidad donde el porcentaje asciende a un 84% (Ver gráfico 08).

Gráfico 08.



Las falencias o necesidades comunicativas identificadas por los directivos varían de acuerdo a la clasificación o categorización de empresas, según la planificación de sus procesos comunicativos, tal y como se ha tratado de abordar en el estudio. Las empresas con procesos comunicativos más estructurados y planificados evidencian la necesidad de contar con más personal para apoyar el área y aumentar su presupuesto. También ven la necesidad de hacer más rápidos los flujos de información hacia sus públicos, sobre todo externos, y por eso creen que deben fortalecer la comunicación vía internet. Algunos ya están incursionando en el CRM o fidelización de clientes y tienen pensado fortalecer dicha estrategia.

Las empresas que han implementado procesos comunicativos y cuentan con comunicadores, pero desde otras áreas, como es el caso de Utrahuilca y

Coomotor, ven la necesidad de independizar estos procesos y crear un departamento exclusivamente encargado de su gestión. En algunos casos, la estructura de la organización, su ubicación espacial (por sedes) y la falta de continuidad en los procesos han dificultado la eficacia de la comunicación, a pesar de contar con el área y un profesional del campo, como ha sucedido en la ESE Carmen Emilia Ospina.

Entre los directivos de las empresas que no cuentan con área y comunicadores es posible identificar variedad de necesidades y falencias comunicativas. En cuanto a las falencias, saben que no hay planificación de las estrategias comunicativas, internamente hay dificultades en los flujos de información, falta de interiorización de filosofía corporativa, y externamente, aunque las estrategias de mercadeo y publicidad les han dado resultados, consideran que es necesario continuar fortaleciéndolas. De las cinco empresas que se encuentran en esta situación, tres dieron cuenta claramente de la necesidad de contar con un profesional y área que gestione estos procesos o que los integre, como en la Universidad Surcolombiana y Empresas Públicas de Neiva. En Surenvíos, por ejemplo, se ve la necesidad de independizar las comunicaciones del área de Talento Humano, especialmente porque la organización se está quedando corta en estrategias de comunicación frente a su acelerado crecimiento.

En el resto de empresas, Centro Comercial San Pedro Plaza y Almacenes Yep, no se evidenció claramente la necesidad de personal exclusivo para el área de comunicaciones o crear dicha área. En el primer caso, la composición de la empresa, donde el área administrativa y operativa es poco numerosa en personal, la comunicación de marketing continua prevaleciendo sobre la interna, y ésta se gestiona desde el área de mercadeo. En el segundo caso, su gerente ve la necesidad de planificar mejor algunos temas, pero no considera necesario tener un área de comunicaciones, ni personal exclusivo para ello.

A través de las encuestas a funcionarios también fue posible identificar qué aspectos se deben mejorar en la comunicación interna y externa de cada organización. En el campo interno los funcionarios de la mayoría de empresas consideran que se deben mejorar todos los aspectos: espacios de comunicación, clima organizacional, medios de comunicación, relaciones entre directivos y funcionarios y los niveles de participación de estos últimos.

También es posible identificar ciertas particularidades. En la cámara de comercio sólo se considera necesario mejorar la relación entre directivos y funcionarios y sus niveles de participación, y en el San Pedro Plaza los espacios de comunicación y el clima organizacional (Ver gráfico 09).

En el campo externo el servicio al cliente es considerado el aspecto por mejorar más necesario en general, porque aparece en todas las empresas con un porcentaje considerable (38% en promedio), con excepción de San Pedro Plaza. Las necesidades en responsabilidad social adquieren gran relevancia en las EPN,

Utrahuilca y Coomotor, con porcentajes entre el 40 y 70%, mientras que las campañas publicitarias solo aparecen como aspectos relevantes por mejorar en la ESE y en Surenvios; en esta última, mejorar las campañas de fidelización de clientes tiene la más alta relevancia entre todas las empresas.

En San Pedro Plaza se presenta una situación particular, y es que se considera necesario mejorar en todos los aspectos, menos en servicio al cliente (Ver gráfico 10).

Gráfico 09.

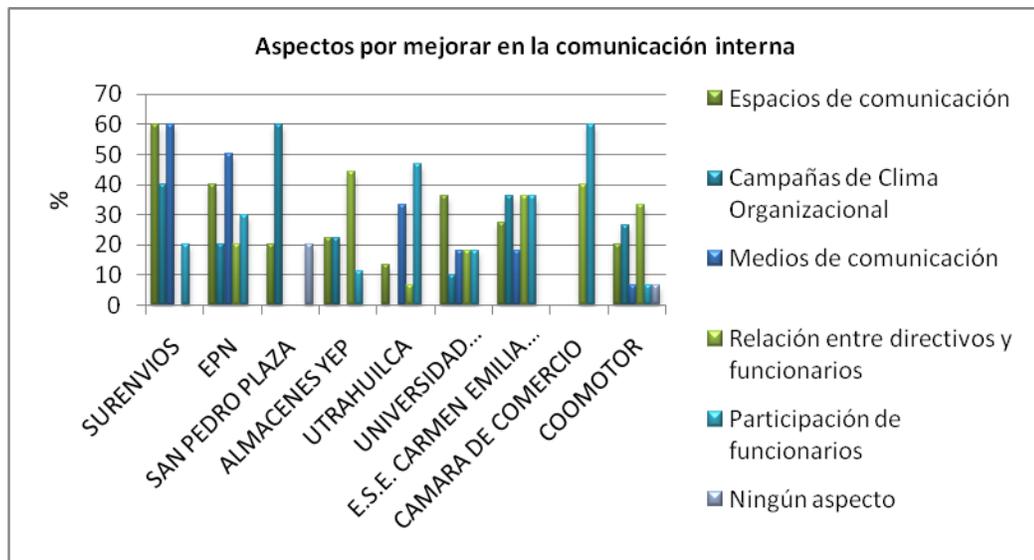
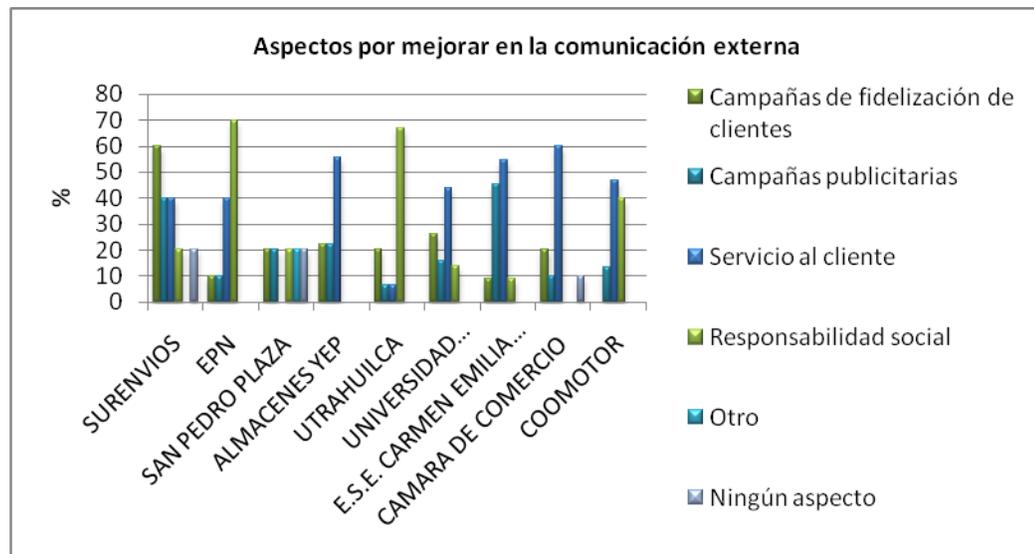


Gráfico 10.



## 7 CONCLUSIONES

La hipótesis que sustentó el estudio se cumple, con algunas excepciones, en la mayoría de empresas que fueron muestra, y por lo tanto revelan la situación que puede estar viviendo el sector empresarial del Huila. La comunicación estratégica sí reviste de importancia para las empresas pero no en el sentido integral que así lo amerita este campo de acción en las organizaciones. De acuerdo con los objetivos propuestos, las principales conclusiones son:

- a. La principal noción que tienen los directivos de las organizaciones sobre la comunicación corporativa está asociada al contacto entre la organización y sus públicos internos y externos para la transmisión de mensajes en un sentido unidireccional (de arriba hacia abajo y de adentro hacia afuera); para garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos y operativos conforme a los objetivos de la organización, en el campo interno, y para el crecimiento económico y consolidación empresarial, en el externo. Dicha noción dista bastante de la comunicación concebida como la relación de interacción humana, a través de la cual se construyen e intercambian vínculos, sentidos, valores y saberes en grupos u organizaciones sociales, de manera consciente o inconsciente.

La importancia otorgada a la comunicación depende del objeto social de las organizaciones, y por lo general tiene que ver con el posicionamiento de la marca de sus productos y servicios en el mercado. En tal sentido la comunicación, aunque eficaz para los objetivos concebidos por los empresarios, se reduce a unos componentes, descuidando la interacción dialógica de toda la organización en sí y con el entorno.

Hay una notable divergencia entre el papel que los directivos consideran debe cumplir la comunicación en su organización, y el que verdaderamente cumple. La ambigüedad en el dominio conceptual de la comunicación corporativa hace que en la práctica las estrategias comunicativas se reduzcan a lo comercial o no se gestionen por considerarse algo inmerso a la vida cotidiana que se da de manera espontánea. No obstante existen tres organizaciones (Comfamiliar, Cámara de Comercio y Utrahuilca) que se destacan gestionar procesos comunicativos acordes con su verdadera finalidad.

Las organizaciones con procesos comunicativos más sólidos y mejor direccionados estratégicamente son las que cuentan con área de comunicaciones y comunicadores sociales al frente. Donde no existe, las áreas encargadas de su manejo son: Comercial o Mercadeo, Talento Humano, Calidad o Gerencia, y el enfoque que manejan depende de la naturaleza del área.

Las funciones principales de los comunicadores se basan en el manejo de los canales comunicativos externos (pauta, medios y relaciones públicas). Aunque ya empiezan a gestionar procesos al interior de las organizaciones, relacionados con clima organizacional, identidad corporativa y canales de comunicación, estos profesionales todavía no asumen como asesores estratégicos presentes en todo el ser de la organización.

- b. Las organizaciones en estudio hacen uso de piezas, canales y redes comunicativas de manera constante y variada, pero en la mayoría no existe un proyecto comunicativo que las integre en función de unos objetivos concretos. Sólo tres de las diez organizaciones en estudio cuentan con proyectos comunicativos formalmente establecidos y legitimados en la organización.

Las estrategias comunicativas de estas organizaciones se concentran en los públicos externos, con el manejo de medios de comunicación, posicionamiento de marca, generación de buena reputación, estándares de servicio al cliente, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), CRM o fidelización de clientes y manejo de relaciones públicas.

La debilidad en la gestión de estrategias internas se denota en los bajos niveles de participación de los funcionarios en el desarrollo e implementación de las estrategias, pues en la mayoría de las organizaciones sólo participan informándose de ellas.

Las piezas comunicativas empleadas para gestionar la imagen corporativa mantienen coherencia con la razón de ser de la organización y sus objetivos misionales, pero sólo se gestionan desde el Contorno, es decir, desde lo que las organizaciones quieren mostrar, básicamente a través de elementos tangibles. Aún no se evidencian procesos comunicativos tendientes a gestionar la imagen en función del Entorno (lo que rodea a la organización) y Dintorno (forma de ser y actuar de la organización).

El uso de variedad de canales internos de comunicación sólo es frecuente en la mitad de las organizaciones del estudio. En todas sólo se mantienen los canales tradicionales, como las carteleras informativas internas, con el objetivo de dar a conocer información de interés a los funcionarios, pero en pocas empresas están estructuradas y manejan periodicidad constante. Aunque el estudio no alcanza a determinar si estos canales y piezas contribuyen verdaderamente a generar vínculos y sentidos entre los públicos internos, desde la observación es posible identificar que las funciones atribuidas a dichos canales generalmente no comprende esta función estratégica de la comunicación.

- c. La planificación estratégica de la comunicación todavía no es desarrollada en las organizaciones; en sólo tres de las diez organizaciones tomadas para

el estudio se evidencia planificación de sus procesos comunicativos (Comfamiliar, Utrahuilca y Cámara de Comercio), donde el uso de piezas comunicativas, canales internos y externos, etc. se encuentra inmerso en estrategias comunicativas con objetivos claros y coherentes con la los planes estratégicos de las empresas y proyectados a largo plazo. Está claro que todas las organizaciones incluyen dentro de sus planes de inversión anual el uso de piezas o canales comunicativos, pero generalmente sin obedecer a una estrategia comunicativa.

La importancia otorgada a los procesos comunicativos determina la inversión en los mismos, pero independientemente de la inversión, la mayor parte del presupuesto destinado a las comunicaciones se concentra en el campo externo. Los directivos han asegurado que sus estrategias comunicativas han contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, aún no son conscientes que podrían contribuir mucho más, si la comunicación fuera mejor planificada y gestionada de manera integral en todos los procesos de la organización.

## **8 RECOMENDACIONES**

Luego de conocer la importancia que organizaciones de Neiva otorgan a la Gestión de la Comunicación Estratégica, y haber identificado las formas de gestionar su comunicación, es pertinente hacer una serie de recomendaciones dirigidas a empresarios, instituciones de educación superior y profesionales, esto con el fin de propiciar que la comunicación estratégica empiece a ocupar el lugar que debe tener en las organizaciones y así mismo contribuya al desarrollo regional, desde el campo empresarial.

### **A EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES**

- Conocer y reconocer el valor y la importancia de la gestión en Comunicación estratégica en el desarrollo de sus organizaciones, sobre todo cuando el entorno empieza a exigirles ser competitivas para mantenerse en el tiempo y gozar de buena salud
- Gestionar la comunicación de manera estratégica y holística, integrando todos sus elementos y aplicando todas sus funciones. La comunicación debe gestionarse de manera integral, y no limitada al uso de piezas comunicativas y manejo de medios de comunicación.
- Planificar los procesos comunicativos, mediante un PEC, encaminando las estrategias al logro de los objetivos misionales y al crecimiento integral de la organización. Incluir los procesos comunicativos dentro del plan de acción anual.
- Crear un área de comunicaciones y/o nombrar un profesional de este campo con capacidad y conocimiento en la gestión de la comunicación estratégica. Los procesos comunicativos de algunas organizaciones deben independizarse de las áreas diferentes a la de comunicaciones y deben estar a cargo de profesionales expertos en el tema que puedan concebir la comunicación estratégica de acuerdo al sustento teórico aquí planteado.
- Es prioritario gestionar la comunicación en el campo interno de las organizaciones, tal y como lo conciben los mismos funcionarios, en aspectos como espacios de comunicación, clima organizacional, relaciones entre directivos y funcionarios y niveles de participación de estos últimos, entre otros.

### **A PROFESIONALES DEL ÁREA**

- Socializar a empresarios y directivos organizacionales la necesidad de gestionar estratégicamente la comunicación y dar a conocer los beneficios que ésta puede aportar al desarrollo organizacional.

- Gestionar procesos de comunicación integrales, planificados y medibles mediante indicadores, que muestren resultados evidentes y demuestren que la comunicación estratégica es una inversión productiva y no un gasto oneroso.

### **A INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

- Promover en los profesionales (comunicadores sociales) la mentalidad emprendedora de crear agencias o firmas consultoras que ofrezcan servicios integrales y estratégicos de comunicaciones.
- Fortalecer la formación de profesionales de la comunicación social capaces de diagnosticar e intervenir las necesidades comunicativas de las organizaciones y responder a las necesidades del entorno.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- ALJURE, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación. Autores Varios. Máster Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.
- ÁLVAREZ Astrid, GAMARDO Aileem, MENDOZA Judith, ROBLES Maricela, SARLI Guisepppe, SUAREZ Arelis, URBAN Liomar. Análisis de las Comunicaciones y del Ambiente Externo. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela. <http://www.scribd.com/doc/7798671/Unidad-4-Analisis-de-Comunicacion-y-Ambiente-externo>
- BARTOLI Annie. Comunicación y Organización. Edit. Paidós Empresa. Barcelona. Edt. Paidós Empresa. Barcelona.1992.
- BUENAVENTURA, Martha Lucía. El Pensamiento Estratégico en el Dircom, en Autores Varios. Máster Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona Design Grupo Editorial. 2005. Pág. 25
- CASANOVAS Sainz Mauricio. Gestión empresarial y comunicación social: Caminos de investigación. En: ENCUESTRO NACIONAL SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACION DE LA COMUNICACIÓN (1a 1999: Cochabamba, Bolivia). Memoria del I Encuentro Nacional y Seminario Latinoamericano de Investigación de la Comunicación. Cochabamba: s.n, 2000. p. 231
- CEES B.M Van Riel. Comunicación Corporativa. Prentice Hall, Madrid, 1997.
- COSTA, Joan. De la Comunicación Integrada al Dircom. en Autores Varios. Master Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.
- FERNANDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Segunda Edición, México: Trillas, 2003.
- FLORES de Gortari, Sergio. Comunicación administrativa efectiva e integral. 2a ed. México. Trillas. 2005.
- FES, Fundación para la Educación y el Desarrollo Social (2005). La Internacionalización de las Mipymes de Cali y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América. Entrevista con Javier de Jesús Guerrero Corrales, Director e Investigador del Proyecto Seminario-taller. Cali.
- GARRIDO, Francisco Javier. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Paidos. 2004.

- LASWELL, Harold. The structure and function of communication and society: The communication of ideas. New York: Institute for Religious and Social Studies. 1948.
- LOM, Arturo. Teoría y pensamiento administrativo. 2006. <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teoria-de-la-organizacion-y-su-administracion.htm>
- LOPEZ Jimenez, Daniel Fernando: Humanizar la Comunicación, la Mejor Apuesta de la Organización. Centro De Investigaciones De La Comunicación Corporativa Organizacional, CICCO. Colección textos Universitarios, Universidad de la Sabana. Primera Edición, 2007.
- MANUCCI, Marcelo. El Dircom entre la Incertidumbre y la Acción. Autores Varios. Máster Dircom, Los Profesores Tienen la Palabra. Barcelona: Design Grupo Editorial. 2005.
- MANUCCI, Marcelo. De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado. Revista Intangible Capital No.2, Agosto de 2004.
- MARQUEZ, Molina Laura. La comunicación en las Organizaciones, 2004. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>
- MEYER Rodríguez, José Antonio. Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio. Autores Varios. 2009. <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf>
- PÉREZ, Rafael Alberto. Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel Paidós. 2001.
- PÉREZ Sosa Sonia R. y ARENCIBIA Lorenzo Jesús. Entrevista, Gabriel Kaplún: El diálogo tiene siempre una potencialidad revolucionaria. <http://www.ecaminos.cu/leer.php/4680>
- PIZZOLANTE Negrón, Italo. Gerencia de la Comunicación Corporativa. El Poder de la Comunicación Estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Primera Edición: Octubre de 2004.
- SALAS ORTIZ, Camilo Francisco. Construcción del Conocimiento del Contexto Local. Neiva 2007.
- VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. Revista Razón y Palabra. Abril-Mayo de 2003, México. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mvalle.html>

## 10 ANEXOS

### ANEXO A

#### FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA APLICADA A DIRECTIVOS

1. ¿Cuál es el concepto que tiene sobre comunicación estratégica?
2. ¿Qué importancia considera que tiene la comunicación en el desarrollo de una empresa?
3. ¿En su organización existe una planificación de procesos comunicativos?
  - a. ¿Por qué si? b. ¿Por qué no?
4. ¿Las estrategias de comunicación se planean dentro del plan de acción anual o se da de manera coyuntural?
5. ¿Existe una persona o departamento encargado de gestionar la comunicación en su empresa? (en caso de ser negativa contestar la pregunta 7).
6. ¿Qué funciones cumple este departamento?
7. ¿Qué parámetros tuvieron en cuenta para elegir la persona encargada de gestionar la comunicación en su empresa?
8. ¿Qué perfil cree que debería cumplir el encargado de comunicaciones?
9. ¿Qué funciones le encargaría al encargado de gestionar las comunicaciones en su empresa?
10. Aproximadamente, ¿qué porcentaje del presupuesto se le otorga al área de comunicaciones?
11. ¿Considera que los procesos comunicativos implementados han contribuido al cumplimiento de los objetivos organizacionales?
12. ¿Cree que la comunicación contribuye a la creación y fortalecimiento de los vínculos entre la empresa y sus públicos?
13. ¿Qué estrategias desde la comunicación, han implementado para ellos?
14. ¿Cómo se gestiona la comunicación con el público interno?
15. ¿Cómo se gestiona la comunicación con el público externo?
16. ¿Cuáles son las necesidades o falencias comunicativas de la empresa, que desde su cargo puede identificar?

## ANEXO B

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA APLICADA A ENCARGADO DE LA GESTION DE PROCESOS COMUNICATIVOS EN LA EMPRESA

1. ¿Cuál es el concepto que tiene sobre comunicación estratégica?
2. ¿Qué estrategias lidera desde su área para gestionar procesos comunicativos en la organización?
3. ¿Qué funciones cumple el área de comunicaciones?
4. ¿Considera que gestión comunicativa que dirige tiene el reconocimiento que debería al interior de la organización? ¿Por qué?
5. ¿Existe un proyecto comunicativo establecido?
6. ¿En qué consiste? ¿Cómo se ha venido desarrollando y a qué público involucra el plan comunicativo?
7. ¿Cómo es evaluado?
8. ¿Se destina un presupuesto establecido para el área de comunicaciones?(gestión, cantidad y facilidad)
9. ¿Cuál es su perfil universitario y profesional?
10. ¿Cómo ingresó a la empresa?
11. ¿Su trabajo es bien remunerado?
12. ¿Cuál es el perfil que la empresa busca en un comunicador?
13. ¿Este perfil requerido es coherente con la formación recibida en la educación superior?

## ANEXO C

### FORMATO DE OBSERVACIÓN

CULTURA					
REDES COMUNICAT IVAS	GENERALIDADES	PERIODICI DAD	RESPONS ABLE	CON QUE FIN	A QUÉ PUBLIC O
INFORMES					
ACTAS					
CIRCULARE S					
CORREO ELECTRONI CO					

CARTAS					
MEMORANDOS					

MANUALES					
REUNIONES					
TELÉFONO					

DIÁLOGOS					
MANEJO DEL PODER					

<b>IMAGEN</b>					
<b>IMAGEN</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CON QUE FIN</b>	<b>A QUE PUBLICO</b>
PAUTA PUBLICITARIA (en que medio)					
LOGO					

HIMNO	
BANDERA	

UNIFORME	
PAPELERIA	

<b>COMUNICACIONES</b>					
<b>PIEZAS COMUNICATIVAS</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONS ABLE</b>	<b>CON QUE FIN</b>	<b>A QUE PUBLICO</b>
PENDONES, VALLAS					
PLEGABLES Y FOLLETOS, VOLANTES, CARTILLAS					

MERCHANDISING					
---------------	--	--	--	--	--

<b>CANALES INTERNOS</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CON QUÉ FIN</b>	<b>A QUÉ PÚBLICO</b>
BOLETINES					

CARTELERA					
REVISTA O PERIÓDICO					

INTRANET					
----------	--	--	--	--	--

<b>CANALES EXTERNOS</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>A QUÉ PÚBLICO</b>
PAUTA (Radio , Prensa, Televisión)				
REVISTA O PERIODICO				
PÁGINA WEB				
CARTELERA INFORMATIVA				

## ANEXO D.

### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A PÚBLICO INTERNO

**Objetivo:** Conocer la importancia que le conceden los miembros de la organización a la Comunicación Estratégica, el conocimiento que estos tienen sobre las estrategias comunicativas y su participación en estos procesos.

**Público:** La encuesta será aplicada a un funcionario de cada área que compone la organización.

1. ¿Considera la comunicación como un factor incidente en el crecimiento de una organización?

SI  
NO

2. Evalué de 1 a 5 el nivel de importancia, que usted considera, esta empresa le otorga a la comunicación.
3. Considera usted que esta empresa diseña y ejecuta estrategias con el fin de posicionar y fortalecer su imagen.

SI                      NO

4. Evalué de 1 a 5, su nivel de conocimiento sobre las estrategias comunicativas que desde la organización se ejecutan. (Siendo 1 ningún conocimiento y 5 absoluto conocimiento).
5. Si la respuesta a la pregunta anterior fue superior a 1, ¿a través de que medio ha conocido estas estrategias?
  - Reuniones
  - Carteleras
  - Circulares
  - Publicidad
  - Rumores
  - Otra ¿Cuál?

6. Evalué de 1 a 5, su nivel de participación en las estrategias comunicativas que desde la organización se ejecutan. (Siendo 1 una participación nula y 5 total participación).

7. ¿Considera usted que las estrategias de comunicación implementadas por esta organización y dirigidas a funcionarios, han sido pertinentes y efectivas?

Si

No

No existen estrategias

8. ¿Considera usted que las estrategias de comunicación implementadas por esta organización y dirigidas al público externo (clientes), han sido:

- Muy efectivas
- Poco efectivas
- Nada efectivas
- No existen estrategias

9. De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos debería mejorar la organización en referencia a la comunicación interna (con los funcionarios)?:

10. De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos debería mejorar la organización en referencia a la comunicación externa (con los clientes)?:

11. ¿Cree que las estrategias comunicativas implementadas por esta organización han contribuido al logro de los objetivos y metas organizacionales?

SI

NO