

USOS Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICAS*

Uses and Practices of Strategic Communication in Public and Political Organizations

Ángela Preciado Hoyos

Doctora en Comunicación de la Universidad de Navarra, España, en 2005. Comunicadora social - Periodista de la Universidad de Antioquia. Jefe del Área de Gestión y directora del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, Cicco, de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana.

angela.preciado@unisabana.edu.co

Correspondencia: Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana, Campus Universitario, Autopista Norte, Km. 7. Chía, Cundinamarca, Colombia.

Haydée Guzmán Ramírez

Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle, 2004. Comunicadora Social con énfasis en Publicidad, de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente de la Universidad de La Sabana y de las especializaciones en Comunicación Estratégica de la Universidad Sergio Arboleda y de la Universidad de Manizales. Gerente y consultora de la empresa Líder Comunicaciones y Eventos, localizada en Bogotá.

haydee.guzman@unisabana.edu.co

Correspondencia: Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana, Campus Universitario, Autopista Norte, Km. 7. Chía, Cundinamarca, Colombia.

* En este artículo se presentan algunos resultados obtenidos en la investigación “Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones”, realizada en 2010 por el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, Cicco, de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana, Colombia.

RESUMEN

En años recientes, en la literatura sobre la gestión de la comunicación en las entidades públicas, gubernamentales y políticas, se viene señalando la utilidad que puede tener el modelo estratégico para establecer una comunicación de doble vía con los ciudadanos y fortalecer la comunicación deliberativa. En este artículo se presentan los resultados de una investigación orientada a conocer el grado en el que se utiliza la comunicación estratégica en las organizaciones públicas colombianas. La hipótesis que se ha planteado apunta a que en estas organizaciones se conoce el modelo de comunicación estratégica, pero prevalecen las prácticas que benefician formas de comunicación unidireccional, basadas en la configuración de una imagen pública favorable al gobernante, y que hacen énfasis en las relaciones con los medios periodísticos. En la primera parte se presentan elementos para analizar el modelo de comunicación estratégica y en la segunda, los resultados del trabajo de campo. Estos confirman la hipótesis planteada a partir del análisis de la literatura sobre el tema.

Palabras clave: Comunicación estratégica, gestión de la comunicación, entidades públicas, organizaciones gubernamentales, comunicación organizacional, Colombia, plan de comunicaciones.

ABSTRACT

In recent years, in the literature on communication management in public agencies, both governmental and political, there has been a tendency to highlight the utility the strategic model may have to establish a two-way communication with citizens and strengthen the deliberative communication. This paper delivers the results of a research aimed at discovering the extent to which strategic communication is used in public organizations in Colombia. The hypothesis that has emerged suggests that the model of strategic communication is known, but the practices benefiting unidirectional communication prevail, based on the configuration of a favorable public image of the public officer, and which emphasize on the relationships with the media. The first part will introduce elements to analyze the strategic communication model, and in the second part, the field work results. These confirm the initial hypothesis once analyzing the literature on the subject.

Key words: Strategic Communication, Communication Management, Public Agencies, Government Organizations, Organizational Communication Colombia, Communications Plan.

Recibido: 2 de marzo de 2011

Aprobado: 15 de abril de 2011

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Estudiosos contemporáneos sobre la estrategia (Pérez y Massoni, 2009) llaman la atención acerca de las posibilidades que ha tenido este concepto de ser analizado desde diversos campos y enfoques, así como de evolucionar a lo largo de 2.500 años. En consecuencia, buscar una definición unificada es tarea ardua y requiere escudriñar en la naturaleza del mismo, pasando por diversos paradigmas o perspectivas que lo han abordado. En este caso específico, se abordará desde lo que atañe a la relación que se ha establecido entre comunicación y estrategia en las organizaciones.

La llegada definitiva de los estudios sobre la estrategia al mundo de la empresa, y por esa vía, al ámbito de las organizaciones, se consolidó a partir de los escritos y las experiencias de Sloan, Chandler y Ansoff (Sánchez-Tabernero, 2000). Éste último advierte en una de sus obras (1986) que la estrategia ingresa al mundo de los negocios en 1948, con la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern. Según el autor, la teoría proporciona una visión unificada para diferentes situaciones conflictivas, sin importar si su origen es la guerra, la política o los negocios. La estrategia pura consiste, a su modo de ver, *“en un movimiento o unas series específicas de movimientos descritos de manera sucesiva”* (Ansoff, 1986, p. 136), ha podido concretarse en aplicaciones prácticas y ha revolucionado la manera de pensar sobre los negocios, pero también sobre determinados problemas y situaciones de tipo social. La popularización de su uso y aplicación se debe, precisamente, a la facilidad que brinda para utilizarse en el marco del desarrollo de programas para productos, empresas y mercados, como una guía para tomar decisiones.

Se habla de estrategia cuando las opciones son inciertas y no pueden examinarse por adelantado. Lo que se analiza, en estos casos, son posibles consecuencias que pueden engendrar una decisión. Se parte, entonces, de la asignación de una probabilidad, ya sea de la ocurrencia de un suceso o del resultado que éste puede tener. La serie de decisiones que se perfilan para conseguir que se dé, recibe el nombre de programa. Éste consiste en trazar una secuencia de acciones sincronizadas que se utiliza para guiar y coordinar operaciones y su diseño obedece al análisis que se hace de las posibilidades que tiene la organización en su relacionamiento con el entorno. Al respecto, Ansoff comenta que las decisiones estratégicas son las que están *“relacionadas con el acoplamiento de la empresa a su entorno”*, y que se habla de estrategia para referirse a las reglas que se utilizan para tomar *“decisiones en [situaciones de] ignorancia parcial”* (Ansoff, 1986, p. 138). Juega, pues, con el componente de la incertidumbre, por cuanto se reconoce la dificultad de trazar un sentido de largo plazo en un entorno marcado por la complejidad y la no linealidad del comportamiento humano, de la sociedad y de las organizaciones (Pérez y

Massoni, 2009). Vincula, del mismo modo, el proceso de toma de decisiones, al proporcionar una perspectiva para definir y seleccionar alternativas, y articularlas de manera que puedan ser comprendidas e implementadas. Para utilizarlo en la vida práctica, el conocimiento estratégico, se ha convertido en un modelo, el cual se aborda desde una metodología.

En el campo de la comunicación, Pérez (2006) viene hablando desde hace ya varios años, de que existe una “nueva teoría estratégica”, que se basa en que la comunicación puede recobrar un “poder”, asociado a su capacidad de persuasión, que siempre ha tenido y que pocas veces se le reconoce. Esta idea es posible de entender si se comprende, antes, que “...*la comunicación es una forma de acción, concretamente, [de] interacción simbólica...*” (Pérez, 2006, p. 454), que, bien conducida, permite transformar la sociedad. Al hablar de “conducida”, se hace referencia a la necesidad de dirigirla, o bien, de gestionarla, de acuerdo con parámetros o criterios concebidos con antelación al ejercicio comunicacional.

No todas las comunicaciones son estratégicas. Cuando se trata de determinar si una comunicación es estratégica o no, los autores parten de varias consideraciones. En la primera de ellas, señalan que la comunicación es estratégica siempre y cuando los objetivos de los programas del área se deriven de los que guían la gestión de la organización (Costa, 2003). En la segunda, la comunicación es estratégica porque las diferentes acciones se realizan a partir de líneas de acción inscritas en objetivos de comunicación, en síntesis, porque el propio programa cuenta con una estrategia que lo guía. En tercer y último término, está la postura de los teóricos de las relaciones públicas y la comunicación corporativa, para quienes la comunicación es estratégica cuando se encuentra ubicada en los niveles de decisión más altos y ajustada a un enfoque corporativo; es decir, cuando los profesionales del área participan, junto con los directivos, en el desarrollo de la estrategia general de la organización, porque aportan información sobre la interacción entre la entidad y su entorno (Van Riel, 1997; Grunig, 2000; Cornelissen, 2008). En este caso, la comunicación acompaña el desarrollo de otros procesos clave de la organización, lo que hace que se ejerza una acción transversal. En este nivel se piensa la comunicación como una función directiva, que alcanza su máxima efectividad cuando forma parte del proceso que se sigue para tomar decisiones corporativas.

Con el ánimo de aportar una definición que guíe el presente trabajo, se está de acuerdo con que las condiciones que deben cumplirse para que la comunicación de una entidad sea estratégica son las siguientes: a) la comunicación debe considerarse elemento central en la toma de decisiones y, por lo tanto, los representantes del área de comunicación, si existen en la entidad, deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia

general o bien, corporativa, aportando información útil para tomar decisiones de primer orden; b) los objetivos de la estrategia de comunicación guardan consonancia con los de la estrategia global de la organización o corporativa, es decir, las acciones de comunicación apuntan al cumplimiento de los fines de la entidad a la que apoyan; y c) en el diseño de la estrategia de comunicación se contemplan tres niveles que articulan lo general con lo específico: el estratégico o global, el táctico o intermedio, y el operativo.

En el diseño de la estrategia de comunicación propiamente dicha, se sigue un método en el que se reúnen las tres condiciones señaladas. Pérez (2006) las traslada a un proceso que, visto paso por paso, se desarrolla así: 1) se identifica una situación “de juego”, en la que participan diferentes jugadores con intereses diversos; 2) unos jugadores, en este caso los responsables de la comunicación, tienen que tomar decisiones en un entorno incierto que es generado por los otros jugadores; 3) la toma de decisiones se da teniendo en cuenta los contextos sociales; 4) se traza un objetivo con antelación; 5) se deben considerar varias alternativas posibles para actuar; 6) se deben valorar dichas alternativas; 7) elegir una de ellas y 8) ejecutarla, hacerle seguimiento y evaluarla.

Al revisar el modelo propuesto por Pérez, lo mismo que los de otros autores que han estudiado la comunicación estratégica (Bernays, 2004; Grunig, 1992 y 2000; Wilcox., et al., 2001; Garrido, 2003), se encuentra la presencia reiterada de cuatro grandes componentes o sub procesos: a) un componente de investigación; b) otro de planificación; c) la ejecución de la estrategia, y d) la existencia de mecanismos de seguimiento, control y evaluación del programa de comunicación. Cada uno de estos elementos se explica a continuación.

a. Investigación

La investigación apunta a conocer el entorno en el que la organización opera. Para ello el comunicador que diseña un programa estratégico se vale de herramientas de análisis que, de una parte, arrojan información actual sobre las características de ese entorno y, de otra, posibilitan tener un escáner sobre lo que piensan los públicos que están en él, acerca de lo que es la organización y lo que esperan de ella. De modo inverso, y como resultado del diálogo y la discusión, los grupos del entorno también obtienen información acerca del trabajo que realiza la entidad y de sus intereses.

La apertura hacia el entorno, materializada en el diálogo con los públicos, genera relaciones de influencia mutua. Esta es una característica que se adjudica a la comunicación estratégica y que ha obligado a las entidades a aclararse a sí mismas qué son y qué buscan y, en consecuencia, a edificar un discurso que refleje sus aspiraciones.

La búsqueda hacia el establecimiento de puentes entre la organización y los actores de su entorno coincide con la exploración de un diálogo propuesto por Grunig y Hunt (1984) y que, en el caso de su modelo de Relaciones públicas excelentes tiene el requisito de ser equitativo.

Cornelissen (2008) hace notar que, dado que la preocupación central de la estrategia es alinear la misión de la organización, sus recursos y capacidades con las oportunidades y los retos del entorno, se podría pensar que el concepto de *stakeholders* es central en la literatura sobre este tema, pero en realidad no ha sido así. A juicio del autor, ha sido abordado en términos vagos y generales e ignora el amplio rango de grupos de *stakeholders* que tienen un impacto profundo en las operaciones de la organización. El valor de la comunicación consiste, precisamente, en que los profesionales del área realicen análisis de elementos que van surgiendo en el entorno y que puedan tener implicaciones futuras significativas en el desarrollo de la estrategia, así como visualizar la reacción de los *stakeholders* ante opciones alternas de estrategia. Pese a ello, se ocupan de numerosas actividades y dedican muy poco tiempo, o ninguno, a la investigación, al monitoreo del entorno y al seguimiento de información que pueda afectar los intereses de la entidad (Cornelissen, 2008).

b. Planificación

Como se ha advertido, la comunicación estratégica se fundamenta en la planificación. Pese a ello, exige flexibilidad y apertura hacia situaciones de corto y medio plazo que se conjugan en el proceso. Demanda, entonces, capacidad para diseñar programas que se proyecten desde una visión global a la que se articulan aspectos de la cotidianidad. De este modo, en tanto la planificación permite definir el punto al que se quiere llegar, la flexibilidad es la vía que posibilita que sea hagan ajustes a lo largo del proceso. En este aspecto, la comunicación estratégica también exige, a quienes la aplican, diseñar herramientas para verificar, a medida que se desarrolla el programa, el grado en el que los resultados se acercan o se alejan de lo planificado.

El proceso vincula la incertidumbre, porque no es posible prever cómo va a actuar el interlocutor de los mensajes, ni si el discurso de éste puede llegar a tener un poder persuasivo mayor y termine por convencer a la organización sobre su visión del mundo y le conduzca a tomar decisiones que le lleven a replantear objetivos que inicialmente se había trazado.

Es necesario que el plan quede escrito, pues de lo contrario, no se puede formalizar ni servir como guía de trabajo o punto de referencia para las personas que deben ejecutarlo y hacerle seguimiento. Quien lo diseñe debe dominar los elementos que son sustanciales en cada una de las etapas, para poder vislumbrarlas y articularlas de manera adecuada y proponer las mejores

selecciones posibles de contenidos, medios y públicos, ajustados a los objetivos, en la definición de los aspectos más operativos del proceso.

c. Ejecución

En esta tercera fase, las áreas de comunicación y las organizaciones ponen en marcha el plan. No se considera necesario, en esta sección del artículo, integrar descripciones detalladas acerca de cómo debe llevarse el proceso, puesto que ello dependerá de las acciones que se hayan consignado en el plan de comunicaciones. Cabe señalar, sin embargo, que el primer paso en esta etapa consiste en socializar el plan con el personal de la organización del que se requiere un mayor compromiso y apoyo para que se cumpla.

d. Seguimiento y evaluación

En los últimos años y, en buena medida, por exigencias de la dirección de las organizaciones, los profesionales de la comunicación han empezado a medir el cumplimiento de los planes y programas que diseñan y ejecutan y el tipo de impacto que alcanzan a tener entre los públicos. La herramienta que más utilizan para ello, son los indicadores de gestión.

El uso de indicadores permite que se replanteen los objetivos y las acciones para alcanzar las metas propuestas, si en algún momento del proceso se comprueba que la ejecución que se viene haciendo es poco efectiva, o si las acciones no tienen un impacto significativo en los públicos.

En relación con el diseño de indicadores, se ha encontrado que el conocimiento que se requiere para definirlos, es más de tipo conceptual que estadístico, porque en este paso los profesionales deben determinar las variables para medir un concepto (identidad, reputación, calidad de la comunicación interna), pero poco pueden hacer si desconocen la naturaleza y los componentes que lo determinan, lo que impide obtener resultados fidedignos (Grunig, 2008).

En vista de que los programas de comunicación no generan cambios inmediatos, sino que sus efectos son acumulativos en el tiempo, las variables que los definen deben medirse de manera periódica. De acuerdo con Grunig (2008), los indicadores de medida tienen que estar fundamentados en investigaciones que demuestren que los programas de comunicación están teniendo efectos en las cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos. Cuando se habla de lo cognitivo hay que tener en cuenta que no sólo es necesario que los receptores de los mensajes recuerden los contenidos de una comunicación, sino que deben entenderlos y desarrollar nuevo conocimiento a partir de ellos. En consecuencia, dice el autor, en el diseño de programas de seguimiento de

la estrategia de comunicación, los profesionales del área tienen que hacerse dos preguntas fundamentales, que dan cuenta del impacto en una esfera social más amplia y que se ajustan a una perspectiva estratégica: 1) ¿En qué medida el equipo de profesionales de comunicación ayuda a la dirección a determinar las consecuencias que la organización ha tenido en los públicos, lo mismo que a determinar las necesidades de esos públicos? y 2) ¿En qué medida el equipo de relacionistas públicos de la organización sostiene la obligación moral de comunicar y descubre, revela o expone el comportamiento de la organización a los públicos, cuando tiene consecuencias en ellos, o cuando el público espera consecuencias de parte de la organización? (Grunig, 2008).

En el diseño de herramientas para medir la comunicación, Paine (2007) propone tener en cuenta tres categorías que arrojan resultados sobre el impacto que tienen este tipo de esfuerzos: a) *outputs*, que son los resultados físicos del trabajo; ejemplo de ello son los folletos; b) *outtakes*, que corresponde a lo que la gente piensa como resultado de experimentar los *outputs*, y que usualmente se miden con encuestas; en el ejemplo tomado significaría determinar qué han aprendido los públicos a partir de la consulta de los folletos; y c) los *outcomes*, que viene a ser cómo se comportan las personas como resultado de los *outtakes*, y que correspondería a los cambios de actitud y en las acciones, derivados de la lectura y la apropiación del contenido de los folletos. La autora señala que no es posible generalizar acerca de los indicadores que pueden ser más o menos útiles para un programa de comunicación, ni cuáles arrojen información más o menos fidedigna, ya que la relación con cada grupo de *stakeholders* requiere diferentes herramientas de medición y diferentes sistemas métricos (Paine, 2007).

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES POLÍTICAS Y DEL SECTOR PÚBLICO

Al hablar de organizaciones públicas, se precisa vincular a los tres poderes públicos: el ejecutivo, el legislativo y el judicial. En el presente trabajo, la denominación “públicas” abarca, de igual modo, a los partidos políticos, por cuanto quienes resultan elegidos para gobernar, inician la relación con los ciudadanos en las campañas electorales. En este mismo sentido, estudiosos de la comunicación política coinciden en que, de modo contrario a la tradición, ésta no debe agotarse en la búsqueda de votos y en la comunicación de las campañas, sino que debe mantenerse una vez los elegidos ocupan sus cargos y se dedican a gobernar, para alcanzar dos fines que debe tener toda comunicación gubernamental: a) generar consenso (Riorda, 2008), y b) legitimar el ejercicio del gobierno durante el periodo que dure el mandato (Canel y Zamora, 2004). La comunicación pública incluye, en consecuencia, la comunicación gubernamental, y por consiguiente relaciona las interacciones de un presidente,

un ministro, un gobernador, un alcalde o un concejal (Canel y Zamora, 2004), pues a ellos les compete difundir los servicios que una entidad gubernamental, cualquiera que sea, presta a la sociedad (Canel, 2007).

Sobre la comunicación en campañas electorales se han escrito numerosos artículos y análisis y, en comparación con ésta, ha sido menor la producción relativa a las formas de comunicación permanente entre los representantes y miembros de los poderes públicos con los ciudadanos. De acuerdo con Canel y Zamora (2004), la investigación sobre las formas de comunicación en los tres poderes, muestra que en lo que respecta al ejecutivo ha habido una centralización de los análisis en la figura de los presidentes y que tiende a pasarse por alto que también hacen parte de un gobierno los ministerios, institutos y organismos descentralizados, lo mismo que la gestión política que está detrás de la presidencia como institución. Mucho menos es lo que se ha investigado y publicado sobre la comunicación de los poderes legislativo y judicial con los ciudadanos.

La comunicación deliberativa es la más importante entre los gobernantes, los organismos públicos, los políticos y los ciudadanos (Caicedo, 2004; Canel, 2007; Riorda, 2008). Sin embargo, su práctica es incipiente, si se tiene en cuenta que, desde dentro de estas organizaciones, la comunicación se enfoca desde una perspectiva netamente informativa, pues se comunica a la prensa lo que se considera que son las realizaciones más importantes de los gobernantes, lo que privilegia un sentido unidireccional de la comunicación. No se fortalecen formas de comunicación que permiten que exista una relación permanente entre el gobierno y los ciudadanos, sino que se prolonga el modelo de comunicación basado en la propaganda. Ésta última muestra una realidad favorable al emisor y desconoce al receptor como sujeto activo, con libertad para expresarse y capacidad para aportar a la construcción de comunidad (Caicedo, 2004; Riorda, 2008; Canel, 2007; Canel y Sanders, 2010).

Al decir de Riorda (2008), la permanencia en el diálogo y la obtención de consenso son elementos sobre los que se erige la legitimidad de los gobiernos y esto sólo puede lograrse si se acude a prácticas comunicacionales de doble sentido. En este panorama, la comunicación estratégica ha sido vista como un modelo que representa numerosos beneficios cuando se traslada al campo de las organizaciones públicas, por varias razones: a) posibilita que el gobierno trabaje y sea visto como un sistema, como una totalidad, o bien, como una unidad hecha de partes; b) se aborda desde una visión en la que la organización pública es analizada desde la relación con su entorno y no como un ente aislado de la sociedad a la que debe servir; c) evita caer en miradas cortoplacistas; y d) permite mostrar una articulación en las políticas, porque al integrar sus acciones en un ciclo más largo, el gobierno enuncia su discurso en torno de una

idea narrativa y los ciudadanos toman conciencia acerca de la manera como éste constituye su rumbo. En este último aspecto coincide Dader (2004), para quien la comunicación estratégica, aplicada en este sector, hace posible tener un punto de partida o una idea temática que se constituya en eje para debatir con los ciudadanos. Hace notar que, dentro del modelo, la comunicación orientada a las campañas tiende a asimilarse a lo que son las tácticas y que, lo estratégico, en este caso, consiste en aportar una mirada global y de tipo conceptual, en la que se inscriben los objetivos fundamentales, que es lo que se deja de lado, por lo general.

En esta forma de comunicación, la organización y los profesionales del área tienen que tener en cuenta el entorno del que hacen parte los ciudadanos y en el que confluyen variables políticas, culturales o económicas y que son necesarias para generar una construcción participativa permanente, que conduzca a que se creen discusiones y a involucrar mucho más a las personas en el cumplimiento de los programas de gobierno.

Si, como se viene diciendo, es preciso buscar formas de relación de largo plazo entre las organizaciones públicas y los ciudadanos, los modelos de comunicación estratégica, dentro de los que se inscriben la teoría dominante de las relaciones públicas y los modelos que proponen integrar las diferentes formas de comunicación de una entidad, como la comunicación corporativa (Van Riel, 1997; Cornelissen, 2008), sirven a este propósito, por cuanto

“...fuerzan a concebir al público de manera diferente a lo que se concibe cuando se piensa sólo en la consecución del voto. Bien es verdad que el voto es en sí mismo una relación del gobernante con el gobernado. Pero consideramos que plantear la comunicación del gobierno como el establecimiento de una relación de largo plazo con el ciudadano amplía la perspectiva de análisis y estudio...” (Canel y Sanders, 2010, p. 26).

Al indagar sobre la existencia de esquemas o prototipos de comunicación estratégica orientados a las entidades del sector público y gubernamental en Colombia, se encuentra el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado, MCPOI, diseñado por USAID y Casals & Asociados Inc. en 2004, y creado con la finalidad de que fuera aplicado en todas las oficinas y entidades públicas del país. Además de éste, y a partir del gobierno de Álvaro Uribe, se ha venido usando el Modelo Estándar de Control Interno, Meci, en las entidades del Estado, pues durante el mismo mandato, se exigió la certificación de calidad a todos los organismos públicos. Hace parte de la adopción de los sistemas de gestión de la calidad (Norma Internacional ISO 9001:2000; Meci 1000:2005; Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública, NTP GP 1000:2004) fortalecer la comunicación organizacional y garantizar la producción, circulación y socialización de información de las

entidades del Estado hacia sus diferentes grupos de interés, así como enriquecer y desarrollar la rendición de cuentas a la comunidad.

Es de esperar, entonces, que las entidades colombianas que operan en este sector hayan tenido que fortalecer sus procesos de comunicación, trabajar a partir de planes y generar herramientas que les permitan verificar el cumplimiento de dichos planes. Para conocer la medida en la que se utilizan modelos de comunicación estratégica, u otros asociados a ella, se realizó un trabajo de campo.

METODOLOGÍA

La investigación aplicada ha tenido como finalidad conocer el grado en el que se conoce y utiliza la comunicación estratégica en las organizaciones públicas colombianas. La hipótesis que se ha planteado apunta a que en estas organizaciones se conoce el modelo de comunicación estratégica, pero prevalecen las prácticas que benefician formas de comunicación unidireccional, basadas en la configuración de una imagen pública favorable al gobernante, y que hacen énfasis en las relaciones con los medios periodísticos. Esta hipótesis surge del hecho de que existen modelos que se han divulgado y de que, a la vez, como se señala en la literatura consultada, existe un énfasis informativo, de parte de los medios periodísticos, en las actividades, realizaciones y escándalos de los personajes del mundo de la política, en el que los comunicadores de las entidades trabajan como fuentes, para alimentar estas necesidades informativas.

La herramienta elegida para obtener información útil en el cumplimiento de los objetivos ha sido la entrevista, porque facilita obtener conocimiento de las personas que trabajan con el objeto de estudio, sobre sus prácticas profesionales y el grado en el que aplican el modelo en cuestión.

Las preguntas que hacen parte del cuestionario atienden a la modalidad de semi estructuradas, ya que éstas permiten centrar la conversación en las mismas cuestiones, con todos los entrevistados, al establecer en ellas categorías de examen unificadas, a la vez que admiten flexibilidad para hacer otras preguntas que ayuden a ampliar y a comprender mejor las respuestas. Aparte de recoger información cualitativa, en algunos casos, y por ser cerradas, las preguntas semi estructuradas, también ofrecen la posibilidad de hacer análisis estadísticos de tipo descriptivo.

En la entrevista aplicada, se ha buscado obtener información sobre los siguientes aspectos:

- a) La denominación que recibe el área de comunicaciones y su ubicación en la estructura organizacional u organigrama, ya que esta información da cuenta de la medida en la que la comunicación abarca acciones propias del modelo estratégico y, de otra parte, informa si tiene injerencia en las decisiones de tipo corporativo, en el caso de que esté ubicada en la parte alta de la jerarquía, o como área de *staff* de la dirección.
- b) Las funciones que cumplen los comunicadores, pues éstas revelan si se ocupan más de lo operativo, de lo táctico o de lo estratégico.
- c) Las habilidades que se exigen al comunicador, dentro de las cuales se espera encontrar su capacidad estratégica, referida a una visión de conjunto y de proyección de largo plazo de los programas de comunicación.
- d) La existencia de un modelo para gestionar la comunicación.
- e) El grado en el que se considera que el modelo que se utiliza para gestionar la comunicación es estratégico.
- f) La medida en la que el área de comunicaciones realiza actividades de investigación, así como el tipo de investigaciones que hace.
- g) El tiempo que los comunicadores dedican a ejecutar actividades de comunicación.
- h) La existencia de un plan de comunicaciones.
- i) El grado en el que se trabaja con indicadores de medida para verificar el impacto de los programas de comunicación.

En cuanto al diseño de la muestra, se ha tenido como propósito abarcar a las diferentes organizaciones públicas que existen en el medio. Para definir las, se construyó una base de datos con los nombres de los responsables de comunicación de organismos e instituciones públicas, lo mismo que de los partidos políticos legalmente reconocidos en el país y que cuentan con un responsable de la comunicación. La base de datos inicial comprende un total de 60 registros. Al establecer los contactos para realizar las entrevistas, se encontró que los responsables de comunicación del sector y, en especial los de los partidos políticos, no estaban dispuestos a entregar información que pudiera ser publicada. Algunos de ellos manifestaron preocupación por guardar la buena imagen de la entidad para la que trabajan. Para solventar esta situación, se acordó con los entrevistados que sus respuestas tendrían un carácter anónimo. La muestra final está compuesta por responsables de las áreas de comunicación de 14 organizaciones que tienen sede en Bogotá. Por ser la capital del país, en

ella se concentran organismos gubernamentales y altos representantes de los partidos políticos y de los poderes públicos.

Las entrevistas se hicieron en septiembre de 2010 y fueron realizadas por las investigadoras del proyecto y tres estudiantes de último semestre del programa de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad de La Sabana, quienes recibieron un entrenamiento previo¹. Las organizaciones que han participado en el estudio se presentan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Composición de la muestra

ORGANIZACIONES	NÚMERO
Ministerios	3
Organismos e institutos descentralizados	3
Partidos políticos	2
Bancos estatales	2
Poder legislativo	1
Poder judicial	1
Secretaría de despacho de alcaldía	1
Fuerzas militares	1
Total organizaciones	14

RESULTADOS

a. Denominación del área de comunicaciones y ubicación en el organigrama

Al examinar el nombre que toma el área de comunicaciones, se encuentra que el que más se repite es el de “Oficina de prensa”. Éste se utiliza en cuatro entidades, lo que representa el 28,5% de la muestra. En estos casos el énfasis, como sugiere el nombre, se hace en la realización de contenidos para los medios informativos y en llevar una buena relación con los periodistas. La denominación “Oficina de comunicaciones” es utilizada en otras dos entidades de la muestra. En dos ministerios aparece el nombre “Oficina asesora de comunicaciones”, y las áreas de comunicación de las seis entidades restantes tienen nombres diferentes, entre ellos el de “Comunicaciones de atención al ciudadano”. En este último caso, las actividades se orientan, de manera primordial, a prestar un servicio a la comunidad, como es deber de las entidades públicas, no obstante es un caso que sólo se presenta en una de las entidades.

En cuanto a la ubicación en el organigrama, nueve de los entrevistados, que

constituyen el 64.28% de la muestra, responden que el área brinda un apoyo transversal a las demás dependencias de la organización. Estas personas dependen de directivos del primer nivel, como es el caso del Ministro en los ministerios o de la presidencia, en el caso de los partidos políticos. Dado que se presenta en un número importante de entidades, la relación directa del área con quienes toman decisiones de tipo corporativo, es un factor favorable al ejercicio de la comunicación estratégica.

Quienes afirman tener altos niveles de autonomía para tomar decisiones relativas a sus cargos y a la comunicación, aseguran que ésta ha sido ganada y la asocian a la antigüedad en el cargo, al conocimiento de la organización y a la confianza que se han ido obteniendo, producto del conocimiento de los temas críticos con los que trabajan y del medio que circunda a la entidad.

b. Funciones que cumplen los comunicadores

En cuanto a las funciones que cumplen los comunicadores, existe una dedicación especial a actividades de divulgación y prensa: *“... el único proceso que hay aquí es divulgar, no importa de dónde venga la información; obviamente es divulgar y eso conlleva también un proceso muy importante, que es educar (...) a los colombianos. Por ejemplo, hay una cantidad de campañas educativas que se lanzan, pero sí: finalmente [lo que hacemos] es divulgar”*.

Es tan fuerte el componente periodístico en el sector, que al preguntar a uno de los entrevistados de este grupo cuánto tiempo lleva trabajando en comunicación, responde que no se considera un profesional de esta área, por cuanto los trabajos que realiza son netamente periodísticos.

En la mayor parte de los casos prima el sentido unidireccional de los mensajes, característica que se ha achacado históricamente a los modelos periodísticos y que impide establecer relaciones permanentes en doble sentido con públicos diferentes de los periodistas. Si bien es comprensible que se hagan esfuerzos importantes para entregar información a los medios periodísticos, por ser estos los que están más pendientes de las entidades públicas y por su responsabilidad de informar a los ciudadanos, la entidad no puede olvidarse de que tiene muchos otros públicos con los que debe establecer relaciones de largo plazo, a partir de formas de comunicación que trascienden lo periodístico y que se optimizarían más, si se emprendieran desde una perspectiva estratégica.

Una segunda tarea, que citan algunos entrevistados, es la de brindar asesoría a la propia entidad en temas afines a la comunicación, como destacaron tres personas entrevistadas. Una de ellas puntualizó que esto es necesario porque

“...muchas veces la directora no puede ser solo la vocera; tenemos que tener voceros alternos que nos sirvan como puente con las personas que trabajan por fuera, con las que están al interior de la institución. Lo que hacemos es asesorar y acomodar pautas para que se tenga la información más oportuna”.

En un partido político se mantiene el cargo de jefe de prensa a lo largo del año y, en época de campaña electoral, contratan a una empresa experta en mercadeo *“para llamar la atención de la gente”*. Al decir del entrevistado, esta empresa que se contrata debe reunir ciertas condiciones, entre ellas, *“ser amiga del partido, compartir las ideas, tener experiencia de trabajo con ella y que sea reconocida a nivel local y nacional”*.

En términos generales, la distribución de funciones indica que se destina un importante número de personas a hacer medios y a producir contenidos periodísticos, cuestiones que han sido catalogadas en este estudio como labores de tipo técnico. Escasean labores asociadas a la comunicación organizacional o a las relaciones públicas y no se perciben esfuerzos por unificar en una sola área las diferentes funciones comunicacionales.

c. Habilidades del comunicador

La característica más mencionada por los entrevistados, como necesaria en las personas que trabajan en la comunicación de este grupo de organizaciones, es el conocimiento de los temas que se manejan en la organización. Así, en un partido político, es una cualidad que prima sobre las demás: *“La primera razón es que conozca de qué se trata la política, cómo se maneja y el pensamiento [o la ideología que está detrás]. Así mismo, la plataforma política del partido”*.

En segundo lugar se mencionan las habilidades periodísticas. Uno de los entrevistados responde que lo primordial del comunicador que trabaja en el sector es *“...que sea periodista, no tanto comunicador social (...) Periodista profesional y con experiencia”*. Al consultar las razones, una persona responde que estas instituciones tienen otras formas de comunicarse con los ciudadanos, otros recursos contemplados en la ley y en los que se apoyan otros funcionarios de la entidad, que no son comunicadores, de manera que lo periodístico entra a complementar otros modos de comunicación. Para este entrevistado, buena parte de la comunicación que tiene lugar entre la entidad y los ciudadanos, tiene que ver con el trabajo de los funcionarios, como es el caso de un juez, que se comunica a partir de las sentencias, lo que, a su juicio, no se inscribe en la definición de comunicación organizacional.

No obstante no ser mayoritario el número de menciones asociadas al liderazgo del comunicador y a su capacidad estratégica, llama la atención el caso de una

entidad en la que el comunicador debe motivar a los directivos y a los empleados para hacer creíble el trabajo del área y lograr que los públicos internos participen en las convocatorias que se les hacen desde ella. En esta organización, *“la persona o las personas encargadas [de comunicaciones] tienen que aprender cómo mantener una respuesta positiva. Tener paciencia y decir: mire, esta vez vamos a trabajar de esta forma... tener mucha claridad en lo que se quiere y saberlo comunicar”*.

d. Existencia de un modelo para gestionar la comunicación

El 57.14% de los entrevistados dice trabajar con un modelo para gestionar la comunicación. El modelo consiste, para los entrevistados, en tomar teorías sobre la comunicación y aplicarlas. Algunos construyen sus propias teorías y modelos a partir de experiencias pasadas. Otros generan modelos a partir de indagaciones sobre los efectos de medios como Internet, la televisión o el envío de boletines de prensa, que luego aplican al trabajo cotidiano.

En cuatro entidades señalan que el modelo que aplican está basado en el Sistema de Gestión de la Calidad, a raíz de la exigencia que hizo el gobierno central de que todos los organismos públicos certificaran la calidad de sus procesos, por lo que los procedimientos y la manera en la que se articula el trabajo están ajustados a manuales, plantillas y libros de estilo. En esta serie de documentos están consignadas todas las pautas que orientan el trabajo e incluso aspectos detallados sobre selección de fuentes, envío de comunicados, gestiones ante los medios, entre muchos otros aspectos.

Solamente un entrevistado, asesor de comunicaciones de un Ministerio, respondió que utiliza el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado, MCPOI.

e. Grado en el que se considera que el modelo para gestionar la comunicación es estratégico

Entre quienes señalan que se guían por un modelo para gestionar la comunicación, un 78% dice que éste es estratégico. El 22% restante considera que no lo es. Al consultar las razones por las que creen que el modelo se ajusta a la definición de comunicación estratégica, las respuestas pueden abarcarse en cuatro grupos:

1. *Lo comunicacional se articula a la estrategia general de la organización.* Quienes lo ven de esta manera señalan que su trabajo apunta a dar cumplimiento a la visión y a la misión de la organización. En este grupo se puede incluir a dos entrevistados que relacionaron lo estratégico con la ubicación del área en

el organigrama: “*depende directamente del ministro*”; “*en la organización por procesos estamos ubicados en el nivel estratégico del Ministerio*”, aunque no aportan explicaciones ni argumentos adicionales sobre la injerencia que tienen en las decisiones globales de la entidad.

2. *Las acciones se definen en una temporalidad que privilegia el largo plazo.* Quienes conciben el componente estratégico desde esta mentalidad indican que se aporta una visión de futuro para el área y se privilegia la planificación: “*A nosotros nos molesta mucho que la gente venga con sus cosas: “¡Publíqueme esto ya! No. Debe saber que debe tener unos tiempos, un respeto, también, a la Oficina de prensa, que la gente valore. Que no es que venga y ya le publicamos, sino darle esa importancia [al proceso de comunicaciones]. Así como las demás áreas tienen sus manuales, sus políticas, aquí también*”. Esta misma razón la presentó uno de los entrevistados para señalar que el trabajo de comunicaciones de la entidad no se inscribe en una estrategia: “*No lo es, porque no es un modelo estable*”, lo que indica que reconoce la necesidad de contar con elementos que se proyecten en el tiempo.
3. *Se planifica lo que se quiere decir.* En este grupo se integra a quienes consideran que se deben gestionar los contenidos de los medios institucionales, en el sentido de utilizar los símbolos y lenguajes que representen lo que se busca decir, como una manera de evitar el malentendido: “*No podemos ser tan descomplicados. Tenemos que medir cuáles son las consecuencias de lo que pueda pasar como resultado de lo que estamos diciendo (...) Si no tienes una estrategia de comunicación para un determinado tema, muy posiblemente se desvíe la información o no se interprete bien lo que estás diciendo...*”. En este mismo sentido responde un comunicador para quien lo estratégico descansa en el conocimiento certero de lo que interesa a los periodistas y la información que se adecúa más a cada medio informativo. En síntesis, hacer que una información les interese, para que la publiquen: “*darle vuelta al comunicado y hacerle un buen título*”.
4. *Se cuenta con elementos que permiten hacer seguimiento y control.* En este caso se da relevancia al diseño de indicadores que permitan averiguar si lo que se está haciendo tiene el efecto esperado: “*La comunicación es estratégica porque podemos evaluar la efectividad de las acciones*”.

Una de las respuestas no se ajusta a ninguno de los criterios contemplados en la literatura como propios de la comunicación estratégica, y es la siguiente: “*...porque se mantiene informada a la gente, basados en la verdad y en la oportunidad y porque se informa sin ambigüedades*”. Esta afirmación corresponde, más bien, a una política de comunicación.

f. Investigación que realiza el área de comunicaciones

Los responsables de comunicación de este grupo de entidades destinan entre el 5% y el 25% de su tiempo a actividades de investigación. Los que se dedican menos a ella comentan que uno de los principales impedimentos es la falta de recursos económicos. Quienes ocupan más tiempo coinciden en el tipo de indagaciones que hacen, que consiste en la búsqueda de información para redactar los boletines e informes que envían a los periodistas. Suele tratarse de antecedentes sobre temas de los eventos que se realizan, por lo que revisan libros, documentos, van a los lugares donde se producen las noticias u obtienen detalles con las áreas técnicas de cada entidad. Esta no es una investigación de tipo científico, sino que se ajusta a la reportería y a las rutinas y formas de investigación propias del periodismo. En algunos casos hacen estos trabajos por solicitud de los periodistas y, en otros, por iniciativa propia: “...para que no le llegue al periodista solamente el registro de lo que está haciendo la institución, sino el porqué y el para qué y a quién impacta; y en esa medida cada boletín de prensa tiene que estar bien analizado, bien estudiado y bien escrito; responder a una investigación exhaustiva”.

La reportería no siempre es vista por los entrevistados como una modalidad de investigación, pues uno de ellos responde que no hacen investigación propiamente dicha, pues la que realizan es la que se requiere para escribir los comunicados de prensa y para preparar una presentación, con lo que se está de acuerdo en este estudio, pues estos contenidos no hacen parte de un diagnóstico de las relaciones entre la entidad y sus grupos de interés, que es lo que se requiere para diseñar el plan estratégico.

Al consultar qué otro tipo de investigaciones realiza el área de comunicaciones, se encuentra que en una de las entidades se hace un énfasis especial en la prevención de crisis, ya que, en opinión de la entrevistada, las demás acciones de comunicación no lo requieren tanto:

“... pues es que en el tema de comunicaciones en momentos normales todo está escrito. Creo que uno puede decir que no hay nada nuevo, uno cuenta con ciertas herramientas, uno sabe qué contar, cómo contarlo y entonces qué hago: una rueda de prensa o simplemente mando el comunicado de prensa, o simplemente publico el comunicado de prensa en la página Web. Eso, por lo general, ya se sabe”.

Este es un ejemplo de lo que Grunig (2006, 2008) denomina obrar por tradición o bien, por costumbre. Asumir que las estrategias o tácticas de comunicación que se aplican en una situación operan de la misma manera en otras, es pasar por alto el valor de herramientas fundamentales que se reivindican desde la comunicación estratégica, como el diálogo con los públicos que están inscritos en un entorno cada vez más cambiante y diferente del momento en el que una estrategia se aplica por primera vez. El comunicador que no investiga, termina trabajando

como técnico, es decir, aplicando unos medios a unas necesidades y no como estrategia, que es aquel que primero analiza un proceso o una relación, valora la particularidad de ésta y, a partir de la información obtenida, orienta su trabajo y toma decisiones sobre lo que se debe hacer.

En contraste, en una de las organizaciones se respondió que la investigación más importante es la que se realiza antes de hacer el plan de comunicaciones. Allí se investiga cuáles son las necesidades informativas de los públicos de interés: *“Se hacen reuniones permanentes con personas del sector para conocer cuáles son las necesidades de comunicación y poder hacer un plan que responda a eso, porque finalmente trabajamos para las personas, para garantizar los derechos, y en esa medida hay que saber qué es lo que están buscando”*.

Frente a esta misma pregunta se encontró que otra forma de investigación es la que se aplica en un partido político, en el que reconstruyen la memoria histórica haciendo seguimiento a la vida y obra de sus fundadores e ideólogos, lo mismo que al origen filosófico de las ideas en las que se fundamenta el partido.

Gráfico 1. Investigación que realiza el área de comunicaciones



Una última serie de respuestas tiene que ver con la investigación sobre los públicos de la organización: quiénes son, dónde están y cómo llegarles desde la comunicación, aunque sólo fue mencionada por dos personas. En uno de los casos la investigación es realizada por un área que se denomina “Acción integral” y, en el otro, correspondiente a un partido político, ésta se contrata con empresas evaluadoras que hacen grupos de discusión y encuestas para todo tipo de público. A partir de los resultados de esas encuestas se diseñan estrategias de comunicación para el partido.

g. Tiempo destinado a ejecutar actividades de comunicación

Al analizar el tiempo que los entrevistados de este sector dedican a las diferentes etapas del ciclo de la comunicación estratégica, se encuentra que se ocupan de manera primordial en la ejecución, porque dedican entre el 20% y el 60% a esta labor. Estos datos revelan un énfasis en aspectos de tipo táctico, pues quienes tienen una mirada estratégica ocupan buena parte de su tiempo en investigar y planificar, tareas que definen el carácter conceptual de la comunicación.

h. Existencia de un plan de comunicaciones

Considerando que la comunicación estratégica tiene entre sus componentes más importantes el plan de comunicaciones, se preguntó a los entrevistados cuánto tiempo de su trabajo destinaban a la planificación y si contaban con un plan de comunicaciones formalmente escrito. En las respuestas sobre el tiempo que el área de comunicaciones dedica a planificar, los porcentajes se distribuyeron entre el 5% y el 25%, lo que implicaría que no es un proceso muy significativo en el sector.

En diez de las entidades, es decir, el 71%, se cuenta con un plan de comunicaciones, que se consigna por escrito. En la mayoría de ellas, se realiza cada año. Se deja por escrito, entre otras razones, para verificar su cumplimiento en los procesos de evaluación de los empleados y para tener claridad sobre los recursos que van a necesitarse para financiar las actividades de todo el año. En una de estas entidades, el plan se orienta de manera particular a la gestión de crisis.

En las cuatro entidades restantes, equivalentes al 29%, el plan no existe. En dos casos, porque los entrevistados manifiestan abiertamente que no se hace y en los otros dos, porque se trabaja “el día a día” o “por pedidos”, es decir, según lo que les vayan solicitando las áreas.

i. Uso y aplicación de indicadores de medida, para hacer seguimiento a los programas de comunicación

El 78% de las organizaciones cuentan con indicadores para hacer seguimiento a la gestión del área de comunicaciones. El 22% restante no los tiene. Una de las entrevistadas se mostró escéptica frente al tema: “¿Tú crees en eso?” Señaló que aplican encuestas para evaluar medios internos y revisan el número de visitas de la Intranet, pero no tienen indicadores formalmente definidos ni diseñados. Otro entrevistado afirmó que se cuenta con indicadores, pero su explicación no se ajusta al concepto, pues se queda en valoraciones y opiniones y no hay herramientas de cuantificación y seguimiento sistemático sobre el impacto del trabajo que se hace:

“Utilizamos el sentido común. Sentido común es cómo está tu redacción, cómo está tu información diaria, cómo está la canalización de la información a través de los medios (...) que tengamos fuentes actualizadas de los medios de comunicación, una agenda permanente para saber a dónde remito la información”.

En los casos en los que se cuenta con indicadores, éstos miden el desempeño de los empleados y el grado en el que los medios divulgan la información que se les envía. En este último caso, se apoyan en servicios de monitoreo de medios que les prestan empresas externas. Con estos servicios también hacen seguimiento a la imagen de la entidad, en términos de notas positivas publicadas y los costos que el área de comunicaciones ayuda a ahorrar a la organización por concepto de *free press*: *“Ese indicador nos sirve internamente para decir: hay que reforzar este o este otro tema con los periodistas y para proponerle a las áreas técnicas hacer talleres, charlas o capacitaciones para los medios”.*

Otro grupo de indicadores que se menciona son los de efectividad, por cuanto se divide el número de medios por el número de lectores o audiencias que los consumen; el número de personas invitadas a un evento, por el número de asistentes. Uno de los entrevistados los denominó “indicadores de cumplimiento”, a los que además les fijan resultados numéricos esperados. Al consultar a partir de qué parámetros los determinan, el entrevistado respondió que la referencia es el año anterior: *“Calculamos. Si el año anterior hicimos 200 boletines de prensa, este año podemos hacer 250. Este año tenemos que hacer 50 programas de televisión al año, entonces los hacemos (...) Los eventos se miden por convocatorias versus número de asistentes”.* Este mecanismo no es el más indicado, porque detrás de la selección numérica no hay un razonamiento basado en datos fidedignos sobre el número de personas a las que se debe hacer llegar el boletín. Al consultar si tienen algún indicador para determinar el impacto de los contenidos de los boletines y de los programas en los conocimientos, actitudes y comportamientos de las personas, el mismo entrevistado responde que el impacto se determina, más bien, por el eco que la información tenga en los medios, por lo que se fijan en si las notas fueron publicadas o no, a partir de un monitoreo de noticias positivas y negativas.

En cuanto a indicadores numéricos, el incremento en el número de visitas a la página Web se considera parte de este grupo. De igual modo, para el entrevistado de un partido político, el mejor indicador de la gestión comunicativa son los votos: *“Está en las urnas. Esa es la medición exacta”, aunque contratan encuestas permanentes en tiempo de elecciones para sondear las tendencias de voto de los colombianos. El resto del tiempo no se orientan a otras acciones de comunicación: “Aquí lo que se busca son votos”.*

En cuanto a la evaluación, aparte de la que se ocupa de verificar la calidad de los medios, llama la atención que se mencione, de manera reiterada, la que se hace

al desempeño de los empleados. Esto, dicen los responsables de comunicación que tocan el tema, se implementa, lo mismo que el plan o el uso de indicadores, debido a las exigencias del sistema de gestión de la calidad, modelo que les ha llevado a definir, desde el diseño del plan, las fechas en las que deberán aplicarse los procesos de seguimiento y control y las evaluaciones, tanto de los empleados, como de los procesos.

CONCLUSIONES

En relación con las prácticas a las que se acude para gestionar la comunicación, se encuentra que en las organizaciones que han participado en este estudio, el aspecto que más destaca es la fuerte tendencia que existe a apoyarse en prácticas periodísticas. Prueba de ello es el hecho de que la denominación “Oficina de prensa” sea una de las más utilizadas. No aparecen denominaciones asociadas a lo organizacional, lo corporativo o lo estratégico, y en las respuestas sobre las funciones del área, priman las actividades de divulgación.

La vocación periodística se confirma en otras dos cuestiones. En primer lugar, cuando se indaga por las cualidades que distinguen al comunicador que trabaja en estas organizaciones. Sobresalen menciones asociadas al dominio del lenguaje periodístico, la experiencia en un medio de comunicación, saber escribir, tener buenas relaciones con los medios, así como reconocer y redactar noticias. De igual modo, numerosas funciones se ajustan a la producción de medios. En términos de las actividades que corresponden a quienes dirigen las áreas y a quienes les asisten, es posible diferenciar el trabajo que se hace, ya que los primeros se ocupan de labores como de coordinación, diseño y concepción del plan de comunicaciones y los segundos se ajustan a un perfil más táctico y operativo. No obstante, quienes aparecen como jefes también producen y divulgan contenidos informativos. Una segunda cuestión que conduce a confirmar el énfasis en una orientación periodística de la comunicación pública es el tipo de investigación que se realiza, que atiende, más que todo, a conseguir información para los boletines de prensa.

Muchos de los responsables de comunicación dependen de los altos directivos de las organizaciones, lo que facilitaría que participen en las decisiones estratégicas. Sin embargo, la cercanía es canalizada para operar como asesores de imagen en el manejo de la relación con los medios informativos, pero no tanto para participar en decisiones de tipo estratégico que vinculen el futuro de la organización. Un ejemplo patente de esta realidad es la del jefe de prensa de un partido político que solamente se encarga de hacer los boletines de prensa, a pedido de quienes dirigen la organización.

Esta serie de evidencias llevan a concluir que en el sector prima el modelo “agente de prensa”, basado en formas unidireccionales de relación,

consistentes, sobre todo en la emisión de comunicados e informaciones sobre las actividades y realizaciones e la entidad. De esta manera se confirman los hallazgos del análisis teórico, acerca de que se hace una labor de tipo propagandístico y no una orientada a buscar la deliberación y a fortalecer formas de consenso entre dirigentes y ciudadanos.

En cuanto a la existencia de un modelo para gestionar la comunicación, se encuentra confusión en algunos de los entrevistados para identificar qué es un modelo. En otras situaciones, es significativa la mención que se hace sobre las herramientas que les ha brindado la implantación del sistema de gestión de calidad. Cabe resaltar que este modelo incluye aspectos del ciclo de la comunicación estratégica, porque en él se trazan objetivos con metas, se planifican las actividades y se trazan indicadores de seguimiento y control.

Al revisar las razones aportadas por los responsables de la comunicación que catalogan como estratégica la orientación que dan a su trabajo, se encuentra que, efectivamente, corresponden con lo estipulado en la literatura consultada, si bien ninguno de los entrevistados resalta el aspecto más definitivo, y que es su participación en la definición de la estrategia global o corporativa de la entidad.

El elemento de la comunicación estratégica que más se conoce y utiliza es el plan. Otros componentes como el seguimiento basado en la aplicación de indicadores, se implantan ajustados a las exigencias que se les hacen desde el sistema de gestión de la calidad. Éste último viene a ser el modelo más claramente definido, que se utiliza para gestionar la comunicación en el sector.

Si bien en un grupo mayoritario existe un plan que se consigna por escrito y se mencionan la articulación del plan a la estrategia organizativa y la existencia de instrumentos de seguimiento y control, no se presentan elementos que den cuenta, con claridad, de la utilidad del modelo estratégico para generar un discurso coherente, de parte de cada organización, que se proyecte en el largo plazo y que busque el consenso con los ciudadanos, en torno de los programas de gobierno. Para estar a la altura de los nuevos tiempos, estas entidades tendrán que basar sus formas de interacción con la comunidad, en el diálogo, la inclusión y otras que permitan la construcción conjunta de ciudad, región, país o Estado.

NOTAS

1. Las estudiantes son Lina Garnica Gómez, Jilly Guevara Ospina y Paola Ruiz Aristizábal.

REFERENCIAS

- Ansoff, Igor. (1986). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ed. Orbis.
- Bernays, Edward. (2004). *Crystallizing public opinion*. New York: Ed. Boni and Liveright.
- Caicedo, Germán. (2004). *Gobernar es comunicar*. Cali: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Canel, María José. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, María José y Zamora, Rocío. (2004). La comunicación en las organizaciones políticas: la estrategia permanente en el mercado de la visibilidad de los poderes públicos. En: Losada Díaz, J. C. (coord.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, pp. 515-542.
- Canel, María José y Sanders, Karen. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y sociedad*, XXIII (1), 7-48
- Cornelissen, Joep. (2008). *Corporate communications: Theory and practice*. London: Sage.
- Costa, Joan. (2003). *La imagen pública. Una ingeniería social*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica – Aice-. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Dader, José Luis. (2004). Comunipólogos: los sastres del emperador, sus hilos de oro y las lentes del público.[En línea]: *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*. (2), 191-216, pp. 191-216. Disponible en: <http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunipologos.pdf>. [Consultado 30 de septiembre, 2010].
- Garrido, Francisco Javier. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Grunig, James E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, James E. (2000). Prefacio a la edición en castellano, en: Grunig, James E. y Hunt, Todd. *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000.

- Grunig, James E. (2006). Research in public relations: Current status and new directions. *Anàlisi*, (34), 49-65.
- Grunig, James E. (2008). Conceptualizing quantitative research in public relations. En: Van Ruler, Betteke; Vercic, Ana Tkalac y Vercic, Dejan, *Public relations metrics. Research and evaluation*. New York: Routledge, pp. 88-119.
- Grunig, James E. y Hunt, Todd. (1984). *Managing public relations*. Forth Worth: Harcourt Brace.
- Paine, Kathie. (2007). *Measuring Public Relationships: The Data-Driven Communicator's Guide to Success*. Ed. KDPaine & Partners, LLC.
- Pérez, Rafael Alberto. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, Rafael Alberto y Massoni, Sandra. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Riorda, Mario. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: Análisis de las rutinas de comunicación gubernamental. [En línea]: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (40), 4-15. Disponible en: URL: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>, [Consultado el 25 de noviembre, 2010].
- Sánchez-Tabernero, Alfonso. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Editorial Cátedra.
- USAID y Casals & Asociados Inc. (2004). *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado, MCPOI*.
- Van Riel, Cess. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Wilcox, Dennis. L.; Autt, Philips. H.; Agee, Warren K. y Cameron, Glen. T. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.