

# La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa<sup>3</sup>

**Eliana A. Celis García**

Especialista en Gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Colombia  
Candidata a Magister en Dirección de Comunicación, UCAM, España  
Correo electrónico: eliana.celis@upb.edu.co

**Clara I. García Villamizar**

Magister en Relaciones Industriales, Universidad Laval, Québec, Canadá  
Docentes Facultad de Comunicación Social – Periodismo  
Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Colombia  
Correo electrónico: clarai.garcia@upb.edu.co

Recibido: 15/03/2014  
Aceptado: 26/05/2014

## Resumen

**Objetivo:** Identificar los factores críticos de éxito (FCE) de la comunicación organizacional y su incidencia en el logro de los objetivos corporativos de algunas empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana; centrados en la comunicación organizacional, desde el modelo de Costa (2010); para evidenciar si realmente se concibe la comunicación desde esta visión estratégica. **Método:** Enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo a partir de encuestas dirigidas. **Resultados:** Se pudo establecer que en las 35 empresas que participaron del estudio, su gestión en el área está enfocada más en la operación que en la estrategia, centrándose en la divulgación de información. **Conclusiones:** Desde los FCE, la eficiencia se resalta de acuerdo con los resultados, y se requiere superar la función mediática para avanzar en la estrategia, a fin de fortalecer los vínculos con los diferentes públicos de la organización.

---

### Palabras clave

Comunicación interna, vínculos, significados, factores críticos de éxito, Dircom, comunicación organizacional, visión corporativa

---

3 Para citar este artículo: Celis, E., & García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64.

# The incidence of communication management in corporate strategy

## Abstract

**Objective:** To identify the critical success factors (CSFs) of organizational communication and its impact on the achievement of corporate goals and some companies in Bucaramanga and its Metropolitan Area, focused on organizational communication, from the model of Costa (2010), to show whether the communication is really conceived from this strategic vision. **Method:** quantitative and descriptive approach from directed surveys. **Results:** It was established that in the 35 companies that participated in the study, their management in the area is focused more on the operation than on the strategy, focusing on spreading the news. **Conclusions:** From the FCE, efficiency is highlighted according to the results, and must be overcome the media role to advance in the strategic one, to strengthen links with the various publics of the organization.

---

## Keywords

Internal communication, links, meanings, critical success factors, Dircom, organizational communication, corporate vision.

---

# A incidência da gestão da comunicação na estratégia corporativa

## Resumo

**Objetivo:** Identificar os fatores críticos de sucesso (FCE) da comunicação organizacional e sua incidência no lucro dos objetivos corporativos de algumas empresas de Bucaramanga e sua Área Metropolitana; centrados na comunicação organizacional, desde o modelo de Costa (2010); para evidenciar se realmente se concebe a comunicação desde esta visão estratégica. **Método:** Enfoque quantitativo e de tipo descritivo a partir de enquetes dirigidas. **Resultados:** Pôde-se estabelecer que nas 35 empresas que participaram do estudo, sua gestão na área está enfocada mais na operação que na estratégia, centrando-se na divulgação de informação. **Conclusões:** Desde os FCE, a eficiência se ressalta de acordo com os resultados, e se requer superar a função mediática para avançar na estratégia, a fim de fortalecer os vínculos com os diferentes públicos da organização.

---

## Palavras chave

Comunicação interna, vínculos, significados, fatores críticos de sucesso, Dircom, comunicação organizacional, visão corporativa.

---

# Introducción

Las organizaciones actuales hacen parte de un entorno cambiante, inestable, competitivo que les exige diseñar estrategias y objetivos corporativos para establecer vínculos con los diferentes públicos de interés, de manera que generen confianza y procuren su reputación. Para el logro de esta dinámica, se requiere de la comunicación, entendiendo que el modelo de comunicación, está claramente articulado al modelo de organización y en consecuencia, la visión de la comunicación obedece a una visión y a un modelo corporativo (Manucci, 2009).

Las grandes corporaciones, así como las empresas locales están cada vez más conminadas a funcionar con las mismas soluciones, estructuras y sistemas, por ejemplo de facturación, so pena de perder sus clientes. De ahí que toda organización intentará lograr el objetivo de ser reconocida por sus intangibles (Ritter, 2009). En el mismo orden de ideas, la presión de los nuevos públicos, la incursión de nuevas tecnologías, lenguajes, mediaciones e interacciones, lleva cada vez más a las organizaciones a cambiar sus tradicionales plataformas mediáticas con pretensiones netamente transmisionistas o de divulgación vertical de información, por sistemas complejos de comunicación e información que incorporados a propuestas estratégicas facilite lograr el objetivo de ser percibidas favorablemente por sus intangibles; objetivo que resulta naturalmente ligado a la gestión de la comunicación y a un nuevo modelo de relacionamiento con los públicos, centrado ya no en la transmisión sino en la percepción, propio del modelo

bidireccional simétrico de Grunin (citado por Sotelo, 2010, p.49).

Para conocer desde qué perspectiva se concibe la gestión de la comunicación en organizaciones que cuentan con un líder en esta área, en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, se realizó la investigación 'Factores críticos de éxito de la gestión de la comunicación organizacional y su incidencia en los objetivos corporativos', que permitió establecer si la gestión de la comunicación está articulada a los objetivos de la organización, a partir de factores críticos de éxito como la productividad, eficacia, eficiencia, efectividad y rentabilidad. El tema de la gestión de la comunicación organizacional, ha sido investigado desde diversas perspectivas, pero no se conocen antecedentes sobre algún análisis desde los factores críticos de éxito. En un estudio realizado por Herrera (2009) se reconoce la comunicación como una variable que no es aislada, pues se deben medir sus resultados junto a otros tipos de estudios, tales como los de reputación corporativa, responsabilidad social empresarial y notoriedad. Igualmente se encontró que los entrevistados consideran que la comunicación hoy es estratégica gracias a la cada vez mayor valoración de los activos intangibles. También Arana-Flórez (2009) en su investigación centrada en estrategias de comunicaciones internas para pymes y en la forma de lograr una mayor efectividad en su aplicación, evidencia que no hay una formalidad en los procesos de comunicación en las pymes, por lo cual es necesario diseñar planes de comunicación.

Por su parte Pallares (2010) muestra a través de los resultados de su investigación que menos del 50% de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana

tienen una planeación estratégica de las comunicaciones y que si bien un 21,54% de quienes se encuentran al frente de un departamento de comunicaciones son Comunicadores Organizacionales, los demás porcentajes varían en profesionales de diferentes disciplinas. Algunas de las funciones que se encuentran realizando los profesionales a cargo de las comunicaciones son actualización y publicación en medios virtuales (48.91%), comunicaciones internas y externas (30.43%), publicidad y mercadeo (20.65%), organización y cubrimiento de eventos (18.48%) y estrategias de comunicación (6.52%).

Este artículo presentará la metodología utilizada en la investigación sobre Factores Críticos de Éxito, su diseño muestral y parte de los resultados relacionados con el análisis sobre las preguntas asociadas con la gestión de la comunicación interna, uno de los tres ámbitos de acción de la comunicación en una organización, para finalizar con las conclusiones correspondientes a esta área.

## El éxito de la gestión de la comunicación en las organizaciones

Atendiendo al contexto actual de las organizaciones y al rol de la comunicación en el impacto corporativo, es importante cuestionar si la gestión de la comunicación en las organizaciones de Bucaramanga y el área metropolitana es exitosa, en la medida que se articula con el logro de los objetivos corporativos, teniendo en cuenta algunos factores críticos de éxito.

Para ello es importante aclarar qué se entiende por comunicación en las organizaciones y por éxito, para luego abordar la gestión de la comunicación en una

organización. La comunicación en las organizaciones ha trascendido de los medios y de su instrumentalización, hacia una visión estratégica que contribuye en las decisiones y acciones de la empresa en todas sus manifestaciones. Además a través de ella se gestionan los activos tangibles que son esenciales para la generación de valor y la sostenibilidad de la organización (Costa, 2010).

El concepto de éxito organizacional varía a través del tiempo dependiendo del cambio en las exigencias que el medio ambiente y las necesidades internas impongan para el logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. El éxito exige de la organización prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la información y por una organización cada vez más dinámica donde se pongan a funcionar nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa (Villegas, 2005). A partir de esta definición, los factores críticos contribuyen al logro de resultados exitosos.

Con referencia a la gestión de la comunicación en las organizaciones, como se mencionó inicialmente, se enfoca en el diseño de estrategias y objetivos corporativos para establecer vínculos con los diferentes públicos de interés. En esta medida, el proceso de comunicación no parte del emisor, sino que se centra en el receptor, pues finalmente él es quien interpreta el significado del mensaje. Por ello es importante identificar los públicos y el interés que tiene la organización en el relacionamiento con cada uno de ellos, basado en la confianza. En esa medida todo lo que la organización hace y comunica, impacta en

los vínculos con las audiencias y por ende en sus procesos conductuales (Manucci, 2008, p. 80).

Con el fin de diseñar las estrategias y acciones de comunicación y de intervención con los públicos en una organización, Costa (2010) “propone tres ámbitos que integran la comunicación en una organización: Institucional, organizacional y de mercadotecnia” (p. 69). En cuanto a los públicos, existen algunos factores que determinan su perfil como:

las motivaciones e intereses de cada tipo de público en relación directa con la empresa y aquello que ofrece (empleo, dividendos, productos servicios, etc.); la cultura de base de cada grupo de públicos con los que contactar (sus lenguajes, códigos, imágenes, cuadros de valores y estilos de vida) y su disponibilidad previsible en términos de interés (actitud de partida, atención, imagen de la empresa, atractivo de los productos/servicios. La combinación de estos tres factores y su tratamiento adecuado es la clave para contactar, conectar y

relacionarnos con nuestros públicos (Costa, 2010, p. 68-69).

Una concepción similar propone Manucci (2008) quien manifiesta que:

las decisiones de los públicos se basan en percepciones y experiencias sobre lo que ofrece una organización y los vínculos que genere. En esa medida, se debe tener en cuenta en el diseño de los mensajes corporativos, que las personas tienen ideas, conocimientos, emociones y experiencias que influyen en la interpretación de los mensajes que reciben de la organización, desde los tres ejes o ámbitos estratégicos: institucional organizacional y productivo. (p.81).

En este sentido propone una matriz de significación, recalcando que la simple recepción de la información no garantiza el vínculo o el objetivo de comunicación, sino que es cada individuo, de acuerdo a su experiencia (emociones, cogniciones, conductas) quien le otorga significación, por lo tanto se debe llegar a la particularidad, a la singularidad de cada una de las personas para lograr procesos de transformación o cambio.

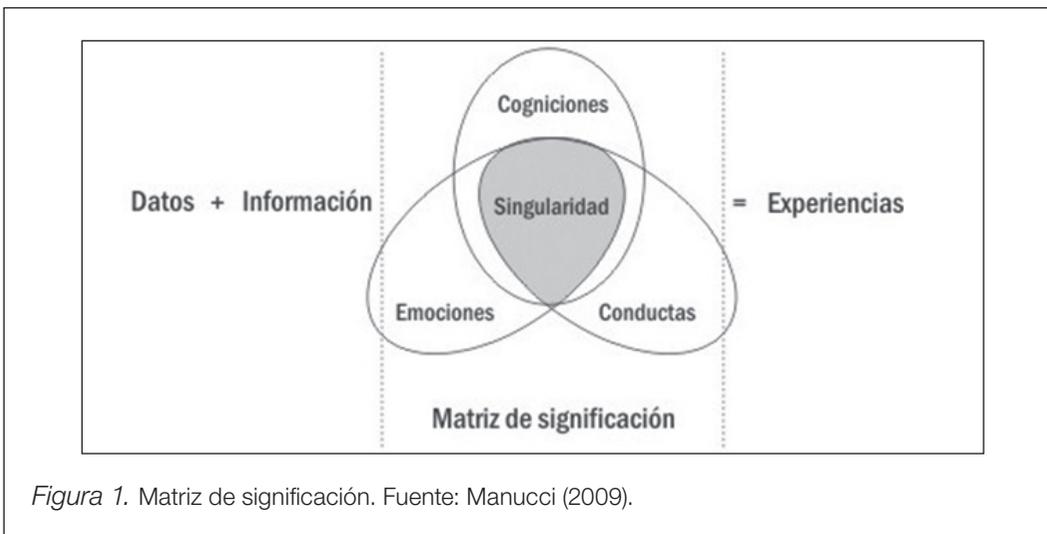


Figura 1. Matriz de significación. Fuente: Manucci (2009).

Aclarando los ámbitos de gestión y su relación con los públicos, en este artículo se hace referencia a los resultados de la investigación en la gestión de la comunicación en el ámbito organizacional, que abarca la cultura corporativa y la comunicación interna y cuyos públicos se centran en las personas quienes intervienen en los procesos, en lo que hace la organización.

De otro lado, también se deben precisar los factores críticos de éxito que se incluyeron en la investigación, y el significado de cada uno de ellos desde la comunicación. Los factores críticos de éxito seleccionados para el análisis de la gestión de la comunicación fueron eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y rentabilidad. Estos factores, basados en la administración, se presentan así: la eficiencia es una medida relacionada con resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones, haciendo correctamente las cosas y enfatizando en los medios. Por su parte, la eficacia se centra en alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos, obtener resultados, es decir, hacer las cosas correctas y focalizando su interés en los resultados (Chiavenato, 2001, pp.128-130). Ahora bien, la productividad implica la eficiencia y la eficacia en el desempeño del individuo y de la organización, entendiéndose por efectividad el logro de los objetivos, mientras que con la eficiencia se busca alcanzar los fines con el mínimo de recursos (Koontz, 2004, p. 14). En esta medida se es efectivo cuando se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico (ser eficientes y eficaces a la vez), por ejemplo, cuando se logra la que satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos y de la misma manera, la productividad, requiere

del logro de la eficacia y de la eficiencia simultáneamente para generar excedentes en pro del crecimiento de la organización y de las personas que hacen parte de ella (Beltrán, 2000, p. 13). La rentabilidad por su parte, es entendida como la maximización del rendimiento de la inversión y requiere, entre otros de la productividad organizacional (Aljure, 2009, p. 94). Ahora bien, estos factores analizados desde la comunicación y aplicados para la medición de la gestión comunicacional fueron incluidos en la propuesta de (Ocampo, 2008), quien manifiesta que para lograr un buen desempeño en cada proceso de la organización, se requiere control, medición y definir cómo presentar los resultados de la gestión, lo cual se puede lograr mediante los factores críticos de éxito. En esta medida sugiere factores relacionados directamente con la comunicación organizacional:

- **EFICIENCIA:** La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen en la gestión comunicativa.
- **EFICACIA:** Para la comunicación, la eficacia se relaciona con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos.
- **EFFECTIVIDAD:** En la gestión de comunicación, se puede afirmar, que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se logra la aceptación del mensaje y se influye en los públicos para que respondan al cambio de actitud deseado.

- **PRODUCTIVIDAD:** Una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral. Cuando de comunicación externa se trata, la productividad debe estar ligada a la aceptación entre el público tanto de los productos o servicios que ofrece como de la imagen que proyecta la organización.
- **RENTABILIDAD:** La comunicación es rentable en la medida en que permita un mejor desempeño corporativo. Cuando los productos o servicios son aceptados por la comunidad que relaciona la marca con externalidades positivas; cuando la productividad se incrementa gracias a intervenciones directas de la comunicación interna, o, cuando el entorno político y legal se vuelve favorable hacia la compañía como reconocimiento a una labor determinada. (Ocampo , 2008, p. 152-154)

su impacto. Por ello se busca medir fenómenos y hacer análisis estadísticos (desde la estadística descriptiva), siguiendo un proceso secuencial que pretende ser deductivo para analizar una realidad objetiva con precisión y aspirando que se pueda replicar. En ese enfoque, la investigación tendrá un alcance descriptivo teniendo en cuenta que existen estudios previos, pero se quiere abordar esta temática desde otra perspectiva centrada en lo regional.

## Muestra

El estudio se realizó a partir de una base poblacional de 500 empresas, catalogadas en la publicación '500 empresas generadoras de desarrollo en Santander', realizada por Vanguardia Liberal (Vanguardia Liberal, 2013). El primer criterio de exclusión fue la ubicación de las empresas, las cuales debían ser del área metropolitana de Bucaramanga, reduciendo la muestra a 389; posteriormente se aplicó un segundo criterio relacionado con la existencia de un área o de un responsable de la comunicación, resultando 64 empresas con estas características. De ahí se procedió a realizar una metodología global o censo, contactándose el 100% de las empresas, siendo 35 responsables del área de comunicación de igual número de empresas quienes accedieron a participar en la investigación, lográndose el 55% del censo. Se trata entonces de una muestra por disponibilidad, lo cual arroja unos datos que no pretenden ser extrapolables o generalizables a la población por cuanto no se conocen los datos de las organizaciones que no accedieron a participar del estudio. Sin embargo, los datos son un referente, pues con

## Método

### Diseño de investigación

La investigación realizada, teniendo en cuenta su objetivo y alcance descriptivo, opta por un enfoque cuantitativo. Ahora bien, dado que el tema seleccionado no había sido estudiado, desde los factores críticos de éxito de la comunicación, se requería indagar sobre el estado actual de esta gestión en la región para describir

la muestra alcanzada se logra describir, desde la percepción de los participantes voluntarios, una realidad organizacional alrededor de los factores críticos de éxito.

## Instrumento

Para describir las variables se aplicó la técnica de la encuesta dirigida con 14 preguntas cerradas y respuesta de opción múltiple, única respuesta y tipo liker, que son las adecuadas para conocer la percepción y actitudes de los encuestados, en este caso los responsables del área de comunicación. Este instrumento fue diseñado a partir de otros instrumentos validados como el cuestionario realizado por Joan Costa para una investigación para la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom en España en mayo de 2010 (Costa, 2011) y la investigación realizada por (Carretón, 2011) sobre Actitud y Actividad de las empresas Alicantinas en la comunicación con sus públicos. Además, teniendo en cuenta categorías y subcategorías propuestas por Novacom (2010) Novacom y Villafañe (2010). Además fue revisado por tres expertos, dos en el tema a estudiar y un experto en estadística. El diseño del instrumento facilita el análisis univariado, propio de la estadística descriptiva.

## Procedimiento

Para realizar la recolección de datos y acorde con el diseño de investigación, se inició con la creación de la base de datos

de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana que cuentan con área de comunicación, a partir de la publicación de Vanguardia Liberal sobre las 500 empresas generadores de desarrollo. Posteriormente se contactó vía telefónica a las empresas para establecer cuáles contaban con área de comunicación, independientemente de la disciplina del responsable del área y se concertaron las citas para la aplicación del instrumento. Una vez recolectados los datos se procedió a su sistematización y al análisis estadístico, para posteriormente describir los factores críticos de éxito, categorías que fueron contempladas en las diferentes preguntas del instrumento.

## Resultados

Los resultados permiten describir el estado actual de la comunicación en las organizaciones de esta región; sin embargo en este artículo se enfatizará en la gestión de la comunicación interna, teniendo en cuenta las preguntas que se realizaron sobre este ámbito en las encuestas y entrevistas realizadas; pues aunque se hizo un análisis de algunas páginas web, éste no se incluirá en este artículo dado que tiene más relación con los públicos externos.

En cuanto a las generalidades se puede evidenciar que no hay una unificación sobre el nombre del cargo al responsable de la comunicación; sin embargo la denominación que más se repite es jefe de prensa y comunicaciones. Sobre las profesiones, el 80% de los cargos son

ocupados por profesionales en Comunicación Social y Periodismo, el 20% por otros profesionales como Administrador de Empresas, Ingeniero de Sistemas, Mercadeo y Publicidad, entre otros. Se puede decir que el 50% de los funcionarios están vinculados a sus cargos en menos de 3.75 años. El 50% de los equipos de trabajo están conformados por menos de 3.5 miembros; el 75% de los equipos están conformados por menos

de 6 miembros. Sin embargo el equipo mediano puede estar conformado entre 2.8 y 5 miembros.

La Oficina de Comunicación depende de Director o Gerente General en un 40%, del Director de Marketing en un 14.3% y del Presidente o Rector en un 11.4%. El porcentaje restante se divide en otras dependencias, con poca participación.



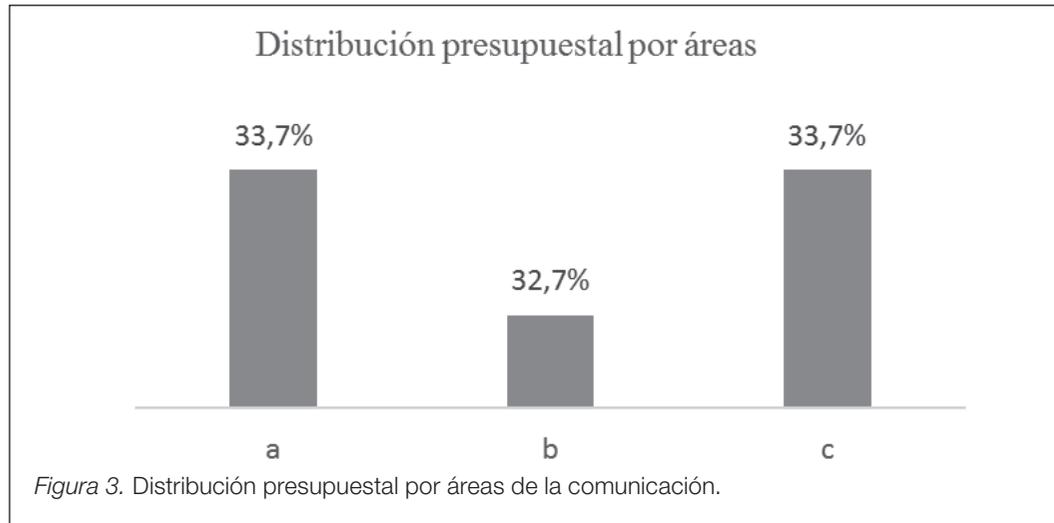
Con referencia al presupuesto asignado para la gestión de comunicación, se hace evidente la presencia de dos grupos: el primero se encuentra entre 20 y

180 millones y el segundo desde 1260 hasta 1800 millones. De este presupuesto la destinación modal es claramente del 60%.

Tabla 1  
Distribución del presupuesto para la gestión en comunicación

	Menos del 30%	31% - 60%	Más del 60%	No se destina presupuesto
Institucional	30,3%	60,7%	15,0%	17,6%
Interna	48,5%	21,4%	10,0%	47,1%
Marketing	21,2%	17,9%	75,0%	35,3%

Si se realiza un análisis por filas, la distribución es uniforme, prácticamente se reparte igualitariamente el presupuesto a las tres áreas como se observa en la Figura 2.



En el análisis por columnas y teniendo en cuenta los rangos de porcentaje, el 75% de los que destinan más del 60% de su presupuesto, lo destinan al área de Comunicación de Marketing. El 60% de los que destinan entre el 31% al 60% de su presupuesto, lo destinan al área institucional o estratégica. Esto evidencia que el presupuesto que se destina para la comunicación interna es bajo o no se destina presupuesto

Tabla 2  
*Aspectos relacionados con la gestión de la comunicación*

Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo	No Aplica
Defino la política gral. de comunicación	6,8%	6,8%	2,6%	9,4%
Diseño y ejecuto estrategias de comunicación.	9,1%	4,7%	0,0%	0,0%
Elaboro diferentes medios de comunicación.	10,1%	2,7%	0,0%	0,0%
Apoyo al área de R. Humanos – clima	3,9%	9,5%	18,4%	6,3%
Acompaño al área de R. Humanos - cambio	3,6%	8,1%	23,7%	9,4%
Diseño el plan de comunicación interno	7,8%	6,1%	5,3%	0,0%
Medición de aspectos comunicación.- clima	1,3%	10,1%	18,4%	28,1%
Trabajo en equipo con Mercadeo y Publicidad	7,2%	2,7%	2,6%	25,0%
Diseño acciones identidad-imagen-marketing	9,4%	2,0%	2,6%	6,3%
Evalúo impacto de estrategias de comunicación.	5,5%	10,1%	5,3%	3,1%
Asesorio imagen del presidente	8,1%	4,7%	5,3%	3,1%
Asisto como consultor de com. a otras áreas	6,8%	8,1%	5,3%	0,0%
Identifico necesidades mediante diagnóstico	6,2%	9,5%	5,3%	0,0%
Plan estratégico de comunicación	5,9%	8,1%	5,3%	9,4%
Objetivos área de comunicación alineados a objetivos corporativos	8,1%	6,8%	0,0%	0,0%
Total	1	1	1	1

Se preguntó a los líderes de comunicación sobre el nivel de ejecución de su gestión en el logro de los objetivos corporativos, a partir de algunas responsabilidades. Lo que se evidencia es que el nivel de ejecución de la gestión de comunicación se orienta al diseño y ejecución de estrategias de comunicación e información que permean a toda la organización, a elaborar diferentes medios de comunicación e información con los públicos de interés e intervenir en el diseño de las acciones de comunicación de identidad- imagen - marketing. No se gestiona sobre la política general de comunicación y medición

de aspectos comunicacionales que afectan el clima laboral, ni tampoco hay gran acompañamiento ni apoyo al área de recursos humanos. No se cuenta con plan estratégico de comunicación ni se trabaja en equipo con el Departamento de Mercadeo y Publicidad. Esto implica que se sigue centrando la gestión en la información, como elemento de relacionamiento, pero no diseñan otras estrategias que contribuyan al impacto corporativo. Para el caso de la comunicación interna, no se cuenta con un plan, lo que se relaciona con la pregunta anterior de presupuesto

Tabla 3  
Grado de importancia de los públicos acorde con la gestión de relacionamiento

Público	Alto	Medio	Bajo	No Aplica
Proveedores	4,4%	15,8%	40,0%	23,1%
medios de comunicación	17,1%	3,5%	3,3%	3,8%
Accionistas	5,0%	10,5%	13,3%	61,5%
Empleados	15,5%	12,3%	0,0%	0,0%
Directivos	16,0%	7,0%	3,3%	0,0%
clientes usuarios	13,8%	10,5%	10,0%	0,0%
Comunidad	14,4%	12,3%	6,7%	0,0%
Organismos y/o autoridades gubernamentales	7,7%	22,8%	16,7%	11,5%
Otro	6,1%	5,3%	6,7%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,Es0%	100,0%

A la pregunta califique el grado de importancia que representa para la organización, cada uno de los siguientes públicos de interés, según el tiempo dedicado en su gestión al fortalecimiento de las relaciones, se aprecia que no aplica la gestión para el fortalecimiento de las relaciones con los accionistas,

dada la naturaleza de las empresas. Sin embargo, es de importancia alta la gestión para el fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación, empleados y directivos y es de importancia baja las relaciones con proveedores.

Tabla 4  
Grado de aprovechamiento de los recursos destinados a la gestión exitosa de la comunicación

Recursos	Siempre	Algunas veces	Nunca
Equipo de trabajo	23,53%	19,4%	8,7%
Recursos técnicos y/o tecnológicos	22,4%	22,4%	4,3%
Recursos económicos requeridos	20,0%	25,4%	4,3%
Recursos físicos	29,4%	13,4%	4,3%
Apoyo en consultores externos	4,7%	19,4%	78,3%

Con el fin de conocer el grado de aprovechamiento de los recursos destinados a la gestión exitosa de la comunicación en la organización, se solicitó calificar de acuerdo con una escala de aspectos relacionados con esta categoría. Los resultados evidencian que los líderes de comunicación cuentan con el equipo de trabajo y los recursos físicos necesarios para el logro de los objetivos del área de comunicación. Sin embargo sólo algunas veces se cuenta

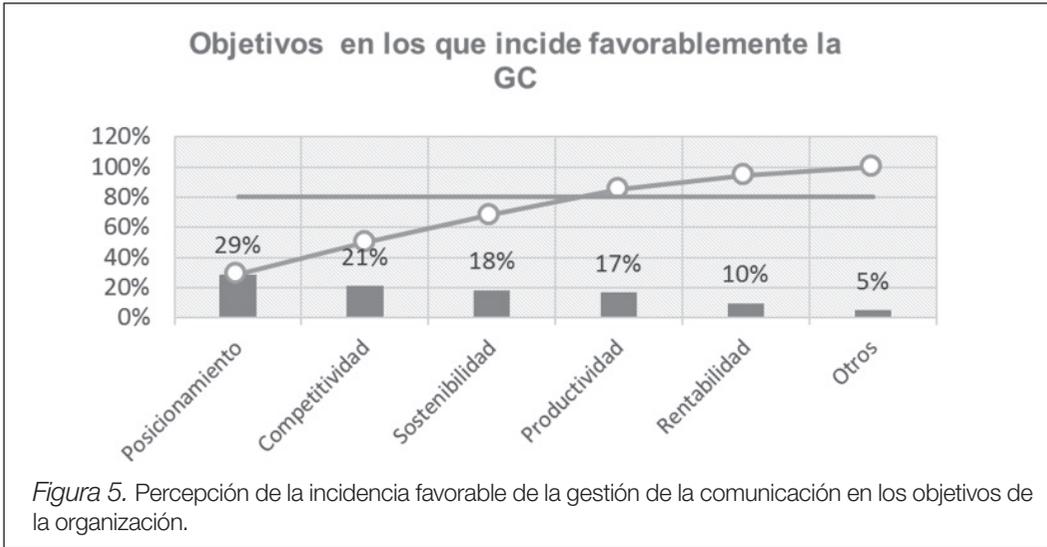
con los recursos económicos y tecnológicos para el éxito de la gestión del área de comunicación y nunca (78.3%) se apoyan en consultores externos.

Para identificar cuáles acciones de comunicación consideran las organizaciones que les genera un mayor retorno, se establecieron algunas áreas de gestión, una de las cuales era la comunicación interna.



Se muestra que las acciones de comunicación que generan un mayor retorno a la institución, según la medición de la contribución son: comunicación con los medios (45,5%) y comunicación de marketing (18,2%). Estos

resultados están en coherencia con los datos anteriores, en la medida en que la gestión se ha centrado en la información a través de medios y en el componente de mercadeo.



Finalmente se pidió que se identificara en cuáles objetivos de una organización, incidía favorablemente la gestión de la comunicación. Se evidenció que para los encuestados, el 68% de los objetivos en los que incide la gestión de la comunicación son posicionamiento, competitividad y sostenibilidad, siendo el de más impacto el posicionamiento, en coherencia con la inversión y gestión del área de mercadeo. La rentabilidad se presenta como baja, dada la falta de medición de la gestión de la comunicación en todos los ámbitos.

resultados de cada pregunta con los factores críticos de éxito.

La primera pregunta se refiere a la asignación presupuestal para la gestión de la comunicación, y se relaciona con el factor crítico de éxito de la eficiencia. De acuerdo a las respuestas, se percibe que con muy poco presupuesto, se logra la realización de actividades en la la gestión de la comunicación, lo cual implica que se optimizan los recursos económicos asignados, en este caso hacia la comunicación interna. De acuerdo a lo propuesto por Ocampo (2008) en este caso se refleja la eficiencia comunicativa, en la medida que se utilizan los recursos disponibles para lograr los resultados de la gestión.

## Discusión

Como parte de la discusión sobre los resultados de la investigación, se presenta un análisis articulando los

La segunda pregunta se enfoca en las responsabilidades de la gestión de la comunicación, la cual se relaciona con

el factor de efectividad. Para Ocampo (2008), la efectividad de la comunicación se logra cuando se influye en el público y hay receptividad y aceptación del mensaje. Sin embargo, en los resultados a esta pregunta, se evidencia que en la mayoría de las organizaciones las responsabilidades relacionadas con la comunicación interna, no aplica, es decir que no las realizan. Por lo tanto no se evidencia la efectividad como un FCE.

Con referencia a la relación con los públicos internos, los resultados evidencian que aunque para las organizaciones los públicos internos como empleados y directivos son de gran importancia y destinan tiempo al fortalecimiento de las relaciones con este grupo de interés; no se destina presupuesto para esta gestión, así que las acciones no podrán evidenciar un gran impacto estratégico, y se centran en acciones que se considera, no requieren alta inversión. Relacionándola además con otras preguntas, la gestión se centra en transmisión de información a través de los medios internos, así que no se logra el factor crítico de productividad, pues de acuerdo a Ocampo (2008), éste se evidencia en el logro de mejores sistemas de interacción personal y laboral, y ni siquiera se trabaja articuladamente con el área de talento humano.

En cuanto al aprovechamiento de los recursos, en los resultados de la investigación se evidencia que se cuenta con recursos físicos y humanos, pero en menor proporción, tecnológicos y económicos. A partir de esto se puede inferir que para el caso de la comunicación interna, es importante contar con recursos tecnológicos, pues si bien se destina poco presupuesto, se logra apoyar la gestión en herramientas como las TIC. Se puede

decir que se cumple con el factor crítico de eficiencia, de acuerdo a la propuesta de Ocampo (2008), en cuanto a la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen en la gestión comunicativa, pues aunque la pregunta no distingue áreas de la comunicación, los porcentajes de los recursos tecnológicos no son muy distantes de los otros. Los resultados de la pregunta sobre las acciones de comunicación con mayor retorno, son coherentes con los otros, y como no hay inversión ni una visión estratégica y planificada de la comunicación interna, no se evidencia un impacto ni mayor retorno a la institución de este ámbito de la comunicación. Adicionalmente no se realiza medición, por lo cual también es difícil determinar la contribución. Por esta razón no se evidencia el factor crítico de éxito, rentabilidad.

Finalmente en la incidencia favorable de la gestión que se relaciona con el factor crítico de éxito, efectividad, la productividad aparece con una baja incidencia en el logro de los objetivos; sin embargo, una gestión eficaz en el área de comunicación interna impacta no sólo en este factor, sino también en otros, pues en la medida en que se mejoren los sistemas de interacción personal, el sentido de pertenencia, los vínculos con los públicos internos se puede lograr mayor productividad y en esa medida fortalecer la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Adicionalmente se debe aclarar que en otros aspectos que no se mencionan en este artículo se interrogó sobre la evaluación y medición en la gestión, manifestando que no se realiza, así que para el caso de esta pregunta las respuestas son más intuitivas. Por lo anterior no se evidencia el cumplimiento de efectividad como factor crítico

de éxito, de acuerdo a lo planteado por Ocampo (2008), pues no se impacta en las audiencias, especialmente en lograr un cambio de actitud deseada, pues hay más transmisión de información y no planteamiento de objetivos estratégicos en la comunicación interna. Teniendo en cuenta el análisis anterior, a partir de la percepción de los encuestados y relacionándolo con los factores críticos de éxito, se puede puntualizar que la gestión de la comunicación es eficiente, por una parte porque de acuerdo a las respuestas es el único factor que se refleja y además porque no se evidencia una gestión estratégica de la comunicación, sino la realización de actividades que aunque pueden ser eficientes, no tienen un impacto en los objetivos corporativos, por lo cual no se alcanza el nivel de efectividad. El lograr la articulación, interacción y la generación de significados y de valor con los públicos de interés y su aplicación práctica en las organizaciones en función de la estrategia corporativa (objetivos y metas), como lo plantea Manucci (2008), aún está distante de los propósitos del área de comunicación, de acuerdo con los resultados de la investigación. En esa medida, tampoco se gestiona para la estrategia y la acción comunicativa como lo propone Costa (2010), puesto que no se identifican las motivaciones e intereses de cada público, su cultura y disponibilidad. Por otro lado, representa un reto para la academia y para los Dircom a fin de mejorar su desempeño como estrategias, fortalecer la articulación con las distintas áreas, particularmente en el ámbito interno con la Gestión del Recurso Humano en aspectos como la cultura y el clima laboral, así como el reto de medir el impacto de la gestión comunicacional para evidenciar mejor, ante directivas y demás públicos, su aporte como eje transversal que debe

contribuir al logro de los objetivos corporativos y aportar a la transformación organizacional. En esta medida, podrá ser más exitosa por cuanto se perfila desde los diferentes factores críticos que además de la eficiencia, debe impactar en la eficacia, efectividad, productividad y rentabilidad. Para establecer el éxito de la comunicación a partir de estos factores críticos, se requiere avanzar en investigaciones de mayor alcance tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, a fin de evidenciar el aporte de la gestión de la comunicación y sus intangibles, al logro de los objetivos corporativos.

## Referencias

- Aljure, A. (2009). Comunicación para el crecimiento rentable. En C. J. (Ed.), *Dircom estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* Barcelona: Aldea Global.
- Arana-Flórez, R. (2009). *La comunicación en las pymes: Conceptos fundamentales, métodos de investigación y planeación estratégica*. Cali: Universidad Santiago de Cali USC.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Berganza-Conde, M. R. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill

- Carretón, M. (2010). Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos. En Autor (Ed.), *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 86-105). Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Nomos S.A.
- Costa, J. (2010). *El Dircom hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). *El adn del dricom*. Barcelona: Costa punto com.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.(2010). *Metodología de la investigación* (5aed). México: Mc Graw-Hill.
- Herrera, R. (2009). Crecimiento y desarrollo de la industria de la comunicación estratégica en Chile. *CHASQUI*, 108, 63-68.
- Koontz, H. W. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujía
- Manucci, M. (2009). El final de las certezas, el principio de la estrategia. Articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de comunicación. En J. Costa (Ed.), *Dircom estrategia de la complejidad* (p. 252). Valencia: Universitat de Valencia. Servei de Publicacions.
- Novacom. (febrero de 2010). *Comunicación sin límites. Cómo medir el retorno de la inversión en comunicación*. Recuperado de [www.gruponovacom.com](http://www.gruponovacom.com) [http://www.gruponovacom.com/themed/novacom/files/docs/113/243/febrero\\_comunicacion\\_roi\\_newsletter\\_n10.pdf](http://www.gruponovacom.com/themed/novacom/files/docs/113/243/febrero_comunicacion_roi_newsletter_n10.pdf)
- Ocampo, M. C. (2008). Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional. En Autor (Ed.), *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial* (pp. 145-173). Bogotá: ECOE Ediciones Universidad de La Sabana.
- Pallares, J. E. (2010). *Impacto del comunicador organizacional en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
- Ritter, M. (2009). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del Dircom. En C. J. (Ed.), *Dircom estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Aldea global.
- Sotelo Enríquez, C. (2010). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. C. Losada Díaz (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (p. 556). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Vanguardia Liberal. (2013). *500 empresas generadoras de desarrollo en Santander*.
- Villegas, G. C. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAI FT*, 105, 1-26.