

# Comunicación organizacional, estrategia y responsabilidad social

Amparo Cadavid Bringe<sup>1</sup>   

## Resumen

Este capítulo presenta una comprensión de la comunicación estratégica para el cambio social y su relación con la responsabilidad social, surgida de una experiencia de más de 30 años como comunicadora para el cambio, dentro de diferentes instancias, en respaldo de las comunidades. Se quiere mostrar una visión de la comunicación como un factor central en la transformación que se busca dentro de una de las dinámicas complejas del mundo productivo, cuando este también desea y busca alcanzar la justicia y la equidad social con su acción. Se plantea un entendimiento de la comunicación básicamente como un diálogo urgente entre quienes deben enfrentar, asumir y resolver situaciones complejas derivadas de la confrontación de intereses como un territorio, recursos, productividad, empleabilidad, seguridad industrial, ingresos, beneficios sociales y demás factores asociados hoy a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es decir, a los interlocutores que se encuentran en lados diferentes del diseño y ejecución de los grandes planes y proyectos de intervención de las corporaciones y empresas.

---

1 Doctoranda en Comunicación de la Universidad de Cádiz, Magister en Comunicación para el Desarrollo de la Simon Fraser University Canadá, Magister en Comunicación de la Universidad Javeriana y Especialista en Radio Educativa de Tavistock House of Education de Londres. Con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación y el cambio social, Ha sido consultora para empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, organismos multilaterales y ha trabajado con comunidades. Fue Decana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Es docente investigadora de la misma universidad en la Maestría en Comunicación Educación en la Cultura y en la Maestría de Comunicación Estratégica y Cambio Social.

maria.cadavid@uniminuto.edu

**Palabras Clave:** Comunicación organizacional, responsabilidad social, comunicación estratégica.

## **Organizational communication, strategy and social responsibility**

### **Abstract**

This chapter presents an understanding of strategic communication for social change and its relationship with social responsibility, arising from an experience of more than 30 years as a communicator for change, within different instances, in support of communities. The aim is to show a vision of communication as a central factor in the transformation sought within one of the complex dynamics of the productive world, when it also desires and seeks to achieve justice and social equity with its actions. An understanding of communication is proposed basically as an urgent dialogue between those who must face, assume and solve complex situations derived from the confrontation of interests such as a territory, resources, productivity, employability, industrial security, income, social benefits and other factors associated today with the Sustainable Development Goals (SDGs), that is, to the interlocutors who are on different sides of the design and execution of the great plans and projects of intervention of corporations and companies.

**Keywords:** Organizational communication, social responsibility, strategic communication.

## **Comunicação organizacional, estratégia e responsabilidade social**

### **Resumo**

Este capítulo apresenta uma compreensão da comunicação estratégica para a mudança social e sua relação com a responsabilidade social,

decorrente de mais de 30 anos de experiência como comunicador para a mudança, em diferentes instâncias, em apoio às comunidades. O objetivo é mostrar uma visão da comunicação como fator central na transformação que se busca em uma das complexas dinâmicas do mundo produtivo, quando também deseja e busca alcançar a justiça e a equidade social por meio de suas ações. Propõe uma compreensão da comunicação basicamente como um diálogo urgente entre aqueles que devem enfrentar, assumir e resolver situações complexas decorrentes do confronto de interesses como território, recursos, produtividade, empregabilidade, segurança industrial, renda, benefícios sociais e outros fatores associados hoje aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ou seja, os interlocutores que estão em lados diferentes do desenho e da implementação de grandes planos e projetos de intervenção de corporações e empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, responsabilidade social, comunicação estratégica.

## Unas palabras de presentación

Durante muchos años de mi práctica profesional en el campo de la comunicación el desarrollo, el cambio social, en el marco de instituciones, organizaciones y comunidades, cuyo propósito es enfrentar y aportar a resolver temas como la pobreza y la violencia, siempre estuvieron presentes dos conceptos: lo estratégico y responsabilidad social.

Generalmente, estuve en ONG, fundaciones, la cooperación y la universidad, en procesos que respaldan proyectos de las comunidades. Todas las situaciones me enseñaron la complejidad de este tema y de cada una aprendí una arista concreta en la cual la comunicación se convierte en una piedra angular de los procesos de transformación.

En estos contextos un comunicador debe enfrentarse, vivir y trabajar en un mundo complejo donde una de sus principales características es la coexistencia de intereses muy diferentes, aunque no siempre complementarios entre sí, sino por lo contrario, enfrentados.

El mundo que gesta, alberga y construye las políticas, planes, programas, proyectos y prácticas del desarrollo y el cambio es uno donde participan muchas partes: el Estado, corporaciones, empresas, ONG y fundaciones, organizaciones, redes y movimientos sociales, la cooperación nacional e internacional. En este escenario, la comprensión del mundo, de qué es y cómo hacer desarrollo, cómo lograr transformaciones y construir paz, así como el papel que le corresponde a cada uno son tan diferentes que el entendimiento entre ellas generalmente es ambiguo y dificultoso. Los diálogos con frecuencia son infructuosos y el entendimiento queda diluido. Cada participante se queda con su visión propia y la construcción de un contexto común se hace ajena.

Los referentes están generalmente alineados con los intereses de cada uno y con frecuencia son opuestos, o al menos se entienden como tales, especialmente, entre las corporaciones y empresas y las comunidades donde deben actuar para sacar adelante sus proyectos productivos y empresariales. Ambas partes abogan por un mundo mejor, pero el imaginario deseado de “mundo mejor” no puede ser más distinto. El Estado con frecuencia, y con pocas excepciones, privilegia los intereses de las corporaciones y empresas, o simplemente se mantiene al margen, sin asumir su papel regulador. A la cooperación le sigue costando mucho trabajo pasar del enfoque del desarrollo y la justicia, que defiende y conoce muy bien en el papel y los esquemas a la práctica que se evidencia en sus procedimientos<sup>2</sup> con los cuales se acerca e impone a las comunidades en las cuales deben llevar a cabo sus proyectos productivos.

En este capítulo busco ofrecer los resultados de una reflexión sobre mi práctica profesional como comunicadora para el cambio social de más de 30 años, la cual se propone aportar brevemente a esclarecer algunos puntos centrales.

La pregunta que generó este texto es: ¿Cómo alimenta a un comunicador social el planteamiento y el debate sobre la relación comunicación organizacional con enfoque estratégico y responsabilidad social de las

---

2 Me refiero a los procesos y formatos de planeación, de preparación de proyectos, seguimiento, evaluación y sistematización de estos.

organizaciones? Ambos conceptos son importantes, están a la orden del día y, a la vez, están en proceso de construcción. Se sigue avanzando en ello y hoy existen diversos enfoques en su comprensión, y su práctica.

Me dirijo en este caso al comunicador organizacional estratégico que tiene como característica principal hacer parte de equipos amplios e interdisciplinarios que deben sacar adelante una empresa, un plan, proyecto, o institución. Lo diferencio del enfoque del director de comunicación (DirCom), (Garrido, 2004), el cual tiene otro enfoque y sobre lo cual hay una amplia bibliografía y reporte de proyectos y acciones.

El enfoque Dircom considera que un comunicador, con base en los objetivos, visión, misión y valores de una organización, asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación corporativa, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Su marco de acción es el plan de comunicaciones y de medios de esta entidad y su oficio es llevarlo a cabo para provecho de ella. Es la persona encargada de la imagen corporativa y debe hacer todo lo posible para asegurar que todos los eventos planificados en la empresa tengan éxito, ya sea para la entidad o para los clientes.

Para un comunicador organizacional estratégico el plan de comunicaciones y medios es solo un paso más que debe asumirse en el entramado de muchas otras actividades que le amplían su campo de acción y sus tareas. Se trata ante todo de un elemento que lo ubica en una posición de ser “avizor” de los procesos y movimientos de la entidad, como presentamos a continuación.

## **Responsabilidad social**

En la historia, el concepto de responsabilidad social tiene dos grandes etapas. En una primera, surgida en las décadas de 1930 y 1940 en los Estados Unidos, cuando nació en las grandes empresas y corporaciones un deseo filantrópico de aportar al desarrollo de sectores que pueden o no ser de su interés cercano. Por ejemplo, los grandes conglomerados farmacéuticos comenzaron a hacer aportes significativos a investigaciones médicas

y biológicas. Otras empresas otorgaron presupuestos muy importantes a las universidades para deportes, el desarrollo del campo de las bellas artes (museos, salas de exposición, mecenazgos) ofrecieron fondos para becas de postgrado, premios a obras en todos los campos y proyectos de desarrollo local en las grandes urbes o pueblos rurales.

La gran depresión de 1930 jugó un papel central en la apertura de la sensibilidad de las empresas sobre la sociedad. Se trató de un “llamado” a mirar hacia afuera no solamente como una sociedad consumidora, sino como una sociedad doliente. Fue un momento histórico.

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se incrementaron, especialmente en la década de 1930, a raíz de la gran depresión, ocasionada por la crisis bursátil, la cual trajo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza que debió afrontar la mayoría de la población, no solo en Estados Unidos, sino también en Europa y Latinoamérica. Entre las décadas de 1950 y 1960, se adquirió más conciencia por parte del sector privado norteamericano de la necesidad de impulsar causas sociales. Esta primera etapa se basó en el despertar de las empresas a un sentimiento y una necesidad de ser benefactores, ser solidarias (desde su posición) con los que sufren. Fue una base importante que ha marcado un camino.

Así comenzaron a llegar donaciones y aportes, que si bien fueron pequeñas, terminan convirtiéndose en fundaciones (Rockefeller, Kellogs, Ford), y en programas de becas y premios (N.Y Times, Rolex), estructurándose social y económicamente como otra entidad asociada a su generadora, con su propio enfoque, campo de acción, presupuesto, planes y programas. Con el tiempo, estas programas y fundaciones demostraron sus grandes aportes y recibieron un reconocimiento y disminución de sus impuestos, es decir, crearon una línea de reducción fiscal.

En Colombia, América Latina y el mundo, la responsabilidad social apareció y se ha conformado a partir de esa actividad desarrollada por las grandes empresas y corporaciones nacionales e internacionales cuando tomaron conciencia (especialmente las que tenían operacio-

nes en países del tercer mundo) del impacto que su presencia traía no solo para su propio beneficio expansionista, sino en el mundo al que llegaban, el país, las localidades, las comunidades que hacían parte de su entorno. Inicialmente, hicieron planes de filantropía consistentes en donaciones para actividades recreativas y afines, inspirándose en experiencias de la década de 1949 y 1950. Con el tiempo, los Estados también tomaron conciencia de que la presencia de estas empresas y transnacionales (que se llevaban importantes ganancias con la operación en sus países) debían dejar no solo impuestos y algo de empleos, sino también inversiones financieras en las comunidades y localidades, donde muchas veces los mismos Estados no alcanzaban a llegar. En ese contexto hubo un tránsito de la concepción de donaciones de caridad y beneficencia hacia el de responsabilidad social. Es allí cuando la comunicación aparece en escena.

A finales del siglo XX y comienzos del XXI esta materia ya había adquirido complejidad y notoria relevancia no solamente en las corporaciones, empresas e instituciones, sino en la academia. Cortina (2010), una filósofa de gran renombre no solo en la Universidad de Valencia, España, su país natal, sino en Europa y América Latina, reflexiona y escribe desde su perspectiva sobre conceptos centrales para este campo. Ella ha sido una de las maestras del tema, porque además de sus escritos, a partir de los años noventa y hasta la fecha ha sido maestra presencial de empresas, universidades e instituciones también en América Latina. Yo la conocí y fui su alumna en los talleres que se hicieron dentro de Ecopetrol en la década de 1990 y he visto cómo sus aportes fortalecieron los conceptos y las prácticas de la RSE. Lo más importante es que ubica esta teoría y práctica dentro de la ética y, en particular dentro, de la ética empresarial, asunto que le da estatus y profundidad a esta relación entre las corporaciones, empresas y sociedad.

## **Aprender a hacer seguimiento y rendir cuentas de nuestras acciones**

Las Naciones Unidas (2015), en la cercanía del cambio de milenio, inició un trabajo intenso de creación de conciencia y acción colectiva mundial

en favor de la justicia y la equidad, la cual terminó en el Pacto Global de la Naciones Unidas. Fue lanzado en el año 2000 como una llamada a los sectores empresariales, principalmente, para alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales como los DDHH, la justicia laboral, el cuidado del medio ambiente y lucha contra la corrupción, así como a tomar medidas que promuevan los objetivos del desarrollo sostenible (ODS).

Este hecho, muy significativo para la sostenibilidad del planeta, ha generado transformaciones y creación de dispositivos para su seguimiento. En primer lugar, ha trasladado los conceptos y prácticas propias de la filantropía de las grandes empresas y de muchas pymes de los países del tercer mundo (que desarrollan aportes a sus comunidades como solidaridad con su entorno) hacia la estructuración de políticas, planes y programas de responsabilidad social. Entre la una y la otra hay una gama significativa de maneras de comprender y practicar la responsabilidad social, que fueron retomadas hacia finales del siglo XX por este Pacto Global y enrutadas en una dirección.

Otro impacto fue el hecho de cómo el concepto de responsabilidad social, basado en los ODS, trascendió las empresas transnacionales y nacionales y se introdujo en las instituciones y en las organizaciones sociales que tienen un alcance en el entorno mencionado en estos objetivos (DDHH, medio ambiente, condiciones laborales, corrupción), de tal manera que en el presente la responsabilidad social hace parte de las acciones sociales que provienen de cualquier tipo de organización (productiva, de comercio, servicios, etc.). No importa en qué punto de la inmensa gama de posibilidades se encuentre una organización, este es un tema ineludible hoy en día que cuestiona e interpela a empresas, instituciones, entidades y organizaciones sociales.

Para hacer seguimiento a estos compromisos que iban adquiriendo y firmando las grandes corporaciones, Naciones Unidas (NNUU) implementó un proceso que facilitó el diálogo entre cada sector económico y sus grupos de interés. Este se llamó el Global Reporting Initiative (GRI), la cual fue la iniciativa para reportar globalmente (<https://www.globalreporting.org/>), y su función primordial fue crear un suplemento consensuado de indicadores para medir anualmente los avances en

esos compromisos firmados. Hubo una matriz esencial de indicadores para todos los sectores, para los cuales se hizo un dossier de indicadores particulares <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/><sup>3</sup>. Nació con los siguientes 12 sectores: alimentos, financiero, minero, gas y petróleo, telecomunicaciones, agencia pública, vestuario y zapatería, automotriz, logística y transportes. Actualmente lo han llevado hasta 40 sectores, organizados en cuatro grupos según los niveles de impacto de su acción: (i) necesidades y materiales básicos, (ii) la industria, (iii) transporte, infraestructura y turismo, (iv) otros servicios y manufactura liviana. Las especificaciones de estos pueden verse en la plataforma mencionada.

Para construir cada uno de estos suplementos sectoriales, se diseñó y puso en marcha una estrategia metodológica. Esta consistió en hacer equipos por cada sector con la intención de reunir a los integrantes de cada equipo presencialmente durante un periodo de dos años durante cerca de una semana (seis a ocho veces). Estos fueron representantes de firmas específicas de cada sector y representantes de los grupos de interés de esos sectores de todo el mundo.

Cada empresa, por su propia decisión libre y autónoma, se adhería o no a estos reportes, para hacerlos anualmente y rendir cuentas. Es decir, no había ninguna obligación o sanción por no hacerla. Para grandes organizaciones, instituciones y empresas que tienen políticas de transparencia y deben rendir cuentas cada año, los indicadores del GRI fueron un gran aporte y lo siguen siendo. Para diligenciarlos anualmente, debieron invertir en la creación e institucionalización, dentro de su empresa, de una unidad que aprendiera a hacerlo, generara un procedimiento a lo largo del año y lograra elaborar con el informe anual. Actualmente, estos procedimientos crearon los estándares más aceptados y aplicados en todo el mundo.

Tuve la oportunidad de representar el sector comunitario, como mujer colombiana, en el GRI del sector gas y petróleo. Por tanto, puedo dar

---

3 En esta plataforma se puede acceder a todos los estándares tanto los generales como los específicos de cada área. El link remite a los estándares en español, pero se encuentran en diversos otros idiomas.

testimonio de que en este grupo, que se reunió físicamente en seis oportunidades entre los años 2009 y 2010, se produjo un suplemento de 100 indicadores para este sector en los campos señalados. El sector estuvo representado por las corporaciones: Shell, BPX (British Petroleum Company), Petrobras-Brasil, Statoil, (hoy Equinor) de Noruega, ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) Italiana, Hess de los Estados Unidos. Adicionalmente, estuvieron los representantes de los grupos de interés social, que fueron: comunidades y étnias (Colombia), DDHH y mujer (Chile), agua (Ecuador), medio ambiente y vida silvestre (Canadá-Suiza), trabajadores y sindicalismo (Noruega), relaciones con el Estado y democracia local (Nigeria), cambio climático y calentamiento global (Australia).

## Desde dónde miro

En este punto es donde entra el tema de la comunicación social. Aquí también es donde mi largo trabajo en instituciones, empresas y organizaciones me sirve de contexto y de fuente para hacer las reflexiones que propongo en este capítulo.

Estuve comprometida haciendo educación y comunicación en proyectos de desarrollo social en las zonas de pobreza y violencia de Colombia y América Latina. La mayoría de las veces estuve vinculada con ONG, agencias de cooperación e instituciones y algunas veces con las empresas. Hacer esto me dio la oportunidad de vivir la dinámica de manera completa, es decir, mirar lo que sucede desde la empresa y su respuesta desde las ONG y organizaciones sin ánimo de lucro, en especial, el papel de la comunicación y también de lo educativo.

Actualmente, mantengo con un equipo interdisciplinario un trabajo con UNIMINUTO en una zona de pobreza y violencia como lo es el Magdalena Medio. En esta oportunidad subsiste una pregunta mucho más concreta y profunda: ¿para qué sirve una universidad en un país que ha vivido una guerra como la nuestra y mantiene niveles de pobreza como los que tenemos en regiones de Colombia? ¿Cómo aporta a una región salir de estas situaciones en un momento de oportunidad como

es el del posconflicto y la “reconciliación, perdón y no repetición”? y en particular, ¿Cuál es el papel del comunicador en este contexto?

Con un proyecto de construcción de oportunidades e innovación rural *in situ* para la reconciliación, por un lado, y por el otro, como profesora e investigadora de posgrados de comunicación, me es obligado sistematizar esta experiencia y plasmarla en escritos que aporten a nuestros estudiantes en su formación posgradual y en su foco profesional.

El planteamiento es que un comunicador social organizacional está, por lo tanto, inmerso en este debate global, ya sea que su organización, empresa o institución esté ya introducida en él, o no lo esté. Por tanto, la RSE es un tema obligado de formación, conocimiento y práctica para esta persona, pues deberá ser parte del trabajo que su entidad emprenda o fortalezca. Se espera que un comunicador social organizacional y estratégico conozca y maneje este tema ya que deberá ser consejero natural para ello y se esperará que sea alguien experto que proponga políticas y planes, y que esté en capacidad de diseñar y realizar estrategias para su organización, empresa o institución. Sobre sus hombros recaerá, entre otros, este tipo de proyectos organizacionales. Por otro lado, se espera que esta persona tenga muy claro el campo de la comunicación dentro del cual actúa, el pleno entendimiento de este y, en consecuencia, el manejo de las estrategias y aplicación de herramientas.

## **El campo de la comunicación en las organizaciones**

La perspectiva desde la cual se enfoca este escrito dentro del campo disciplinario de la comunicación podría llamarse comunicación organizacional estratégica, el cual como marco conceptual y como metodología de trabajo, permite abordar el tema de la comunicación dentro de una organización, institución, empresa o entidad de cualquier dimensión.

La comunicación organizacional es una aproximación a la comunicación, entendiéndola como elemento vital en la construcción y actuar de las organizaciones y entidades sociales, la cual tiene una mirada amplia

y estructural. Sin embargo dentro de ella se han venido desarrollando otros enfoques más funcionales como el concepto de la comunicación empresarial, o la gerencia de comunicaciones (DirCom), desarrollados entre otros, por Italo Pizzolante, Pere Oriol Costa, Alberto Borrini. Hay diferencias vitales entre estos enfoques que llevan el análisis hacia un lado o hacia otro, por ello, cabe aclarar desde qué mirada se plantea este análisis.

Lo que se busca con este enfoque de análisis es, desde la óptica de la comunicación y a través de una mirada crítica, encontrar las relaciones entre los objetivos, las políticas, las estrategias y las prácticas de comunicación que son necesarias dentro de una organización, de tal manera que esta sea realmente un actor social colectivo con consciencia de su existencia en un contexto, una función, deberes, responsabilidades y derechos. No siempre estos elementos existen de manera explícita dentro de una entidad, pero pueden identificarse a través de prácticas o indicios de políticas emergentes. Otras veces, es necesario involucrarlas de manera explícita y estructurada.

Se propone, además, una manera para analizar los elementos que apoyan y fortalecen la política y práctica de la responsabilidad social, para el caso de organizaciones e instituciones con sus grupos de interés desde una mirada comunicativa. Por tanto, es un enfoque que lleva ya sea a la formulación de un trabajo comunicativo organizacional o a un análisis que pretenda ser evaluativo, estratégico y prospectivo para el caso de que ya exista.

## **La comunicación organizacional es comunicación social**

El primer elemento de este enfoque consiste en concebir la comunicación como un campo de existencia, actuación y construcción de los sujetos dentro de una sociedad, a diferencia de otros enfoques que la conciben como una mera estrategia o un instrumento que sirve para lograr objetivos y resultados específicos. Si la comunicación es un cam-

po donde existen y actúan los sujetos, se debe mirar en ella cómo se constituyen, se relacionan y para qué lo hacen esos sujetos.

En esta perspectiva, los sujetos sociales son concebidos como interlocutores, cuyas actuaciones e interacciones construyen permanentemente el tejido social y las diferentes organizaciones que esa sociedad necesita para reproducirse y avanzar hacia el futuro. El estatus de interlocutor tiene dos caras: de una parte, es un sujeto constituido en sí mismo con identidad e intereses propios. Por otra parte, está en capacidad de establecer vínculos e intercambiar con los demás, porque también comparte con ellos identidades e intereses colectivos. Estas dos caras le permiten su primera acción: reconocer a los demás sujetos que conforman su entorno, como sus interlocutores.

El reconocimiento es un factor clave en la comprensión de la comunicación, ya que es a partir de este que se entra en contacto con los otros. Martín-Barbero (1987) fue el pionero que descubrió y planteó el reconocimiento en la academia a partir de sus estudios sobre melodrama, que luego trascendieron a la comunicación. Es en la dinámica comunicativa que “yo me reconozco y te reconozco”. Ser interlocutor y reconocer a los otros como tales pasa por esta acción del reconocimiento.

Por tanto, la comunicación es un campo en permanente transformación. Su función principal es generar vínculos, relaciones, redes, cuyos protagonistas se caracterizan por reconocerse como tales y mantener un contacto y un intercambio productivo. Esto es posible porque entre estas personas existen elementos comunes que se los permiten: horizonte, objetivos, lenguajes para entenderse, temas que los convocan, oportunidades y condiciones para el intercambio.

Esto, aplicado a las organizaciones, significa que una organización o entidad es un sujeto social colectivo (interlocutor) que tiene identidad e intereses propios y, a la vez, interactúa con otros para construir esa sociedad de la cual pertenecen, porque tienen identidades e intereses que comparten. Su primera función comunicativa es reconocerse como sujeto de derechos y responsabilidades y reconocer a los otros, como a sí

mismo. Técnicamente, dentro de esta concepción, el oficio de la comunicación organizacional es apoyar a la organización para: a) construirse a sí misma como un interlocutor social (colectivo) con identidad propia e intereses claros, y b) crear condiciones para que esa organización establezca y mantenga relaciones positivas y constructivas con los demás interlocutores sociales a quienes reconoce como tales y con quienes comparte identidades e intereses que le permiten en la interacción. Se trata de una construcción permanente de futuro.

## **Estructuras: organizaciones de comunicación**

Un componente de comunicación dentro de una organización es una unidad que debe estar en una instancia de dirección porque debe ser capaz de tener una mirada amplia, total y global de la empresa y de su actuación social. Cumplir a cabalidad con esas dos grandes tareas (constituirse a sí misma e interactuar con las demás) demanda una mirada compleja ya que atraviesa a la organización y a sus actuaciones a partir de una infinidad de elementos.

Una unidad de comunicación organizacional de una empresa o institución tiene, entonces, dos campos de acción: el interno (constituirse a sí mismo) y el externo (interactuar con los demás). En el interno debe garantizar la construcción permanente de una identidad corporativa para todos sus miembros, así como de una claridad sobre sus intereses. Esto se ha materializado en procesos como la “cultura corporativa” (*aquí somos y actuamos de esta manera*), los sistemas de información interna (*sabemos el día a día de nuestra organización*) y demás instancias e instrumentos que permiten realizar los trabajos individuales y las dinámicas de grupos. En el externo, se debe apoyar la definición de los grupos de interés y del mantenimiento permanente de la interacción con ellos.

Aunque estos dos campos de acción están enfocados sobre sujetos diferentes, deben ser concebidos, vistos y planeados desde una misma óptica, pues no son dos cosas distintas, sino dos partes de lo mismo: la constitución e interacción entre sujetos sociales. Por ello, estructuralmente, dentro de una organización deben funcionar en una unidad con una

misma perspectiva y teniendo claro que es un gran proceso, aunque tengan equipos diferenciados para desarrollar los trabajos concretos.

## La necesidad de una política de comunicación

En esta perspectiva, una *política de comunicación* debe establecer quién es la organización como interlocutor, manifestando su identidad y sus intereses. Se debe definir quiénes son sus interlocutores en la sociedad, en qué y cómo se identifica con ellos y qué intereses comparten. Adicionalmente, y quizá lo más importante, cómo y para qué se relacionan con ellos. En este sentido, la política hace definiciones, da marco a las actuaciones y establece lineamientos para la acción.

Es pertinente que, como preámbulo a una política de comunicación, se deje claro cuál es el marco de comprensión de la comunicación (como lo estoy planteando en este capítulo). Sin embargo, la política no es definir lo que se entiende por comunicación, sino establecer lo que la organización hace en el campo de la comunicación y cómo la comunicación la aporta para alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

## Cultura organizacional

Entendiendo así la comunicación organizacional, el aspecto técnico se inicia con respecto a la empresa como interlocutor, con las definiciones acerca de “¿cómo somos?” en cuanto a empresa, “¿cómo funcionamos?” y “¿qué perseguimos?”. Las respuestas a estas preguntas se convierten en el capital identitario de la organización que debe ser convertido en cultura organizacional, la cual da coherencia, estilo, claridad de objetivos al cuerpo humano que llamamos organización. Alcanzar esto obliga a desarrollar estrategias de comunicación interna que involucran estrategias de reconocimiento como parte de un mismo organismo, manejo de la información, procesos de inducción y reinducción a los equipos, capacitación acerca de la organización y del manejo de sus colaboradores,

así como espacios y eventos para el diálogo. Sin embargo, esto viene a posteriori, pues constituyen los desarrollos del modelo.

El manejo de la comunicación interna es la única vía para que una organización construya una imagen privada y pública de sí misma, pues ella no puede proyectar hacia afuera lo que no es por dentro, salvo por muy cortos periodos. El manejo de la comunicación también genera coherencia (unidad de criterios al actuar), armonía y estabilidad entre las personas, lo cual facilita el trabajo en equipo y, con ello, la multiplicación de la eficiencia general. Detrás de estas definiciones una empresa debe manifestar cómo quiere ser: amplia, democrática, participativa, solidaria, eficiente, honesta, etc. También puede pasar que simplemente no lo piensa, no lo expresa o lo propone y termina siendo autoritaria, perseguidora, poco eficiente y burocrática, sin saber por qué le pasa eso.

## **Comunicación con la sociedad**

La comunicación externa se inicia cuando se determinan quienes son los interlocutores de la organización y se caracteriza a cada uno de ellos. Al hacer esto se establecen las identidades que se comparten y las que no, los intereses que los unen y el propósito inmediato y futuro de la interacción. Cuando una organización puede hacer esto dentro de su planeación general está involucrando en ella un enfoque de comunicación organizacional y, si lo hace con conciencia y a plena capacidad, la comunicación le aporta un gran dinamismo para hacer una buena caracterización de sus grupos y de sus intereses como interlocutores. Es decir, un enfoque de comunicación permite mirar a los demás en sus necesidades y capacidades de entrar en relación con nuestra organización para buscar objetivos comunes. El aspecto técnico se inicia cuando, una vez alcanzado lo anterior, se diseñan estrategias de comunicación hacia cada uno de esos grupos determinados como interlocutores, de manera que la máquina de la interacción se pone en funcionamiento.

Sin embargo, hay una plataforma que es común hacia adentro y hacia afuera: los valores, el estilo, la cultura, los intereses compartidos los objetivos perseguidos, las metas que se esperan juntos. De aquí que todo

el proceso deba tener una sola mirada, una sola cabeza, una sola direccionalidad. Desarrollar los aspectos técnicos de cada estrategia es eficiencia profesional, pero lo que está de fondo son las definiciones y entendimientos que están en la política.

## Lo estratégico

La comunicación organizacional es un campo, como se plantea arriba, que tiene una condición de entrada: hace parte y atraviesa otros campos de actuación social para contribuir con la acción e interacción de esa entidad social con las demás. Esto incluye cuando se habla de empresas u organizaciones de medios, ya que su papel sigue siendo el mismo. En esa medida, la comunicación entra en procesos de definición como son el de contar con políticas (mencionado atrás) y llevar a cabo procesos de planeación, elaboración de programas y proyectos. En ello, una de sus características, entre otras, consiste en ser estratégica.

Se entiende por ser estratégico: (i) la comprensión integral y compleja de una situación dada; (ii) esa comprensión involucra dificultades, fortalezas y potencialidades, y (iii) cuando dentro de ella se identifica aquella acción (o grupo de acciones) desencadenante de los procesos transformadores deseados. Para lograr estos tres puntos se parte de un diagnóstico de las situaciones que se van a trabajar, el cual debe llevar a describir y explicar el mundo en el cual se desea interactuar, construir y transformar. Para ello se debe trascender la mera descripción formal y numérica y plantearse los aspectos estructurales y cualitativos que la conforman.

Por ejemplo, si se entiende la realidad como sectores autónomos o variables independientes entre sí (educación, salud, transporte, bienestar familiar, producción, ambiente, económica, industria, comercio, etc.) se tratará de inscribir el tema o problema estudiado en uno de ellos y resolverlo a partir de las baterías de indicadores que correspondan a ese sector.

Un comunicador organizacional debe comprender que ninguna situación de una organización está inscrita en un solo sector (o variable), sino en varios. Debe desplazar su comprensión del fenómeno de la continuidad del mundo de los sectores, a la complejidad de lo matricial<sup>4</sup> de estos:

La tabla 5.1 plantea una imagen básica de una comprensión compleja del fenómeno sobre el cual se quiere trabajar o actuar. Por tanto, es planeando el diagnóstico, registrando la información en cuadros de este tipo que se pueden hacer análisis y cruces que evidencian una realidad con una profundidad mayor, y en consecuencia, lo que de allí se derive mostrará los aspectos fuertes y vulnerables de la situación por tratar.

*Tabla 5.1  
Imagen comprensión fenómeno*

	<b>Educación</b>	<b>Salud</b>	<b>Empleo</b>	<b>Producción</b>	<b>Transporte</b>	<b>Ambiente</b>
<b>Educación</b>						
<b>Salud</b>						
<b>Empleo</b>						
<b>Producción</b>						
<b>Transporte</b>						
<b>Ambiente</b>						

Nota: Autoría propia

Adicionalmente, con un cuadro semejante se deben tomar las fortalezas y potencialidades de la situación, porque el diagnóstico no se limita a lo

<sup>4</sup> Comprendo lo matricial como la estructuración de los sectores enlazados entre ellos en una matriz.

problemático, sino a la situación y realidad observada, en la cual existen elementos positivos que aportan a la resolución del problema.

Este diagnóstico inicial lleva a un primer diseño del proceso que se está planeando. Aquí es donde surgen los aspectos más relevantes de la situación y donde es posible observar cuáles son y dónde se encuentran aquellos que afectan más. Lo mismo sucede con las fortalezas y potencialidades. De esta manera surgirá a la vista qué, dónde y actuando con énfasis desencadenará situaciones que van resolviendo el problema y avanzando en su resolución.

A esta visión del manejo de una situación se le llama estratégica, como uno de los factores, porque permite ubicar los recursos con que se cuenta en aspectos que generan mayor impacto positivo y en cadena sobre la situación considerada problemática.

## **Comunicación, estrategia, ética y responsabilidad social**

Entendida así, involucrar un enfoque de comunicación organizacional es en sí mismo un acto de ética, de estrategia y de responsabilidad social, pues es plantear de manera clara y abierta qué vemos y comprendemos, quiénes somos, para dónde vamos, con quiénes y cómo. Se le llama una “acción de transparencia” porque todo está puesto sobre la mesa.

En lo concreto, es a través de los desarrollos de la comunicación que una organización materializa sus valores de papel en las prácticas de interacción; esto se expresa en sus sistemas de información internos y externos, pues el acceso a una información clara, confiable y oportuna es uno de los indicadores claves de la responsabilidad social. También está en las actitudes de la gente cuando se relaciona dentro y fuera de la empresa: el comportamiento humano también es sensible de análisis ético y de responsabilidad. Las personas son abiertas, solidarias, claras en sus actuaciones, asumen sus funciones y responden por los resultados, apoyan cuando es necesario, se muestran sensibles frente a temas que lo ameritan y responden en concordancia.

Los valores se ven en los responsables y en procesos de toma de decisiones, en cuanto existen unos criterios claros y compartidos para todos, que se aplican de manera transparente y abierta y se responde por ellos. Quienes están adentro los comparten, quienes están afuera los pueden identificar y ven la coherencia. Los voceros de la empresa hacia adentro y hacia fuera son coherentes con esos criterios y procedimientos fijados para el manejo de los grupos de interés, se materializan las mismas oportunidades para todos, se es coherente en las actuaciones diarias y con los valores reconocidos. Esto hace a la empresa confiable para todos y en todos los sentidos y dimensiones.

Dar cuentas abiertamente es una actividad inscrita en una estrategia de comunicación. Una empresa debe preparar cuentas abiertas hacia adentro y hacia fuera, de manera que quienes son sus dolientes puedan participar, preguntar e indagar. Este es otro indicador de Responsabilidad Social RS. Ante la opinión pública, asumir las actuaciones que involucran cualquier tipo de público y responder por estas de manera inmediata, clara y accesible, es otro indicador. Una empresa debe tener la capacidad instalada para hacerlo en cualquier momento.

Para finalizar, se deben identificar prioridades y problemas, diseñar estrategias específicas de comunicación que establezcan puentes y den luz y claridad en situaciones concretas.

Este capítulo no pretende ser un manual para el comunicador organizacional. Desea tan solo señalarle aquellos aspectos con los cuales debe enfrentarse en su vida profesional y algunas sugerencias de cómo lidiar con ellos. Todo esto surgido de la acción y de la práctica desde cuando no se estudiaba ni la responsabilidad social ni la comunicación estratégica en las universidades (afortunadamente hoy sí se hace), sino estos eran asuntos de la práctica de muchos profesionales y no profesionales en las entidades sociales.

## Referencias

- Correa, J. (2007). Evolución de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico. Universidad de Medellín*, 10(20), pp. 87-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Cortina, A. (2010, junio 4). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. (Conferencia) *Memoria en Globalización y Democracia*. [https://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA\\_CORTINA\\_2010.pdf](https://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf)
- Garrido, F. (2004). *Comunicación de la estrategia, la efectividad está en la dirección. Effective Management*. Ediciones Deusto.
- GRI Sector Program. (2020, noviembre 19). GRI Sector Program – Revised lists of prioritized sectors. *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/media/mqznr5mz/gri-sector-program-list-of-prioritized-sectors.pdf>
- GRI Plataforma – <https://www.globalreporting.org>
- GRI Plataforma de estándares, en español: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/> (bajada en julio de 2023)
- Martín-Barbero, J. (1987). Televisión, Melodrama y Vida Cotidiana. *Signo y Pensamiento*. 6(11), (pp. 59–72). Bogotá. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/5741>
- Naciones Unidas. (2015). Alianza entre las Naciones Unidas y el sector privado, Manual. *United Nations Global Compact*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/05/Handbook.pdf>