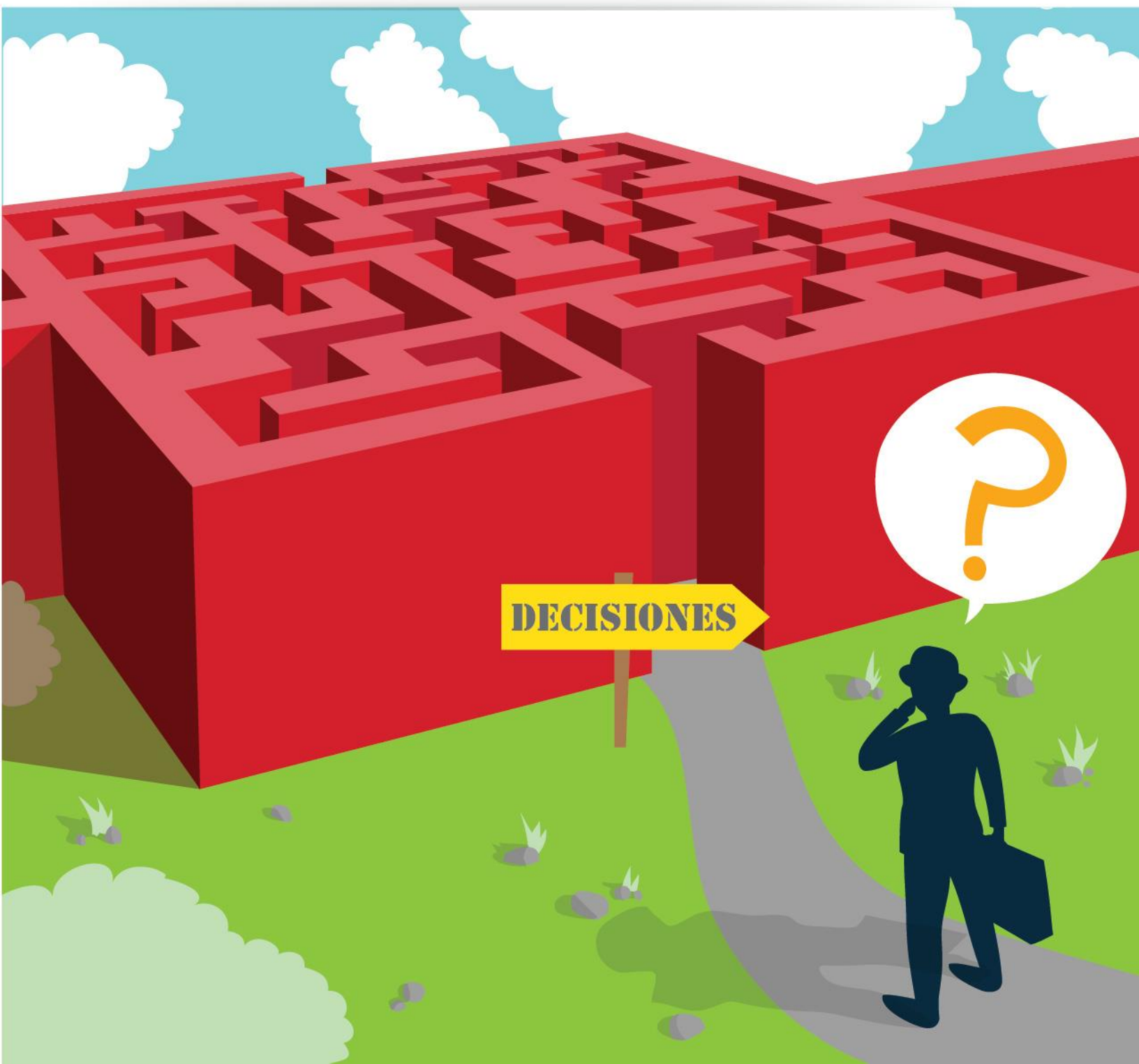


ComunikoMetría

Prácticas dominantes en comunicación corporativa

Informe de coyuntura 2:
Decisiones Clave en
los Departamentos de Comunicación



Una publicación

TÁCTICA &
ESTRATEGIA
EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN

amec
Associate Member

TABLA DE CONTENIDO

1. Escenarios para la toma de decisiones	7
2. Principales decisiones identificadas	7
3. Jerarquía de las decisiones	11

INTRODUCCIÓN

A partir de una investigación preliminar adelantada por la firma Táctica & Estrategia en el año 2011, y basada fundamentalmente en entrevistas en profundidad a **18** directores de comunicación, y análisis de investigaciones y análisis realizados por expertos de países como Estados Unidos e Inglaterra, se identificaron las **DIEZ DECISIONES** claves que se toman en los departamentos que administran el proceso de comunicación al interior de las organizaciones. Los resultados de esta investigación fueron actualizados con las experiencias relatadas por comunicadores de diferentes empresas colombianas entre los años 2013 a 2015.

Las empresas evaluadas incluyeron (1) seis organizaciones del sector público caracterizadas por la existencia de un departamento de comunicación y/o prensa que se articulaba con comunicadores en otras dependencias de la entidad gubernamental; (2) siete organizaciones del ámbito privado de diferentes sectores de la economía, caracterizadas por la existencia de departamentos de comunicación centralizados; y (3) cinco organizaciones no gubernamentales y del sector solidario, en los cuales existía una combinación de departamentos centralizados y áreas que necesitaban articularse con comunicadores en subsidiarias y filiales.

El ejercicio exploratorio tuvo como propósito identificar (1) cuáles eran las decisiones más importantes que habitualmente eran tomadas por los departamentos de comunicación, y (2) determinar la capacidad de intervención que tenían en algunos campos específicos en los que las decisiones finales, a pesar de referirse a temas comunicativos, eran resueltas en áreas como la Gerencia General de la empresa u otras como Gestión Humana.

La información recogida fue procesada y analizada teniendo en cuenta dos criterios: (1) el deber ser de cómo debía funcionar el proceso comunicativo según parámetros, tendencias y modelos sugeridos desde la academia y en diferentes investigaciones, y (2) las conveniencias y particulares requerimientos de los diferentes tipos de organización.

MARCO BÁSICO DEL ESTUDIO

1. El rol estratégico de la comunicación

El estudio parte de una premisa que es considerada un imperativo en muchos frentes: el concepto de comunicación estratégica está inexorablemente ligado al de estrategia corporativa.

En ese contexto, la comunicación tiene que servir para afianzar el propósito corporativo, es decir, alinear a empleados y grupos de interés frente a los propósitos y retos de la organización.

También considera que la comunicación es una función gerencial, y que en ese sentido, requiere ser planificada, ejecutada, verificada y ajustada.

La toma de decisiones, que es el tema central de estudio, requiere además de un sustento importante en investigación por parte del departamento de comunicación.

2. Las decisiones en la empresa

Adaptado al contexto de la comunicación corporativa, se entenderá DECISIÓN como la determinación que asume un área o persona frente al proceso, conducente a buscar (1) una mejor administración del mismo, y/o (2) la resolución de un problema específico.

Para asegurar o promover que dicha decisión sea adecuada, el Departamento de Comunicación de la empresa¹ deberá actuar en cuatro frentes:

- Determinar cuál es el propósito de la decisión, es decir, qué se busca resolver o alcanzar con ella.
- Determinar cuál es el enfoque de la decisión, es decir, si se trata de una decisión con impacto en la orientación estratégica de la comunicación, o si solo se trata de decisiones relacionadas con las actividades del área.
- Determinar cuál es la información requerida para reducir la incertidumbre frente a la decisión, teniendo en cuenta que, sobre todo en un campo como la comunicación que hace parte de las ciencias inexactas, no es posible afirmar con absoluta certeza que una determinada solución permitirá resolver un problema o alcanzar un reto.
- Determinar en qué nivel se toma la decisión dentro de la organización, teniendo en cuenta que en el contexto de una empresa ellas pueden ser

¹ Se llamará de manera genérica Departamento al área encargada de liderar o administrar el proceso comunicativo, al margen de las diferentes denominaciones que puedan existir en las empresas.

del resorte de (1) la gerencia o líderes de la empresa, (2) el departamento de comunicación central, (3) comunicadores que brindan soporte o laboran en otras áreas de la empresa con algún grado de autonomía administrativa, o (4) de una mezcla de las opciones anteriores.

EL DEBER SER DE LA TOMA DE DECISIONES

La investigación buscó identificar modelos de referencia sobre cómo toman decisiones los departamentos de comunicación corporativa. Sin embargo, no se encontraron referencias específicas y directas a este tema que sugirieran tendencias o modelos aplicados al campo de la comunicación y/o relaciones públicas. En cambio, son muy amplias las fuentes bibliográficas existentes sobre las funciones y actividades que debe desarrollar un departamento o área enfocado a estos temas. Sí existe también bastante información sobre las generalidades del proceso de toma de decisiones en la organización.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Escenarios para la toma de decisiones

La primera conclusión del estudio fue clasificar las decisiones en las que participaban los comunicadores corporativos, según el alcance de las mismas y su impacto en la organización.

Dichos escenarios incluyen las siguientes categorías de decisiones. La manera como están ordenadas no presupone de ninguna manera que sean secuenciales o que nunca puedan ser tomadas sin haber agotado decisiones en otros frentes.

- **Decisiones en el campo de los recursos y procedimientos (inputs):** Éstas corresponden al nivel OPERATIVO de la gestión comunicativa y se refieren a aquellas intervenciones que debe realizar el área de Comunicación para organizar y poner en funcionamiento el proceso comunicativo en la empresa. La asignación de recursos, la definición de la calidad requerida para esos recursos, y la manera como deben ser utilizados, corresponden a decisiones que deben implementarse en este caso.
- **Decisiones en el campo de las actividades del área (outputs):** El segundo bloque está asociado al nivel TÁCTICO de la gestión comunicativa y corresponde a la identificación de actividades que tienen que ser desarrolladas por el departamento de comunicación, en función de los retos que deben asumirse y el tipo de recursos disponibles.
- **Decisiones en el campo de los efectos en las audiencias (outcomes):** El tercer bloque corresponde a intervenciones en el nivel ESTRATÉGICO asociadas a las decisiones menos frecuentes pero más importantes que deben ser tomadas por el departamento pues se refieren a la definición de cuáles deben ser los retos y propósitos de un departamento de comunicación y cómo resolver el apoyo que éste debe dar al afianzamiento de la estrategia corporativa.

2. Principales decisiones identificadas

La pregunta central de la investigación buscó identificar las principales decisiones que se toman en los departamentos de comunicación. El procesamiento de las entrevistas realizadas permitió establecer tres grandes categorías que surgen desde estas áreas, desagregadas en DIEZ DECISIONES.

2.1. Decisiones en el nivel Estratégico (Perspectiva de los efectos en las audiencias)

1. **Cuáles grupos de interés deben impactarse desde la comunicación:** El **alcance** de la decisión involucra identificarlos, es decir, tener claridad de cuáles serán los grupos que deben ser impactados desde el proceso comunicativo. El segundo reto específico aquí es determinar cuáles serán más importantes, ya que según el perfil de medios, el perfil de los propios grupos, los recursos disponibles y la capacidad de intervención del Departamento de comunicación, será necesario hacer un mayor despliegue en unos que en otros. La **información** que se requiere para tomar esta decisión involucra la estrategia corporativa de la empresa (o plan de desarrollo cuando se trata de una entidad gubernamental), y el perfil sociodemográfico de cada grupo de interés. La **responsabilidad** de la decisión recaerá habitualmente en el Departamento de Comunicación, en una decisión que sin embargo requerirá consulta de áreas como Planeación y la propia Gerencia de la organización. Cuando existen otras áreas (como filiales o secretarías) con autonomía administrativa pero no estratégica, esa responsabilidad puede recaer plenamente en esos equipos de comunicación.

2. **Cuál debe ser el objetivo de comunicación:** El **alcance** de la decisión involucra establecer cuál o cuáles deben ser los objetivos de comunicación de nivel estratégico que deben ser formulados. Es importante hacer la precisión de que se trata de retos que busquen modificar o fortalecer actitudes, creencias, opiniones, imaginarios y/o conocimientos entre los grupos de interés de la empresa. Aquí se responde gran parte del reto central del proceso: alinear comunicación con estrategia. La **información** que se requiere para tomar esta decisión involucra la estrategia corporativa de la empresa (o plan de desarrollo cuando se trata de una entidad gubernamental), el perfil sociodemográfico de cada grupo de interés, y habitualmente los resultados de la decisión anterior. La **responsabilidad** de la misma tiene varias aristas. Siempre existirá un objetivo general de comunicación para el conjunto de la organización, el cual deberá proyectarse a través de cualquiera de los mecanismos y dependencias de la empresa. Téngase en cuenta que cuando existan subsidiarias, secretarías de despacho, filiales u otras áreas con personal de comunicación, ese objetivo deberá proyectarse en las acciones e intervenciones específicas. ¿Qué significa ello?: que esas otras áreas pueden diseñar autónomamente sus objetivos de comunicación, pero asegurando que estén alineados con el máximo reto establecido por el Departamento principal.

3. **Cuál debe ser el perfil cultural y reputacional de la empresa:** El **alcance** de la decisión implica determinar cuáles son las características de la cultura deseada en la organización, así como el perfil de los atributos o dimensiones de reputación que se quiere proyectar ante los grupos de interés. La **información** requerida para tomar estas decisiones incluye

estudios o investigaciones que se hayan hecho de manera especializada sobre ambos campos, respondiendo preguntas como: ¿cuáles son los rasgos de la cultura actual?, ¿cuáles son las dimensiones dominantes en la reputación de la empresa?, y ¿cuáles deberían ser según los retos estratégicos vigentes? La **responsabilidad** de la decisión nuevamente pasa a ser compartida. No es algo que implique consulta a los comunicadores de las áreas, ni mucho menos delegación. Es una responsabilidad absoluta del Departamento de comunicación, en un contexto en el que nuevamente debe considerarse el criterio y estilo de la gerencia.

4. **Qué mensajes clave promoverán mejores impactos:** El **alcance** de esta decisión implica establecer según los objetivos generales de comunicación, cuáles serán las ideas centrales que deben ser utilizadas por todos los actores de la comunicación en el despliegue comunicativo ante los grupos de interés. Dichas ideas, apenas lógico es, serán adoptadas y adaptadas según el perfil de grupos de interés, los rasgos de la cultura deseada y el perfil reputacional, así como el contexto en el que se desenvuelva la comunicación, entre otros aspectos. La **información** que se requiere para escoger cuáles serán los objetivos de comunicación pasa por tener plena claridad de los objetivos, los grupos de interés, la estrategia de empresa, pero sobre todo la relación entre estos dos últimos elementos. La **responsabilidad** de los mensajes recae siempre en el Departamento de Comunicación. Éste determina la línea general del discurso. En caso de que existan filiales u otras áreas de comunicación, éstas se subordinan a la directriz principal pero con la autonomía para adaptar y ajustarla a sus propias particularidades, sin que exista riesgo de que se deteriore la idea a comunicar.

2.2. Decisiones en el nivel Táctico (Perspectiva de las actividades del área)

5. **Cuál debe ser la plataforma comunicativa:** El **alcance** de la decisión involucra establecer cuáles son las actividades y productos comunicativos que debe generar el Departamento para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el frente estratégico. La **información** requerida para tomar esta decisión pasa por una claridad absoluta de los objetivos de comunicación y los hábitos comunicativos de los grupos de interés que se van a impactar, así como de los recursos financieros y logísticos disponibles. La **responsabilidad** de este aspecto es más descentralizada que cualquiera de las otras decisiones, pues pueden corresponder a los Departamentos de comunicación, pero también a los comunicadores de las áreas, filiales o subsidiarias (siempre que tengan autonomía administrativa y financiera).
6. **Qué aliados hay que involucrar en la gestión comunicativa:** El **alcance** de la decisión involucra identificar, al interior de la empresa, cuáles son las áreas o dependencias que deberían integrarse en el despliegue comunicativo, entendiendo que muchas de ellas son fuente de información, pero otras son claves para el despliegue. A manera de ejemplo, un área como gestión humana será fundamental para definir cómo fortalecer las competencias comunicativas

de los líderes de la empresa. La **información** requerida para tomar esta decisión incluye tener un conocimiento preciso de los retos estratégicos de la empresa, de los objetivos comunicativos, y del rol de diferentes áreas para asegurar el despliegue de dicha estrategia. También deberán considerarse aquellas áreas que ayuden a resolver debilidades o barreras del proceso comunicativo. La **responsabilidad** de la decisión recae sobre todo en los departamentos de comunicación (carácter centralizado) pues muchas interacciones deben ser hechas con áreas líderes de la empresa como Planeación, Mercadeo, Gestión Humana, o la misma Presidencia. Sin embargo siempre que existan comunicadores en filiales o subsidiarias, éstos requerirán consolidar una red local de apoyos para el despliegue de la función.

2.3. Decisiones en el nivel Operativo (Perspectiva de los recursos y procedimientos)

7. **Qué políticas de comunicación necesita la empresa:** El **alcance** de la decisión involucra establecer cuáles son las políticas que el proceso comunicación requiere para asegurar una sólida proyección de la identidad, es decir, personas y empresas con un discurso que asegure los elementos mínimos que deben ser transmitidos. Debe tenerse en cuenta que ese discurso involucra muchos aspectos, incluyendo la comunicación visual de la empresa. De allí que el primer componente de la política será la definición de (1) una identidad visual que preserve sus elementos e intención comunicativa en cualquier contexto. Otros aspectos que el estudio identificó como elementos de política fundamentales son: (2) cuáles debe ser el perfil de los voceros de la organización; (3) protocolos y procedimientos de comunicación para situaciones de crisis; y (4) cómo debe ser la relación del Departamento de comunicación (y sobre todo su líder) con la llamada coalición dominante de la empresa. La **responsabilidad** del primer aspecto recae en una combinación de criterios de los expertos de comunicación y el gusto o estilo de los directivos. Lo mismo sucede en el segundo caso. El tercer aspecto requiere unos perfiles más técnicos, aunque por tratarse de un tema que inevitablemente involucra otras áreas de la empresa, casi siempre se tratará de una decisión compartida entre el Departamento y la Alta gerencia. El cuarto elemento de política determina si un comunicador tendrá voz dentro de los comités gerenciales y principales espacios de decisión de la empresa. En caso de que existan filiales u otras áreas con comunicadores con autonomía administrativa, el lineamiento debe cobijarlos a todos².
8. **Cuál debe ser la estructura del área, los roles y perfiles de los comunicadores:** El **alcance** de esta decisión involucra establecer cómo debe ser y operar el Departamento de comunicación. **La información** requerida involucra un análisis de los objetivos de comunicación de la empresa, para establecer la dimensión del área y la capacidad de

² **Ejemplo:** El comunicador de la Secretaría de Salud de una organización no participará del Consejo de Gobierno de su organización, pero sí asistirá al Comité técnico que cada semana realiza el Secretario de despacho. Al primero siempre asistirá el Director del departamento.

intervención. La **responsabilidad** de la decisión es de las áreas técnicas de la empresa encargadas de este aspecto (habitualmente Gestión humana), aunque los comunicadores aparecen como generadores de insumos informativos requeridos para ello. La decisión de cuánto personal contratar está limitada por quienes son tomadores de decisiones en lo financiero, y por las políticas que defina la empresa en torno a cuáles pueden ser contratadas externamente.

9. **Definir el sistema de monitoreo y evaluación:** El **alcance** de esta decisión implica establecer de qué manera será medida y evaluada la gestión comunicativa de la organización. Al margen de si existe o no un departamento centralizado, de si hay comunicadores dispersos o no en diferentes áreas, y de si ellos tienen o no autonomía administrativa, habrá que considerar que todos están asociados a un mismo núcleo organizacional. La manera de medir y evaluar será por tanto la misma para todos. Si existiesen otras áreas o filiales o comunicadores, cada uno de ellos escogerá los indicadores ajustados al tipo de actividades que realiza, preservando las metodologías y procedimientos para poder facilitar la comparabilidad.
10. **Identificar actividades in-house y por outsourcing:** El **alcance** de esta decisión implica establecer qué actividades serán desarrolladas por personal del propio departamento, y cuáles requerirán de apoyo externo. Tomar esta decisión implica tener **información** sobre objetivos, actividades, recursos, procedimientos, y capacidad de intervención del propio Departamento. La **responsabilidad** también puede ser totalmente descentralizada, aunque en casos particulares de entidades gubernamentales se encontró una mayor inclinación a centralizar las funciones de contratación, toda vez que por política pública, buscan optimizar costos y tener únicos proveedores para algunos servicios específicos como impresión de documentos. Cabe decir que en este tipo de entidades se detectó que no era frecuente tomar decisiones para contratar agencias que apoyaran la fase de planeación de la comunicación. Sí era más frecuente la contratación de apoyos para la ejecución y despliegue, y esporádicamente para la medición y evaluación. Lo que sí se contrata más a menudo es personal de apoyo para ejecutar funciones temporales.

3. Jerarquía de las decisiones

El tercer resultado del estudio se relacionó con la manera como las organizaciones toman las decisiones según aspectos asociados con la estructura administrativa y los niveles jerárquicos existentes al interior de las mismas.

- **Decisiones de nivel Gerencial³:** Más por estilos gerenciales que por procedimientos específicos, se encontró con que en algunas empresas (de todos los sectores) se encontraron con decisiones específicas tomadas por la cabeza de la organización. Aunque no había una constante, se encontraron intervenciones de los líderes en los campos de: (1) definición del presupuesto final asignado al área, (2) priorización de los temas que debían ser comunicados, e incluso (3) una definición de cuáles debían ser los instrumentos, canales o modos de comunicación a utilizar. En unos pocos casos (4) se detectó una influencia de los gerentes en torno a quién debía ser contratado para desarrollar ciertas actividades o funciones. Esto fue más constante en las entidades públicas. Como se advierte, había referencias en todos los casos a decisiones de tipo estratégico, táctico y operativo.
- **Decisiones del área central de comunicación:** En varios casos (cinco entre los sectores público y privado) se encontraron departamentos de comunicación que operaban con mecanismos descentralizados. Es decir, directores o jefes de comunicación responsables de la comunicación de los temas estratégicos de la organización, habitualmente apoyando al líder o cabeza de la misma, y comunicadores asignados a otras dependencias o filiales, en los que no existía vínculo de tipo administrativo, pero sí la necesidad de establecer mecanismos de articulación que asegurasen la preservación de la identidad y el mensaje corporativo. Las decisiones más frecuentes de estas áreas se relacionaban con establecer (1) cuáles eran los temas o mensajes a comunicar, (2) cuáles los mecanismos de comunicación y canales, y (3) los procedimientos bajo los cuales debían desplegarse. En general había mucha autonomía en la toma de decisiones, salvo en aquellos casos en que el acto comunicativo involucraba a la cabeza o líder de la organización, o programas especiales de la entidad que tuvieran alta significancia para la reputación de toda la entidad y no solo de un área específica de la misma.
- **Decisiones autónomas de comunicadores de áreas, subsidiarias o filiales:** La mayor autonomía que siempre han tenido las áreas de comunicación en la toma de decisiones se relaciona con las referentes a aspectos de nivel táctico, donde se siente además un empoderamiento mayor por parte de los líderes de las empresas. La definición de las actividades y la producción de las mismas es un ejercicio que se desarrolla con insumos de direccionamiento definidos por un Departamento principal que ha establecido los principales objetivos y directrices.
- **Decisiones conjuntas:** Involucrar comunicadores en decisiones específicas no fue tan habitual en los resultados del estudio. Sin embargo, sí se admitió que lograr una mayor articulación dependía también de un mayor involucramiento en muchas decisiones. En el frente estratégico se

³ Cabe decir que se habla de nivel Gerencial, aunque la figura no aplica en el caso de las organizaciones del sector público evaluadas (gubernaciones y alcaldías). En estos casos se relaciona con la cabeza de la organización (Gobernador o Alcalde).

consideró, por ejemplo, que era necesario tenerlos en cuenta en la definición de algunas políticas, sobre todo para saber su aplicabilidad en determinados contextos. En el frente operativo se consideró igualmente importante el involucramiento en la definición de los sistemas de monitoreo y evaluación, no tanto para definir los indicadores, sino para formalizar cuáles deberían ser aplicados en cada área. El frente táctico, como ya se anticipó, puede funcionar con una mayor descentralización.

TÁCTICA & ESTRATEGIA S.A.S.

Empresa colombiana especializada en medición y evaluación de la comunicación corporativa. Miembro asociado de AMEC (International Association for the measurement and evaluation of communication). En 10 años de experiencia en el país ha ejecutado proyectos de medición en un centenar de compañías de diferentes sectores de la economía en Bogotá, Cali y Medellín, principalmente. Entre sus clientes se cuentan el Grupo Bancolombia, el Grupo EPM, el Grupo Coomeva, el Grupo TCC, Protección, Gases de Occidente, EPSA, COMFAMA, Harinera del Valle, entre otras.

COMUNIKOMETRÍA

Es un producto especializado de Táctica & Estrategia a través del cual la compañía realiza investigaciones y análisis de temas de coyuntura relacionados con el campo de la gestión de la comunicación corporativa y las prácticas dominantes en las empresas.

INVESTIGADOR

Germán Caicedo Prado

Director de Inteligencia Competitiva de T&E. Docente hora cátedra en maestrías y especializaciones en comunicación corporativa en Colombia.



BIBLIOGRAFÍA

- Argenti, Paul et al (2005). *The strategic communication imperative*. Publicado en MIT Sloan Management Review. Volumenn 46 – No. 3.
- Argenti, Paul et al (2005). *The power of integration: building a corporate communication function that is greater than the sum of its parts*. Publicado por Center Strategic Communication.
- Braga, Tania et al (2010). *Communicating corporate purpose*. Publicado por Center for Corporate sustainability management.
- Huhn, Julia et al (2011). *Communication controlling*. Publicado por German Public Relations Association.