

Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*

Fernando Aquiles Arango Navarro**,
Luisa Fernanda Pulgarín Restrepo***

Resumen

Introducción. La presente investigación sobre la historia de la comunicación organizacional en Antioquia busca rescatar el testimonio de personas que han vivido muy de cerca ese proceso y cuya declaración es valiosa a la hora de entender cómo evolucionaron las comunicaciones en las empresas antioqueñas. **Materiales y métodos.** Se construyó una historia de la comunicación organizacional en Antioquia mediante la técnica de la entrevista en profundidad a seis personajes de la historia de la comunicación en nuestra región. El material se organizó cronológicamente por décadas, porque los testimonios de los personajes fueron espontáneamente expresados con esa particularidad. Esas entrevistas permitieron construir y entender cómo ha ido evolucionando la comunicación organizacional en Antioquia, distinguir algunos hitos importantes y concretar algunos hallazgos y conclusiones.

Resultados. En Antioquia, la comunicación organizacional fue inicialmente favorecida por la etapa de industrialización de los años 60, que facilitó la vinculación a las empresas de los profesionales que empezaban a egresar en esa década. En este departamento, la comunicación organizacional tuvo desde el principio dos vertientes: una enfocada a las relaciones públicas, con preferencia por los públicos externos; que derivó finalmente hacia procesos de asesoría y consultoría en las organizaciones; y otra que en principio trabajó hacia

* Producto de la investigación "Origen y evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de sus protagonistas", que contó con el apoyo económico de la Corporación Universitaria Lasallista y tuvo como auxiliares a Melissa Bernal Tamayo, Daniel Palacio Porras, Isabel Cristina Rodas Jaramillo y Juan Carlos Vélez Álvarez. El proyecto se realizó entre 2008 y 2009.

** Comunicador Social UPB y magíster en Educación convenio U. de M. – Pontificia Universidad Javeriana, docente de tiempo completo de la Corporación Universitaria Lasallista, director del Grupo de Investigación CEO.

*** Comunicadora Social de la U. de A., docente de cátedra de la Corporación Universitaria Lasallista.

los públicos externos, sobre todo medios masivos de información, y que fue virando hacia los públicos internos; su evolución fue hacia posiciones estratégicas dentro de la organización hasta hacer parte de los grupos de decisión. La comunicación organizacional también evolucionó en la manera como ha medido sus actividades, partiendo desde mediciones muy artesanales, hasta llegar a unos indicadores de impacto de las estrategias de comunicación, basados en las percepciones de los públicos frente a los atributos y contenidos que se transmiten a través de los distintos medios. **Conclusión.** De ser una actividad de apoyo en sus inicios, sobre todo para informar a los medios masivos, hoy en día la comunicación en las organizaciones es entendida como un factor crítico de éxito, por los altos niveles de competencia del mercado y la consecuente necesidad de estrategias, la búsqueda de nuevos mercados con las exigencias de conocer y definir nuevos públicos, el carácter cambiante del consumidor; la necesidad de mantener motivados y capacitados a los empleados y los nuevos desafíos que entrañan los ciclos económicos, entre otros fenómenos.

Organizational communications in antioquia: origin and evolution. a vision from its protagonists ´ testimonies

Abstract

Introduction. This research work about the history of organizational communications in Antioquia aims to get and keep the testimonies of people who have experienced, very closely, this process, and whose declarations are very valuable to understand how communications have evolved in Antioquian companies. **Materials and methods.** A history of organizational communications in Antioquia has been built by the use of in-depth interviews, made to six protagonist people in the history of communications in the region. The materials were chronologically organized in decades, because the testimonies were spontaneously expressed that way by the people interviewed. The interviews allowed a construction and an understanding of the evolution of organizational communications in Antioquia, differentiate some important milestones and define some findings and conclusions. **Results.** In Antioquia, organizational Communications were initially boosted by the industrialization that took place in the 60's decade, which implied the integration of communication professionals who were getting graduated from universities in those times. In this region, organizational communications had, since their beginning, two currents: One focused on public relations, with a preference for external stakeholders, which was finally addressed towards advisory and consultancy processes in the organizations, and another that initially worked with external stakeholders, especially mass media, and later started to work with internal stakeholders. It evolved to a point in which it became a part of strategic positions in the organizations, and its practitioners became one of the decision makers in

them. Organizational communications has also evolved in the way they are assessed, from very basic ways of evaluation to achieving impact indicators for communication strategies based on the stakeholders' perception of the attributes and contents transmitted through the media available. **Conclusion.** Organizational communications have evolved from being a support activity, especially to send information to mass media, to a current situation in which communication in companies are seen as a critical factor for success, given the high competition levels in the markets and the necessity of strategic views this fact brings; The search for new markets, which requires a knowledge and a definition of new audiences; The changing behavior of consumers; The necessity of keeping employees motivated and trained and the new challenges brought by economy cycles, among many phenomena.

Introducción

La presente investigación sobre la historia de la comunicación organizacional en Antioquia busca rescatar el testimonio de personas que han vivido muy de cerca ese proceso y cuyo testimonio es valioso a la hora de entender cómo evolucionaron las comunicaciones en las empresas antioqueñas.

Para hablar de la manera como surge y evoluciona la comunicación organizacional en Antioquia, con sus tendencias hacia las relaciones públicas y la comunicación organizacional como tal, hay que entender primero estos conceptos.

Por tanto es conveniente hacer algunas precisiones sobre las relaciones públicas. Quienes han intentado construir una historia de las relaciones públicas han encontrado dos tendencias: una que las concibe como resultado de todas las manifestaciones informales a lo largo de la historia; y otra que asegura que la historia de las relaciones públicas comenzó cuando estas se ejercieron por primera vez de manera formal.

La primera tendencia se basa en que la historia no da saltos, ya que todo tiene un antecedente y una consecuencia; ubica las relaciones públicas como fenómeno social y afirma que en todo tiempo y lugar se han dado manifestaciones de esta actividad (...) De acuerdo con los seguidores de esta tendencia, los esfuerzos del ser humano por comunicarse con sus semejantes se remontan a sus orígenes, y tanto el control de las actividades humanas como la influencia en la opinión pública son fenómenos universales en el tiempo y en el espacio¹.

En este sentido es posible hallar una historia de las relaciones públicas que se remonta hasta 18 siglos antes de Cristo, fecha de unas tablillas “que hoy podríamos llamar boletín informativo (...) que ofrecía a los campesinos información sobre siembra, riego y cosecha de sus cultivos”². Dichas tablillas fueron encontradas en Irak por un grupo de arqueólogos.

Hay numerosas referencias a acciones de comunicación –publicaciones, eventos, campañas de fortalecimiento de imagen, por ejemplo-, a través de los siglos que se han interpretado como actividades de relaciones públicas.

Otros teóricos, de la segunda opinión, consideran imposible calificar como relaciones públicas, hechos históricos sólo porque en ellos se dieron aspectos que en la actualidad forman parte de los recursos y métodos de esa profesión.

En América, se cita el caso de la inauguración del ferrocarril que viajaba de Nueva York a San Francisco, en 1837, “para lo cual se organizó un viaje al que fueron invitados 150 líderes de opinión y un grupo de periodistas que viajó en un vagón para escribir en un periódico en el que se informaría del suceso a quienes no estuvieron presentes”³.

“En 1882 fue utilizada por primera vez –según Henry Verdier- la expresión *public relations* por el abogado Dorman Eaton, con motivo de una conferencia pronunciada en la Escuela de Leyes de Yale que llevaba por título *The public relations and the duties of the legal profession*”⁴.

A principios del siglo XX los propietarios de las empresas se repartían los dividendos y algunos reinvertían en maquinaria que permitiera reducir la utilización de mano de obra, lo que estimuló de una parte las grandes emigraciones de trabajadores hacia países con menor desarrollo industrial, y de otro lado, una imagen poco simpática de la empresa para los obreros y público en general. “La aparición del experto en relaciones públicas se volvía inevitable. Hacía falta presentar a la empresa, a la fábrica, como una sociedad justa, agradable, simpática a todo el mundo, tanto a los de dentro como a los de fuera”⁵.

Padre de las RR. PP.

En las primeras décadas del siglo XX, las actividades de apoyo a la imagen positiva de empresas y personajes, y el manejo adecuado de los medios para lograr sus objetivos hizo que Ivy Lee fuera considerado el padre de las relaciones públicas. Son reconocidos su aporte en 1906 a una compañía minera que lo contrató para contrarrestar una serie de reportajes nocivos a su imagen, y el trabajo realizado para el multimillonario Rockefeller en 1914, informando sobre una huelga en dos de sus compañías, labor que derivó en la creación de la Fundación Rockefeller. “La tendencia de las relaciones públicas en estos años que se caracterizaron por el surgimiento de emprendedores y fuertes crisis sociales era la de fungir como creadoras de imágenes positivas, para lo cual tuvieron que incorporar técnicas de comunicación novedosas como respuesta a las situaciones de crisis”⁶.

El primer libro publicado sobre relaciones públicas fue “Cómo cristalizar la opinión pública”, de Edward Bernays, fruto de sus conferencias sobre el tema en la Universidad de Nueva York en 1924. Pero apenas en 1947 se fundó en la Universidad de Boston la primera Escuela de Relaciones Públicas y Comunicaciones.

Inicio con la CIESPAL

En América Latina sólo a finales de la década del 50 se inició la enseñanza de las relaciones públicas en la universidad, sobre todo en países como Brasil, Colombia, Venezuela y Chile donde comenzaron a dictarse programas académicos independientes para formar relacionistas.

Se considera, además, que el interés académico por el tema de la comunicación y las relaciones públicas tuvo su inicio con el CIESPAL -Centro Internacional de Estudios Superiores para América Latina- que funciona en Quito, con el concurso y asesoría constante de importantes especialistas, quienes se han encargado de producir muchas publicaciones consideradas las más numerosas y completas en idioma castellano sobre el tema.

Hacia septiembre de 1960 se fundó en México D. F. la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas, que desde el principio se mostró muy dinámica en cuanto a la discusión académica del concepto y promovió seminarios, conferencias y discusiones alrededor del tema. “En Europa el arribo de las Relaciones Públicas en la Universidad operó hacia 1965. Italia, Francia y Holanda fueron los primeros países en establecerla”⁷.

El papel social de la profesión de relacionista ha sido estudiado e implementado, gracias a dos realidades: “el impacto y sofisticación de las relaciones públicas en los países desarrollados y, por otra, la necesidad de que la profesión responda a los desafíos económicos, políticos y sociales que confrontan las naciones en desarrollo”⁸. En lo que coinciden los estudiosos del tema es que las relaciones públicas se convirtieron en una disciplina que por sus alcances motiva cambios en diversos escenarios sociales.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es considerada, por lo regular, como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura cambiante que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. En segundo lugar, es un sistema compuesto de actividades interdependientes que, cuando se integran, permiten el logro de ciertos objetivos. Tercero, “la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”⁹.

La década del 40 fue la “era de la información” desde la óptica de la comunicación organizacional, porque se consideraba que la información era determinante para los miembros de una organización, al punto que fue popular el lema: «un empleado informado es un empleado feliz y productivo», lo que llevó a que las empresas invirtieran en medios informativos impresos de circulación interna, para cumplir con la premisa.

En los 50, hubo interés por entender el sentido y los alcances de la comunicación en las organizaciones, y se generaron investigaciones acerca de la comunicación descendente, las redes organizacionales y sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados frente a la comunicación (clima organizacional). En esa comunicación descendente se estudiaron, además de su efectividad, la relación entre estado de ánimo y la satisfacción del empleado.

Luego se trabajó el concepto de realimentación interpersonal dentro de las organizaciones, que permitió entender que la realimentación abierta y específica del emisor al receptor aumentaba la exactitud en el cumplimiento de instrucciones.

Más adelante surgió el interés por entender los impedimentos para una eficaz comunicación ascendente dentro de las organizaciones, lo que incluyó asuntos como la distorsión de mensajes y la influencia del jefe en esa distorsión.

Se mantuvo en los 60 el interés por estudiar los ambientes y las redes de comunicación, lo que incluyó el estudio de los roles dentro de redes complejas de organización, que describió las diferencias entre roles centrales y no centrales (de enlace y no-enlace).

En los años 70 se expresó una preocupación por la falta de teoría en los estudios sobre comunicación organizacional y se enfatizó en la importancia de construir y experimentar con modelos conceptuales de procesos en este campo. Fueron exploradas conceptualmente “las correlaciones de la comunicación de los jefes eficientes, la distorsión en el envío de mensajes ascendentes del subordinado al jefe y la naturaleza de la realimentación en la comunicación jefe-subordinado”¹⁰.

En los años 80, hubo preocupación en las organizaciones por entenderlas como sistemas, por explorar la comunicación como proceso, y por entender la forma como los integrantes de las organizaciones crean y recrean significados compartidos. También se investigó y se trabajó sobre la cultura organizacional y los procesos de comunicación con el fin de alcanzar significados comunes, entendimientos y objetivos. Se habla de culturas fuertes y débiles, en lo que tienen que ver el estilo gerencial, y las historias, mitos, simbolismos y ceremonias.

En los 90 primó el enfoque del trabajo en equipo y el concepto de que la “productividad en la organización es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que el éxito de las organizaciones dependerá de qué tan bien puedan trabajar en equipo (...) toda la organización debe actuar como un equipo, tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles de la organización”¹¹.

En este momento, ya en el siglo XXI, se puede afirmar que la comunicación organizacional muestra dos enfoques opuestos:

Por un lado permanece la visión modernista de las organizaciones como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden

es la comunicación; por otro, considera dos nuevas voces teóricas: la teoría crítica y la perspectiva posmoderna, que están generando formas alternas para el entendimiento de la comunicación en las empresas e instituciones. El reto (...) es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo¹².

Materiales y métodos

Se planteó esencialmente una investigación exploratoria, en tanto se ocupó de un tema poco estudiado y poco conceptualizado, como el del surgimiento y evolución de la comunicación organizacional en Antioquia; y a la vez descriptiva, porque utilizó el método de análisis y buscó caracterizar una situación concreta, señalando sus características y propiedades, como en el caso de esta propuesta que busca dar cuenta de la manera más precisa posible de ese mismo fenómeno.

Fue, además, una investigación de campo, entendida ésta como la que se apoya en informaciones que provienen, entre otras, de entrevistas, cuestionarios y observaciones. En esta investigación se tuvo como elemento clave la entrevista en profundidad, con un grupo de seis profesionales de la comunicación, que tienen como elementos comunes su larga trayectoria en ese campo, el reconocimiento profesional por sus ejecutorias en comunicación y el ser referentes profesionales por sus labores en distintas organizaciones.

Se usó la técnica de la entrevista en profundidad para lograr los testimonios. Ello permitió conocer extensamente los aspectos más relevantes de esa historia por construir. Incluso, fue posible ahondar en detalles valiosos para entender con mayor rigor situaciones concretas de la historia de la comunicación organizacional en Antioquia. Se elaboró una construcción conceptual a partir de la suma de los testimonios de quienes han sido los encargados de promover la presencia de oficinas dedicadas a manejar la comunicación en las organizaciones. El material se organizó cronológicamente por décadas, porque los testimonios de los personajes fueron espontáneamente expresados con esa particularidad, la cual fue evaluada por los investigadores y se consideró pertinente.

Con base en esos testimonios se construyó un escenario teórico que dio cuenta del surgimiento y evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, el cual se presenta a continuación.

Resultados

Para entender cómo se va configurando en Antioquia el proceso de surgimiento y evolución de la comunicación organizacional, hay que partir de que antes de la década del 60 no existían oficinas de comunicaciones en las organizaciones; en términos de manejo de la información antes de esa época no había nada formal, el asunto se manejaba con buena voluntad y a punta de intuición. La infor-

mación se manejaba desde la gerencia o desde sus delegados, en ocasiones un administrador, o un abogado o alguien que tuviera facilidades para escribir, que redactaban información para los públicos que lo requirieran.

Realmente la comunicación organizacional tuvo sus orígenes en Antioquia en la década de los 60, cuando confluyeron dos elementos que terminaron siendo muy significativos: uno, surgió la primera escuela de periodismo, en la Universidad de Antioquia, que significó el inicio de la profesionalización en la comunicación; y dos, se presentó un auge empresarial en tanto hubo un fenómeno de industrialización importante, lo que condujo a que en esas nuevas y/o exitosas organizaciones se generara un deseo por desarrollar muchas actividades informativas hacia públicos externos.

En el caso de Antioquia hay datos que ratifican ese auge:

Medellín y el Valle del Aburrá fueron rápidamente el principal centro fabril del país, y sobresalieron por su temprana especialización en el ramo textil (...) la industria antioqueña creció en promedio más que la nacional, en los períodos comprendidos entre 1960-1979 (...) Desde la década del 60 hasta la del 90, la economía antioqueña se caracterizó por disponer de una industria grande y diversificada, que ha representado cerca de 30% del PIB regional¹³.

Academia y gremios

En lo académico, apenas en la década de los años 60 se creó la primera escuela de periodismo, en la Universidad de Antioquia, mediante la ordenanza 26 de octubre de 1960, acogida por el Consejo Superior mediante el acuerdo 4 de diciembre de ese mismo año, que empezó a funcionar en 1961, con el objetivo de formar profesionales para el ejercicio del periodismo. Es decir, los egresados estaban formados con énfasis hacia medios masivos de información, por eso se llamó Escuela de Periodismo.

En 1962 se realizó un curso de dos semanas, organizado por INCOLDA, que contó con la presencia de quien fue el padre de las relaciones públicas en Colombia y además papá del ex presidente Ernesto Samper Pizano: don Andrés Samper Gnecco, que acababa de escribir un libro -editado por Norma- que se llamaba "Relaciones públicas. Qué son y para qué sirven". Vino a Medellín y dictó un seminario durante quince días. Dice el asesor y consultor en comunicaciones Humberto López López que «al terminar dijimos: "si nosotros no seguimos estudiando, el curso no sirve para nada"». Entonces se juntaron cuatro personas y fundaron el Centro de Relaciones Públicas, CERP, en marzo de 1963^a. Esas personas fueron, además de López, Lucía Molina, de Coltejer; la señora Maruja

a Luego se llamaría Círculo Antioqueño de Relaciones Públicas, CARP, hasta 1970 en que pasó a llamarse Sociedad Colombiana de Relaciones Públicas, SOCORP de Antioquia; en 1980 tomó el nombre de CECORP, Centro Colombiano de Relaciones Públicas, designación que aún conserva.

Peláez de Jhonson, de la Biblioteca Pública Piloto, e Inés Tobón de Viana, relacionista de la agencia publicitaria *Luis Viana Echeverri*.

Crece las industrias

¿Qué estaba pasando en la década de los 60? Se presentan desarrollos en el sector secundario, también llamado industrial, que mostró crecimientos en los años 60 y que en el caso de Antioquia implicó pasar definitivamente a la etapa de industrialización, sobre todo porque estructuró procesos relacionados con las exportaciones y la consolidación de las empresas manufactureras y textiles, lo que permitió fortalecer el tejido empresarial. En esa década se intensificó el desplazamiento hacia las ciudades, en gran parte motivado por la violencia en la zona rural, lo que generó un proceso de urbanización, con evidentes consecuencias, como nuevas demandas en vivienda, educación, salud, alimentación y empleos, entre otros, por parte de esos grupos de personas provenientes del campo, que justamente configuraron una mano de obra no calificada.

Los procesos combinados de crecimiento industrial y de urbanización en Colombia durante los años 60, con la consecuente abundancia de mano de obra disponible, generaron una mayor contratación de personal en muchas fábricas e industrias. Muchos de estos nuevos trabajadores, de origen rural, tenían bajos niveles de escolaridad, lo que obligó al gobierno y a las empresas a impulsar la alfabetización.

La comunicadora Beatriz Barrera sostiene que en esa época, “cuando llegué a Medellín encontré una escuela de periodismo, creada por la Asamblea Departamental y algunos periodistas, que tenía como función inicial, su nombre lo indica, que los egresados trabajaran en los medios de comunicación”. Agrega que se presentó “...el desarrollo de una economía en Antioquia, que pasaba de la minería y la arriería a la parte industrial”. Adicionalmente, “empezaban a aparecer no solamente en Cali o en Bogotá, las primeras multinacionales, en Bogotá existía la Universidad Javeriana con un enfoque casi de periodismo eminentemente, pero era teoría de muchas materias; en cambio en Antioquia empezaron a ver que de verdad no se trataba de teoría, sino de aplicar esos conocimientos a partir de lo que se estaba presentando en las empresas antioqueñas”¹⁴.

En esa década empezaron a presentarse fenómenos de innovación en la manera de dirigir las empresas, ya no existían solamente empresas familiares, sino que empezaron los primeros accionistas, había tomas hostiles de las organizaciones, aparecieron los primeros sindicatos, las primeras absorciones, entonces las empresas miraron que había necesidad de presentarse en sociedad, no solamente a través de la publicidad.

Por lo tanto, las empresas comenzaron a vincular a los periodistas de la Escuela -cuyo énfasis era eminentemente operativo en tanto estaban formados para

entender los medios y generar información como reporteros-, para que fueran los encargados de relacionarse con esos medios desde las organizaciones.

Inicialmente, éstas no comprendieron que la comunicación, como política de una institución, tenía que generar procesos, y enfocaron de manera operativa las funciones del comunicador, sobre todo porque lo entendieron como un puente entre la empresa y los medios informativos. Pero dentro de las organizaciones no siempre tenían claro el tipo de profesional que llegaba a hacer su aporte. “Nos confundían con una cantidad de profesiones, comunicación es como filosofía, comunicación es como español o literatura, decían”¹⁵.

Otro testimonio sostiene que “cuando fue mi primer puesto fuera de la universidad, en la Secretaría de Agricultura, estuve reemplazando a una persona que era un agrónomo y el departamento se denominó departamento de divulgación”¹⁶.

Muchas industrias en Antioquia se proyectaron desde esa visión instrumental, aunque fuera inconscientemente, porque realmente apenas se estaba empezando a entender en Antioquia lo que era un comunicador en una organización. Incluso la misma academia apenas a mediados de la década empezó a involucrar el enfoque de comunicación organizacional y de relaciones públicas: en 1965 la Escuela de Periodismo amplió sus objetivos a la formación de profesionales en las ciencias de la comunicación y pasó a llamarse Escuela de Ciencias de la Comunicación, mediante el acuerdo 11 del Consejo Superior.

Al año siguiente, en 1966, se crea el programa de Comunicación Social y Periodismo, de la Universidad Pontificia Bolivariana, que fortaleció la oferta de profesionales en el manejo de la comunicación, que aunque iba a producir periodistas, comenzó a formar profesionales con conocimientos de las ciencias de la comunicación.

De las empresas exitosas en esos años las textileras, sobre todo Coltejer y Enka, en Medellín, y Fabricato, en Bello, fueron las que comprendieron mejor las posibilidades de usar la comunicación como una herramienta de apoyo a su actividad. Ellas tuvieron comunicadores y lograron, mediante una serie de acciones de apoyo a su entorno y a la comunidad en general, generar un reconocimiento como bastiones de la economía regional.

Queda claro que en Antioquia “la comunicación organizacional en un principio fue un trabajo muy reactivo, muy de qué pasa y cómo lo solucionamos”¹⁷.

Relaciones públicas o comunicación organizacional

Como ya se dijo, la labor de los egresados de la Escuela de Periodismo fue entendida por las organizaciones como muy operativa, lo cual posteriormente evolucionaría hacia las actividades de comunicación organizacional; comenzó a consolidarse una corriente, liderada por Humberto López López, que propendió por las relaciones públicas y no por la comunicación organizacional.

Conceptualmente estaba soportada en el libro *Biblia de relaciones públicas* *Effective public relations*, escrito por Allen Center y por Scott Cutlip, profesores de la Universidad de Wisconsin. “Yo fui alumno de él, de Scott Cutlip, y evidentemente marcó el fruto de eso”, dijo López.

Esta corriente sostenía que las relaciones públicas estaban basadas en tres herramientas: la primera, la gerencia estratégica, la segunda herramienta es la actuación aceptable, que es la parte ética; y la tercera, la comunicación, la herramienta técnico-profesional para poder que la estrategia opere y que la actuación aceptable sea conocida; eso hace que la comunicación sea fundamental. Es una comunicación que habla de una relación pública desde la organización, con públicos específicos, segmentos específicos y lo más discreta posible.

En concepto de López, la comunicación organizacional es la comunicación interna, la de la organización, con sus diferentes actores, el actor proveedor, el actor accionista, el actor trabajador y algunos que involucran inclusive el sector cliente.

Este público por ser muy indefinido lo mantengo como un público externo, esto hace que la comunicación organizacional, para mí, sea la comunicación interna y prueba de ello es que el nombre está desapareciendo: en los últimos ocho años no hay ni un solo libro de comunicación organizacional. Para el gringo comunicación organizacional no hay, hay o periodismo o public relations¹⁸.

Entre los primeros impulsores de la comunicación en Antioquia, hubo otra corriente

... que asumió y propuso el enfoque de la comunicación organizacional desde una concepción de relaciones públicas, pero mal entendida, y que hizo daño, porque era mucho más cortesía y etiqueta que relaciones públicas, era mandar una flor, mandar la tarjetita de felicitación y eso obviamente no se le entrega a un profesional, hoy eso lo hace una secretaria de gerencia. Durante mucho tiempo quedó la idea de que el relacionista era un receptor de gente en el aeropuerto, que conseguía entradas al cine y cosas de esas, luego eso fue cambiando lentamente¹⁹.

Las primeras oficinas que tuvieron la responsabilidad del manejo de la imagen de las principales organizaciones empresariales antioqueñas recibieron el nombre de oficinas de relaciones públicas, y allí se desempeñó

... gente muy valiosa pero empírica, como Arturo Uribe Arango, en Fabricato, un monstruo, quien sin haber pasado por una universidad era un hombre de una cultura asombrosa y fue el creador del desfile de silletteros; Lucía Molina y Francisco Peranci, en Coltejer; la señora Jhonson en la Biblioteca Pública Piloto, Inés Tobón de Viana; y Javier López Velásquez, en Suramericana²⁰.

Por su parte, la comunicación organizacional, que empezó como periodismo en las organizaciones, se inclinó desde el principio por ser parte de la estructura informativa de la empresa hacia públicos externos, pero con énfasis hacia los medios masivos de información.

Pasados los primeros años, un fenómeno ayudó a que la comunicación organizacional comenzará a posicionarse en la región: gremios como la Asociación Nacional de Industriales, ANDI; la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO; y la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, ACOPI, entendieron que era muy importante comunicarles a sus afiliados el trabajo que estaban haciendo y el que pensaban desarrollar. Y como los gremios generaban mucha opinión pública, las empresas afiliadas también comenzaron a ver la importancia de este aporte desde la comunicación organizacional.

Hacia el final de la década, y de cara a los 70, otro testimonio asegura que la comunicación en Antioquia “era una comunicación muy sola, era muy de personajes que la sabían hacer con otros personajes que les ayudaban”²¹.

Los años 70

En Colombia, en los años 60 y 70 las oficinas de comunicaciones funcionaban muy bien y tenían mucha fuerza, sobre todo en Bogotá donde se centraba el poder público, con la particularidad de que esas oficinas tenían énfasis en el trabajo con la prensa.

En Antioquia, hubo hitos, situaciones puntuales que llevaron a pensar en que la comunicación lentamente avanzaba hacia un nuevo estatus, en tanto se vinculaba al desarrollo empresarial. Una de ellas fue el auge del sindicalismo en las empresas, entendido desde el punto de vista del manejo del recurso humano más que desde el ejercicio político, que hizo que las empresas y los empleados vieran en el ejercicio de la comunicación algo supremamente especial para las organizaciones. “Voy a poner el caso de los sindicatos, en los años 70 con uno de los más fuertes en Medellín, el sindicato de Caracol, completamente agresivo. Se dieron cuenta en Caracol de que había necesidad de establecer relaciones con esos sindicatos para negociar y el eje de esa negociación era la comunicación”²².

Como ya se mencionó atrás, las empresas comenzaron a vivir experiencias nuevas en su dirección, porque ya no sólo fueron empresas familiares, sino que empezaron los primeros accionistas, hubo tomas hostiles de las empresas y se presentaron las primeras absorciones, Postobón a Lux, para citar un caso concreto. Entonces, las empresas entendieron que había necesidad de presentarse en sociedad, no solamente a través de la publicidad, sino de otras formas; en el gobierno mismo también, quienes estaban dirigiendo miraron que se requería una comunicación que cultivara unas relaciones tanto internas como externas, una comunicación que trascendiera y que no fuera solamente información para presentar a los periodistas.

Sin embargo, todavía era muy evidente la valoración operativa del comunicador en los 70.

Yo pienso que no fue problema de la profesión, sino de quienes en algún momento la ejercieron con una mirada y con un sentido muy instrumental, muy operativo y muy de medios. Pero cuando las áreas ven que nosotros llegamos con propuestas estratégicas y no con soluciones de la cartilla o del medio, nos miran diferente. Los comunicadores eran mirados como personas que hacían eventos, con todo respeto, sí pensaban, pero tenían un concepto eminentemente hacedor, no tenían el reconocimiento como lo puede tener en este momento una persona que se sabe que está haciendo un manejo de una crisis o un acto de formación organizacional, o alguna otra innovación, el comunicador es tan importante como el abogado, o como cualquiera otro de los profesionales²³.

Lo real era que en muchas empresas el proceso de la comunicación era muy complejo; a pesar de que se consideraba un factor crítico y clave para el desarrollo de las organizaciones había que hacer un debate interno grande y grueso para hacer comprender que se necesitaba orientar la empresa a la comunicación. “En ese momento no teníamos tantas empresas internacionales que nos mostraran y nos enseñaran que la comunicación era realmente la ventaja competitiva, entonces éramos empresas muy paternalistas, éramos empresas muy domésticas, teníamos unas empresas que sabíamos abastecer las necesidades a nuestro consumo interno”²⁴.

Lo académico también fue evolucionando y a la universidad fueron llegando profesores que tenían una visión de una comunicación que trascendía, porque habían viajado más y porque veían que las organizaciones, tanto del sector público como del privado, deberían desarrollar más y mejores procesos comunicacionales.

Empezaron a aparecer las materias que enriquecían las clases con documentos y material que propiciaba una vinculación internacional con CIESPAL, el Centro Internacional de Estudios de Periodismo en América Latina, y entonces pudimos comenzar a aprender que era investigación²⁵.

Faltaba un criterio gerencial y (...) sinceramente había que pedir que la universidad empezara a vincular personas que estuvieran en la realidad, no importaba si fueran empíricos o no²⁶.

Sobre quiénes desempeñaban el papel de comunicadores y relacionistas, algunas empresas tenían realmente comunicadores, en otros casos había de otras profesiones, algunos abogados, filósofos, historiadores, que estaban porque les parecía, en algunos casos, que era una actividad entretenida:

... hay una característica de las oficinas de comunicaciones y es que uno tiene en algunos casos un televisor prendido, el radio igualmente prendido, los periódicos aquí en el escritorio y llega alguien donde uno y dice: «vos si trabajás bien bueno, viendo televisión a las 9:00 de la mañana, tenés un programa de radio y estás leyendo, ¿para eso te pagan?».

Otras personas sí valoraban que la comunicación en parte era tener una opinión pública para uno revisar y para uno estar sopesando y pulsando lo que era; había gente empírica, pero más en el periodismo que en las organizaciones. Esta labor

ha sido desempeñada por muchas personalidades, no por profesionales, o sea, la comunicación ha tenido épocas donde las mismas empresas creían que la comunicación eran relaciones públicas y que las teníamos que entregar en manos de personas que fueran muy reconocidas socialmente y no tanto comunicacionalmente, entonces no era extraño encontrar grandes departamentos de comunicaciones de grandes empresas de este país en manos de personas muy importantes, pero no eran comunicadores²⁷.

La comunicación era muy cosmética, era muy relaciones sociales, más que relaciones públicas. “En Antioquia es con Humberto López que lograron hacer una excelente diferencia, porque las relaciones públicas como tal finalmente lo que construyeron fue una gran relación de las empresas con sus públicos”. En los años 70 la comunicación era o muy incipiente, muy pequeña, muy anexa a departamentos o, por el contrario, estaba en el nivel de *staff* muy al pie de la presidencia, pero acompañando las gestiones y la imagen de los presidentes, más que construyendo formas de comunicación exitosa en el interior de la organización.

“Cuando nace relaciones públicas en Colombia está a nivel de la gerencia, luego lo pasaron al tercer nivel, en este momento ya está recuperando el segundo nivel, pero de todas maneras siempre es *staff*”²⁸.

En esta época se percibe más la diferencia entre comunicación organizacional y relaciones públicas, que ya se había evidenciado como tendencia desde los años 60, y con mayor razón porque comenzaba a entenderse que la presencia del comunicador dentro de la organización iba más allá de ciertas labores más relacionadas con la imagen y lo instrumental.

Hasta que llega la separación de comunicación organizacional y relaciones públicas, que es el primer paso al desaparecimiento de relaciones públicas, entonces, lo fusionan todo en comunicaciones, es más fácil hacer comunicaciones: carteleras, boletín interno, fiesta de la secretaria, de los niños, de la madre, del amor y la amistad; entonces hacen esas cositas y eso les copa el tiempo²⁹.

En los años 70 ya hay comunicadores en las organizaciones, ya se conoce más el sentido de la presencia de este profesional, que de todas maneras está más concentrado en generar medios, con base en el presupuesto que puede gestionar internamente, porque en la mayoría de casos, no lo tiene asignado formalmente. Se tenían

... escasos presupuestos, unos medios de comunicación muy incipientes, y yo digo que era como una labor logística y una gran pasión, pero recursos no había, e inclusive no existían presupuestos, en esa época si quedaba, había con qué, o simplemente los presupuestos se manejaban de una manera muy a dedo, no había una construcción fina, formal, sería de presupuesto; pero es que la comunicación era así, la comunicación era un soporte, la comunicación no era un pilar, entonces como soporte se manejaba igual que en el resto de los procesos. Teníamos un boletín institucional que se encargaba de todo, de lo externo, de lo interno, de lo interinstitucional, o sea, éramos muy escasos en medios, entonces esos medios

tenían que cumplir muchas funciones al mismo tiempo y algunas organizaciones que tenían un poquito más de recursos podían contar con un boletín externo y otro interno, éramos capaces de volver un boletín, la única herramienta informativa y formativa que existía en la organización³⁰.

Como medios internos empezamos por un medio escrito, que hoy tiene el nombre de Alma Máter, yo hice los primeros, eran unos boletincitos, unos informes que circulaban por toda la Universidad; también soy la mamá del Informador Comfama, tiene aproximadamente 30 años³¹.

Hay un caso hacia finales de los 70 y principios de los 80 que se convirtió en paradigmático, porque mostró la capacidad de los comunicadores y el papel que podrían jugar en una organización: fue el caso de la crisis de la textilera Fabricato, que contaba con comunicadores organizacionales en su estructura, los cuales, mediante el diseño de estrategias de comunicación coadyuvaron a superar la crisis.

Los 80: cambios acelerados

Con la llegada de la década de los 80 empieza el auge de la industria, del comercio, del sector bancario, y todas esas organizaciones sienten la necesidad de que lo que se hace en la empresa se dé a conocer públicamente, y esto crea las condiciones para que empiecen a tomar mayor fuerza los departamentos de comunicaciones en las empresas. Es decir, el auge económico, esta vez de los sectores secundarios y terciarios, favoreció un nuevo impulso al desarrollo de la comunicación organizacional en Antioquia.

Y a propósito: ¿cuál era el panorama de los departamentos de comunicación organizacional en esos años?

A principios de los 80, la comunicación organizacional era un área muy aislada del resto de la organización, eran departamentos que dependían de la presidencia y que en tal sentido parecían trabajar para la presidencia y no para la organización: las áreas se encargaban de hacerle las relaciones públicas al alto directivo; a su vez las áreas de comunicaciones hacían su labor a través de programas como los buzones de sugerencias, carteleras, comités editoriales para los boletines, que permitían que esa comunicación ascendiera de la base de las organizaciones a las presidencias.

En muchos de esos departamentos primaba el enfoque de relaciones públicas, o sea, de relacionarse con esos públicos, llámense periodísticos, inversionistas, sector oficial, u otros, con los que la empresa privada necesita mantener una comunicación para poder decirles qué hace, cómo lo hace y con qué lo hace. Entonces los departamentos de comunicaciones responden a esas necesidades del entorno, las necesidades de contarle a la gente quiénes son, también quiénes son las personas que estás detrás de esas empresas, qué están haciendo y cómo lo están haciendo, ahí se enmarca esa fuerza grande del para qué, y el sentido de la comunicación y del departamento de comunicaciones de las organizaciones.

En los ochenta, nuestras empresas eran muy tímidas en el manejo de la comunicación, manejaban la comunicación más desde el punto de vista táctico que desde el punto de vista estratégico y era la comunicación más considerada como un apoyo a la parte de procesos de promoción y de publicidad y de relaciones públicas, más que de un proceso comunicacional interno y externo; las organizaciones nuestras eran muy conservadoras, eran instituciones muy destinadas a que la producción fuera suficiente para sostener esas organizaciones, entonces así de esa misma manera la comunicación era una comunicación tímida, conservadora, era una comunicación de alguna manera triste, no era tan fluida³².

También en los ochenta se trabajó mucho en Medellín ser la ciudad de los certámenes y los eventos, le decían «la ciudad de los congresos». Ya en 1978 había realizado con éxito los Juegos Centroamericanos y del Caribe; y en los ochenta realizó multitud de eventos nacionales e internacionales, se revivió la Feria de las Flores y en general, “se lograron generar productos tan buenos que otras ciudades del país venían y miraban, e incluso copiaban, lo que de los eventos se hacía en Medellín”³³.

En el transcurso de la década, la comunicación en las empresas se fue profesionalizando, se fue evidenciando que se iban separando las personas que eran comunicadoras de las que no eran comunicadoras y que manejaban procesos comunicacionales; “entonces se fue evidenciando que el conocimiento finalmente fue la forma que nos fue separando y que nos fue llevando a que las empresas contaran con profesionales de la comunicación”³⁴.

La estructura de esas oficinas de comunicación era muy sencilla: una persona responsable y un auxiliar, en la mayoría de los casos, que respondían por las comunicaciones de la organización. “En ese inicio era como Ortega y Gasset, mi secretaria y yo, o sea, no había un departamento muy grande, muy creado, de pronto lo había en 3 ó 4 empresas de Medellín, pero de resto era un departamento de comunicaciones con básicamente una secretaria y el comunicador; en otras organizaciones ya se veía un poquito más, tres o cuatro personas”³⁵.

“¿Y cuántos son en comunicaciones?, somos dos: el kilométrico y yo; esas eran las estructuras de comunicaciones. Una comunicadora con un computador y empuje a hacer contacto con los medios, ya después nos pasamos a otra estructura de comunicaciones”³⁶.

La institución que se salía de esta norma era el SENA, donde “había una estructura, un departamento de comunicaciones muy bien fundamentado, con diseñadores, donde había la posibilidad de que una sola persona se dedicara a la parte del manejo con medios, donde había personas que se encargaban de los recintos, personas que se encargaban de la parte de la señalización”³⁷. Aparte del SENA, empresas como Cadenalco, Comfama y Empresas Públicas tenían una estructura de comunicaciones fortalecida.

Las herramientas más usuales eran los boletines de prensa, que estaban en pleno furor, también las carteleras que no se despreciaban en ningún momento;

el video era un poco difícil de empezar a hacerlo en los años 80, de pronto las reuniones. Se trabajaba una comunicación más masiva, más para los medios de información, para tener opinión pública y menos hacia el interior.

La efectividad del trabajo del comunicador en las organizaciones, con relación a los medios masivos de información, estaba en los centímetros-columna publicados; éste era uno de los pocos indicadores que se implementaron inicialmente, porque se pensaba que las labores de un comunicador eran muy difíciles de medir. Se era un buen comunicador si se salía en los medios, a través del boletín de prensa, sobre todo en los medios impresos, o sea, era una cuestión mediática, de medios, externa, no de profundidad.

Es en la década del 80 cuando comienzan a madurar las primeras fases de dos fenómenos que permitirán que en los años 90 la comunicación tenga una más plena aceptación: uno, en las organizaciones fueron entendiendo que tan importante era el público interno como el externo, se fue empezando a entender que con un público interno como la familia del empleado, como el empleado mismo, como el sindicato, había que hacer un trabajo; también con el proveedor, con los vecinos, porque eran públicos muy importantes de una organización, el público medios era muy importante, pero eso no significaba que fuera el único; dos, las nuevas corrientes de la administración, que involucraban conceptos como la planeación estratégica con la consecuente búsqueda del logro de objetivos e instauración de procesos y responsabilidades muy claros, hicieron que las empresas comenzaran a trabajar bajo conceptos en los cuales los comunicadores tuvieron alta participación, como en los procesos de capacitación a los empleados en las nuevas filosofías administrativas y en sus componentes, y en liderar programas para aumentar el sentido de pertenencia y fortalecer el ambiente de trabajo en la organización, todo ello con formatos de medición. Había que comenzar a hablarles a los públicos de misión, visión, valores, ayudar a crear conceptos acerca de los procesos en los que cada público participaba, y a entender que prácticamente todo lo que acontecía dentro de una organización podría ser una oportunidad para fortalecer algunos de los procesos.

Empezamos a mirar que había que hacer reuniones y eso era un medio, encontramos que había que hacer ese trabajo de gerencia de puertas abiertas una tarde de la semana para que los empleados pudieran estar allá, entendimos que a través de los eventos proyectábamos la institución, se entendió que los actos sociales no eran que la gente tomara trago, o el desayuno de trabajo no era para que la gente fuera a desayunar, sino medios para lograr un fin, empezamos a descubrir que había una cantidad de elementos que nos permitían decir que por aquí es por donde tenemos que lograr que haya un posicionamiento de los diferentes públicos de la organización³⁸.

Se fue viendo que era muy importante ser proactivos, había que generar ideas, y fue calando entre algunas personas de los altos niveles de la organización que

la comunicación era importante y que había que darle un carácter de política, no como departamento; comenzaron a valorar, gracias al influjo de la planeación estratégica, que si hay una política desde la dirección de la empresa para que la comunicación funcione, las demás dependencias van a funcionar. “Se empezó a entender que la comunicación funciona cuando todo el mundo cree en el concepto de comunicación; ahí es adonde uno tiene que llegar, a que realmente en la organización todo el mundo vuelva común, comuniqué, que todo el mundo sepa en la medida de sus posibilidades lo que es la organización”³⁹.

También en esta década se presenta una circunstancia cíclica particular, y es la realimentación que se da entre los dos campos laborales consolidados durante la evolución de la disciplina: comunicadores y periodistas, es decir, las dos caras de la profesión. Circunstancia cíclica porque ese fenómeno se presentó inicialmente hacia los años 60 y 70 entre los profesores de los programas de comunicación y periodismo de las dos universidades de la ciudad que los contemplaban dentro de su oferta educativa, y los alumnos que salían al mundo laboral, ya que era usual que aquéllos los acompañaran y asesoraran en sus labores.

Los docentes eran quienes resolvían las dudas de los nuevos profesionales, y quienes les orientaban en sus inicios, porque la comunicación organizacional apenas estaba en proceso de llegar y consolidarse, y muchos asuntos estaban sin resolver en las organizaciones. Luego fueron los colegas, empíricos y profesionales, quienes ayudaron a las siguientes generaciones de comunicadores a afrontar el desafío de trabajar en una disciplina que generaba aún dudas en las organizaciones por su relativa juventud.

En los 80 resurge el fenómeno de la retroalimentación.

Una situación muy particular empezamos a vivir comunicadores y periodistas, que nos empezamos a encontrar, pero aunque ambos nos necesitábamos, no estábamos por el carril que era, los comunicadores pensábamos que estábamos haciendo bien el trabajo con lo colegas periodistas, y dijimos: sentémonos y miremos en qué nos podemos ayudar; y nos sentábamos a decirnos: «hombre, los boletines de prensa no tienen sentido de esta manera», y alguien nos decía en 10 minutos, desde la orilla del periodismo, que nos estábamos equivocando, que no estábamos valorando la noticia como era, que no estábamos manejando el concepto de actualidad como era⁴⁰.

{Adelantándonos un poco, también hubo algunos intentos en los noventa; en la primera década del siglo XXI ese espacio se ha tratado de retomar y de fortalecer desde CECORP; a lo cual nos referiremos más adelante}.

Los años 90: comunicación transversal y estratégica

En la Colombia de los años 90 hay un país en plena transición: una transición política, porque comienza a gestarse una reforma constitucional que cristalizará en la Constitución de 1991; se está en plena lucha entre el Estado y el poder del

narcotráfico; y las empresas empiezan a tener una dinámica particular especial, porque están haciendo tránsito de un modelo proteccionista a uno propuesto desde el neoliberalismo: la apertura económica.

En los noventa se presentan varios fenómenos que van a permitir que la comunicación organizacional adquiera definitivamente estatus en las organizaciones. Se evidencia una

... gran evolución en las empresas, empezamos a mirar la comunicación como parte de la comunicación interna y vemos que muchas de las empresas empiezan con un gran auge, digámoslo así, por globalización, por internacionalización, por nuevos mercados, por la búsqueda de nuevos consumidores con necesidades y expectativas diferentes que nos llevan a que la comunicación empiece a dar un paso importante dentro de las empresas, y es que pasa a ser ya no un área solamente de apoyo en la parte promocional y publicitaria, sino que ya es un gran soporte y apoyo en la parte de relaciones internas en la organización, en el manejo de públicos externos y en el manejo de las imágenes de la organización⁴¹.

Otro asunto significativo alrededor de la comunicación fue la forma como en el nuevo contexto cambió el consumidor final, porque debido a la internacionalización de la economía, las empresas tenían que competir con empresas extranjeras mucho mejores porque estaban más preparadas para esos mercados. “Teníamos que compartir un cliente con unas expectativas y unas exigencias grandísimas, un usuario que tenía a un clic un mundo en sus manos, y que nos obligaron a las empresas a modernizarnos, donde la única opción básicamente era la comunicación, tanto interna como externamente”⁴².

Se mezclan entonces asuntos como la competitividad, la globalización y la tecnología en las organizaciones, que obligan a que las personas tengan que permanecer más tiempo juntas y más unidas, con un objetivo final, gracias al establecimiento de una misión, de una visión, de una plataforma estratégica que no existía en las organizaciones y que obligó a repensar las empresas.

A principios de esta década en el sector comercial la única empresa que tenía departamento de comunicaciones era Cadenalco, con cuatro comunicadores profesionales, tres practicantes, dos secretarías, e incluso con un área de televisión exclusiva para sus necesidades profesionales; Almacenes Éxito apenas comenzaba a estructurar su oficina de comunicaciones; de las cajas de compensación, Comfama sí había tenido una trayectoria muy grande en cuanto a estructura de comunicaciones, pero Comfenalco, por ejemplo, tenía apenas un comunicador y un asistente; en algunas empresas tenían un estudiante de práctica. O sea, la plantilla en los departamentos de comunicaciones más grandes eran cuatro personas. Incluso hoy, en muchos casos, la plantilla la conforman un jefe, un asistente, un estudiante de práctica y su secretaria.

En el transcurso de la década comienza a percibirse un vuelco: comienzan a verse las comunicaciones como áreas integradas a los otros departamentos, se está

haciendo evidencia de su capacidad de transversalidad; entonces dentro de las organizaciones empiezan a contar con las oficinas de comunicaciones como sus aliados estratégicos, por las necesidades generadas desde la planeación estratégica. Empiezan a trabajar conjuntamente diversas áreas, para construirles sentido, los procesos de inducción, de reinducción, los rituales corporativos y otro tipo de procesos, porque detrás de cada uno debe haber una transmisión de valores y de la filosofía de la organización

Entonces la comunicación organizacional es mirada no solamente como la que hace publicaciones o contrata los servicios que necesita para fiestas y celebraciones, sino como el apoyo para vigorizar la cultura organizacional. “Entonces esa metamorfosis que se da permite que las áreas de Comunicaciones se integren y permeen toda la organización y es cuando comenzamos a ver y a afirmar que es un proceso transversal que se mueve en todas las áreas, ascendente y descendente, para poder construir sentidos comunes dentro de todas las esferas de la organización”⁴³.

Ya la comunicación organizacional ha alcanzado un estatus importante dentro de las empresas y organizaciones en Antioquia, porque ya se entiende como un aliado estratégico con el cual se debe contar. La comunicación organizacional está pasando de ser un apoyo, y de ser un soporte, a ser un pilar, lo cual tiene un sentido mucho más profundo y significativo para una disciplina que está buscando instalarse definitivamente en el imaginario de las organizaciones. También hubo algunas expresiones de colegaje en estos años, que tenían su momento de efervescencia, pero también de declive.

Nosotros hacíamos lo que llamábamos unas especies de laboratorios de comunicaciones, una puesta en común de buenas prácticas y malas prácticas; teníamos un grupo de más o menos ocho comunicadores que con cierta periodicidad nos reuníamos a decir: «nos pasó esto, lo manejamos así, ustedes, ¿qué opinan?», o al contrario, en el caso de las fusiones, para hablar de una situación concreta. Existía mucho colegaje, nos compartíamos muchas experiencias, pero con el paso del tiempo y la reducción a veces de recursos, la reducción de las áreas de comunicaciones, esa disciplina de estar estudiando, de estar compartiéndonos, se fue perdiendo⁴⁴.

A principios del siglo XXI

El gran logro de este siglo ha sido que la comunicación organizacional se convirtió en el factor crítico de éxito: las empresas grandes y las que han realmente crecido en toda su magnitud, en toda su extensión y han consolidado imágenes excelentes en el ámbito internacional, son empresas que han visto la comunicación como una gran fortaleza en el interior y hacia el exterior de la organización.

Hoy no se conciben empresas como Bancolombia, EPM, ISA, Almacenes Éxito, Comfama, Comfenalco, los principales municipios y la Gobernación de Antioquia, por mencionar unas cuantas, sin un sólido equipo de comunicado-

res organizacionales que ayude a definir unas políticas, estrategias y tácticas de comunicación. Todo ello fue un proceso de maduración lenta hasta llegar a hoy, cuando se ven unos departamentos de comunicación “hermosamente diseñados con todas las aristas que abastecen desde eso que se requiere en las organizaciones hasta esa parte estratégica para poder tomar decisiones”⁴⁵.

Incluso, los medios, que en su momento se consideraron una expresión de limitación en el ejercicio de la disciplina, se entienden en otra dimensión: “los medios hoy en día son soportes de la estrategia de la comunicación, son herramientas, son formas a través de las cuales nosotros podemos ejecutar y lograr objetivos”⁴⁶. Sobre los medios hay un concepto para tener en cuenta:

... realmente la estructura de la comunicación organizacional hoy está en la estrategia, o sea en cómo logramos diseñar una decisión de comunicaciones que haga exitosa la empresa en el momento en que esté viviendo, esa es la clave de la comunicación hoy; acompañar las grandes decisiones de las empresas para que logre la competitividad y el crecimiento que se exige hoy en día, entonces los medios son formas, herramientas que nos ayudan a ajustarnos a lograr esos objetivos con más rapidez, a adquirir los alcances, a lograr esos alcances con las velocidades que nos exige el consumidor, pero realmente los medios uno ya los mira es más como soporte, la estrategia en sí es la construcción de la dinámica organizacional⁴⁷.

El comunicador organizacional ya no es visto en muchas empresas como el simple hacedor de medios, sino como un profesional que también puede elaborar y apoyar las estrategias; por eso, hoy hay muchos comunicadores trabajando en mercadeo, en áreas de gestión humana, en capacitación, en formación, en liderazgo. Entonces, no es lo operativo, esto siempre lo han hecho los comunicadores y no está mal que lo hagan, el problema es quedarse en ello. “Hay que hacer procesos operativos, las tendremos que seguir haciendo, entre más comunicadores existan en el mercado dispuestos a hacer lo que sea con tal de que les den trabajo, va a seguir sucediendo, pero la estrategia nuestra es no quedarnos ahí y proponer cosas diferentes a lo meramente operativo”⁴⁸.

Y hay un elemento que se consolida dentro de la nueva realidad de la comunicación organizacional: son los indicadores de gestión, cuya ausencia en las primeras décadas de la comunicación organizacional fue una de las razones que más demoró la valoración de los departamentos de comunicación. Medición se viene a tener en los últimos diez o quince años, desde que nace la planeación estratégica en las organizaciones con el concepto de misión, de visión, de calidad, de orientación hacia la producción de procesos. “Empezamos nosotros a mirar la comunicación como posibilidad de ser medida, porque antes éramos solamente soportes, éramos áreas de apoyo, donde realmente los indicadores se los llevaban las demás áreas, nosotros no nos medíamos”⁴⁹.

En los últimos años se encuentran organizaciones medidas con indicadores propios de efectividad de la comunicación, de manejo de la educación interna en

las organizaciones, de proyección de imagen. Siempre se había tenido la creencia que por involucrar la comunicación unos procesos intangibles, que estaban más en la gente, era muy difícil medirla, entonces al principio no se tenían indicadores de impacto, sino indicadores de gestión. O sea, se medía inicialmente si se habían cumplido unas metas en cuanto al número de medios que se debían producir en un año, si se había cumplido el presupuesto asignado en el año, si se había cumplido determinado número de inauguraciones, si se había organizado determinado número de rituales corporativos; inicialmente lo que se midió fue la gestión, las ejecuciones de comunicaciones, los productos de comunicación; era una medición muy cuantitativa, muy de actividades programadas frente a actividades ejecutadas, no se medían realmente los grandes efectos y de los grandes impactos que tenían las estrategias de comunicación, como sí se hace ahora.

Se empezó a entender que también se podía medir el impacto, a través de encuestas e investigaciones de campo, y entonces se empezaron a construir indicadores de impacto a partir de percepciones de la gente frente a atributos y contenidos que se transmitían a través de los medios de comunicación. “Eso es lo que algunos hemos llamado la auditoría de la comunicación interna y la auditoría de la comunicación externa. La auditoría de la comunicación interna se enfocó en tres acciones fundamentales de la organización: lo que es la organización, lo que piensa la organización de ella misma y de su entorno y lo que hace la organización”⁵⁰.

Hay un aspecto muy importante en las organizaciones y en los comunicadores organizacionales, sobre si se deben tener planes de comunicación o planes de medios.

Existe una gran diferencia entre tener planes de comunicación y planes de medios, y uno se la puede jugar por una de las dos; siento que el ideal es tener planes de comunicación donde esté, primero, tipificado un perfil muy claro del público al que vas a dirigirte, en segundo lugar, esas personas, además de cómo son ellas, ¿cómo reciben los medios de comunicación?, y es lo que en mercadeo se llama “consumo de medios”; y los objetivos que yo quiero lograr; ya teniendo claro esas tres cosas, ahí sí vengo a plantear las estrategias y las estrategias se tienen que convertir en tácticas, ese paso a paso para lograr lo que yo quiero conseguir; y en ese proceso táctico entran los medios de comunicación, internos o externos, ahí está la diferencia de un plan de medios y de un plan de comunicaciones⁵¹.

El trabajo de comunicaciones tiene esos dos componentes: uno estratégico y otro mediato; mientras los seres humanos se comuniquen a través de los medios escritos, auditivos y audiovisuales, todo programa de comunicaciones terminará llegando a la necesidad de producir unos medios; entonces se tienen unos medios de comunicación para manifestar lo que piensa y está haciendo la organización.

Algunos logros que se visualizan hoy de la comunicación organizacional, aparte de propiciar un mejor aprovechamiento de las potencialidades comunicativas de una organización, son: haber apoyado procesos relacionados con la respon-

sabilidad social empresarial; ayudar a hacer empresa, construir disciplina, construir procesos, apoyar procesos de certificación y de cualificación de las empresas, aprender con las empresas a construir posicionamiento, a construir todo un concepto y un modelo de cultura organizacional interna. Esos han sido aportes inmensos que han hecho que las organizaciones de hoy puedan ser en Antioquia realmente estratégicas y competitivas. Además, consolidar la comunicación como esa disciplina que finalmente terminó haciendo confluir todas las demás profesiones en esa gran estructura de empresa que se llama misión.

Conclusiones

Los factores externos tienen una enorme incidencia en los procesos relacionados con el avance o parálisis de la comunicación organizacional, en la medida en que condicionan su desarrollo o estancamiento. El carácter operativo de la comunicación organizacional en sus inicios en Antioquia estuvo marcado en parte por el enfoque en la formación que tuvieron las universidades que iniciaron los pregrados en periodismo, primero con un énfasis muy de medios, es decir, formados para el periodismo, aunque luego comenzaron a involucrar algunos conceptos desde una concepción un poco más amplia: las ciencias de la comunicación; y en parte por los requerimientos de las organizaciones que buscaban fortalecer su acercamiento a los medios masivos de información, y entonces aprovecharon ese perfil hacia medios de los nuevos profesionales.

Como actividad dentro de las empresas, la comunicación organizacional ha evolucionado, ha pasado por tres momentos:

- Primero fue un apoyo, en tanto la labor principal era generar un instrumento específico, sobre todo boletín de prensa, y eventualmente cartelera o cartas, que permitiera a la organización establecer un puente con el periodista de los medios masivos, ya fuera empírico o profesional, con el objetivo de figurar dentro del conjunto de noticias publicadas y llegar de esta manera a los grandes públicos, para darles a conocer sus logros y éxitos empresariales; era esencialmente una labor de difusión hacia afuera.
- Segundo, se volvió un soporte, en la medida en que fue posicionándose como un área más dentro de las organizaciones, que trabajaba los conceptos de comunicación externa, pero también los de comunicación interna, es decir, contribuía con otras áreas de la empresa y les prestaba colaboración para sus eventos y actividades en general; adicionalmente, comenzó a generar sus propios eventos para fortalecer la vivencia interna, como días clásicos, por ejemplo.
- Y tercero, se volvió pilar gracias al nuevo escenario propiciado por la planeación estratégica, cuando la comunicación organizacional se convirtió en un área verdaderamente estratégica, es decir, indispensable e importante para el logro de los objetivos principales de la organización; cuyas actividades están atadas a políticas de la institución y su impacto es consecuencia del trabajo de toda la organización desde distintas vertientes; en otras palabras, en la organización entendida como un sistema armónico

y sintonizado a gran escala, la comunicación organizacional es un elemento indispensable para el éxito de la organización.

En lo corrido del siglo XXI, la comunicación es entendida como un factor crítico de éxito de una organización, es decir, hoy no se concibe una empresa exitosa sin el componente comunicacional involucrado como elemento esencial. Los altos niveles de competencia del mercado y la necesidad de estrategias para responder ante ellos, la búsqueda de nuevos mercados con las consecuentes exigencias de conocer y definir nuevos públicos, la llegada permanente de novedades tecnológicas, el carácter cambiante del consumidor, mucho más informado y por tanto más exigente; la necesidad de mantener motivados y capacitados a los empleados, los nuevos desafíos que entrañan los ciclos económicos de crisis y prosperidad para las organizaciones en términos de ajustes de precios y de planta de personal, entre otros fenómenos, obligan a las organizaciones a involucrar la comunicación organizacional en muchas de las decisiones alrededor de los temas citados. Porque desde la comunicación se pueden generar muchas dinámicas exitosas para organizaciones necesitadas de decisiones acertadas. Para competir hoy hay que contar con la comunicación dentro de la organización.

Desde los primeros años ha habido una tendencia entre los profesionales de la comunicación y el periodismo a establecer buenas relaciones con sus colegas, lo que ha propiciado intercambios de opiniones y de experiencias en espacios de discusión y de puesta en común de vivencias, creados por el deseo de compartir y mejorar desde los aportes de los otros que están viviendo procesos más o menos similares en las empresas de la región. Se ha considerado que la puesta en común de experiencias puede facilitar resolver problemas que otros tengan o dar ideas con el mismo fin. Lo que es característico de este proceso es que vive un momento de euforia que después declina, prácticamente desaparece, y a los pocos años reaparece. Hay procesos de encuentros de colegas en cada la mayoría de las décadas estudiadas y testimonios de su posterior decadencia, aunque en la actualidad hay un gremio, CECORP, que ha tratado de mantener vigente ese deseo de compartir sus experiencias que esporádicamente expresan los comunicadores organizacionales.

La comunicación organizacional también ha evolucionado en la manera en como ha medido sus actividades, partiendo desde mediciones muy artesanales hasta llegar a unos indicadores de impacto. Desde los primeros tiempos de los comunicadores en las organizaciones se ha utilizado el total de centímetros columna publicado en los medios como indicador de la efectividad de un comunicador; indicador que nace del carácter operativo e instrumental de sus actividades enfocadas inicialmente a generar noticias de las empresas en los medios masivos de información. Luego se llegó a los indicadores de gestión, que mostraban si se había cumplido con la ejecución del presupuesto, con el número de eventos, publicaciones y en general productos y actividades de comunicación programados para un

determinado período. Estos dos primeros tipos de indicadores tenían un carácter muy cuantitativo. Y luego viene la otra fase, la de los indicadores de impacto de las estrategias de comunicación, basados en las percepciones de los públicos frente a los atributos y contenidos que se transmiten a través de los distintos medios.

La actividad profesional del comunicador organizacional ha ido ganando posicionamiento dentro de las empresas, en la medida en que se ha justificado su presencia dentro de la estructura de la organización. El que en sus inicios fue un profesional al que confundían con un experto en español, o en filosofía, o en literatura o quizás en historia, actualmente es un comunicador profesional que puede desempeñarse en diversas áreas de la organización –comunicación interna y/o externa, mercadeo, gestión humana- y ser partícipe de los grandes procesos de decisión en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. BONILLA G., Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. México D. F.: Editorial Trillas, 2001, Pág. 46 - 47
2. BARAN, Stanley e HIDALGO, Jorge. Comunicación masiva en Hispanoamérica. 3ª edición. México: Ed. McGraw-Hill, 2005. Pág. 521
3. *Ibíd.*, p. 51
4. *Ibíd.*, p. 51
5. *Ibíd.*, p. 51
6. BARAN e HIDALGO, op. cit., p. 523
7. LÓPEZ LÓPEZ, Humberto. La enseñanza de las relaciones públicas. Medellín: Editorial Gran América, 1971. Pág. 9
8. MOLLEDA M., Juan Carlos. Analogía de las corrientes de relaciones públicas en América Latina. En: Revista Anagramas, No. 1. Medellín, octubre de 2002. Pág. 22
9. JABLIN, F. M. Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y su futuro. En FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G. L. La comunicación humana. Ciencia Social. México: Ed. McGraw-Hill. 1988. Pág. 111-142
10. FERNÁNDEZ COLLADO, C. La comunicación humana en el mundo contemporáneo. 2ª edición. México: Ed. McGraw-Hill. 2001. Pág. 109
11. *Ibíd.*, p. 118
12. *Ibíd.*
13. <http://www.sospaisa.com/Medell%C3%ADn/HistoriadeMedell%C3%ADn.aspx> (Consultado el 15 de septiembre de 2010)
14. BARRERA DE VELASCO, Beatriz. Entrevista el 18 de octubre de 2008
15. ÁLVAREZ LOZANO, Javier. Entrevista el 17 de mayo de 2008.
16. BARRERA, Beatriz, *Ibíd.*
17. TAMAYO, Jenny. Entrevista el 26 de abril de 2008

18. LÓPEZ LÓPEZ, Humberto. Entrevista el 9 de agosto de 2008
19. *Ibidem*
20. *Ibidem*.
21. TAMAYO, *Ibid*.
22. BARRERA, *Ibid*.
23. ÁLVAREZ, *Ibid*.
24. ARDILA, Solángel. Entrevista el 18 de junio de 2008
25. MEJÍA, María Victoria. Entrevista el 2 de junio de 2008
26. TAMAYO, *Ibid*.
27. ÁLVAREZ, Javier, *Ibid*.
28. LÓPEZ, *Ibid*.
29. *Ibid*.
30. MEJÍA, *Ibid*.
31. BARRERA, *Ibid*.
32. ARDILA, *Ibid*.
33. ÁLVAREZ, *Ibid*.
34. TAMAYO, *Ibid*.
35. ÁLVAREZ, *Ibid*.
36. TAMAYO, *Ibid*.
37. ÁLVAREZ, *Ibid*.
38. TAMAYO, *Ibid*.
39. ÁLVAREZ, *Ibid*.
40. *Ibidem*
41. ARDILA, *Ibid*.
42. TAMAYO, *Ibid*.
43. TAMAYO, *íbid*
44. *Ibidem*
45. *Ibidem*
46. *Ibidem*.
47. ARDILA, *Ibid*.
48. TAMAYO, *Ibid*.
49. ARDILA, *Ibid*.
50. TAMAYO, *Ibid*.
51. ARDILA, *Ibid*.