

## RESUMEN EJECUTIVO

### Investigación: Visión del Potencial de Desarrollo de la Comunicación Estratégica en la Región

Por Raúl Herrera Echenique

PhD© en Comunicación Organizacional. UMA. España

Socio Gerente de Proconsul Asesoría & Comunicación

rherrera@proconsul.cl

[www.proconsul.cl](http://www.proconsul.cl)




A continuación se presenta un resumen ejecutivo acerca de visión del potencial de desarrollo de la comunicación estratégica en la región, que forma parte de una investigación para tesis doctoral en comunicación organizacional para la Universidad de Málaga, España. Los resultados que aquí se muestran son parte de la Fase 2 de la investigación, la que ha sido desarrollada entre los años 2009 y 2011. .

Esta aproximación al potencial de desarrollo de la comunicación estratégica en la región fue posible a partir del desarrollo de análisis cualitativo a más de 250 sitios Web, navegación por redes sociales, buscadores y sitios de información, análisis bibliográfico y un *sampling* conformado por la aplicación de 61 entrevistas semiestructuradas a actores y expertos tanto locales como regionales.

#### De la nueva economía del conocimiento

La Economía del conocimiento (EC) o Economía Basada en Conocimiento (EBC) se caracteriza por utilizar el conocimiento como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación a información. En las últimas décadas, la inversión en capital intangible ha crecido considerablemente incluso en mayor medida que el capital tangible (maquinaria, materias primas, etc.).

En el nuevo paradigma de sociedad denominado como Economía del Conocimiento, se pasa en el ámbito individual, desde la Personalidad Analítica a la Personalidad Integral; que incluye tanto la analítica como la emocional. En lo organizacional, se pasa desde la Estrategia de los Negocios a la Organización Integral; que incluye los estados financieros, así como el capital intelectual y el ámbito social, se pasa desde el Desarrollo Económico, a la Sociedad Integral; que incluye el PIB, así como la Sociedad Integral. El resultado de esta nueva visión sería:

-  En lo individual, un nuevo Perfil de Madurez.
-  En lo organizacional, un Reporte Integral de Valor
-  En lo social, una Cuenta de Capital Social.

Un dato interesante y que avala esta nueva visión es que hoy el PIB de algunas naciones está generado en cerca del 80% por actividades productivas basadas en Conocimiento.

### **De los Intangibles Organizacionales**

Los intangibles se definen como el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades, por medio de su empleo en el ente económico. Estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios. En la literatura se utilizan indistintamente los términos de activos intangibles, capital intelectual, capital del conocimiento o activos intelectuales.

En esta nueva concepción de la realidad; de lo tangible a lo intangible, el concepto de usuario ha ido mutando. Se ha pasado de un usuario convencional materializado en un cuerpo estructurado y tangible, a uno constituido por un “neo cuerpo” e intangible, que a veces se expresa en lo virtual.

Con lo anterior, el impacto de los mensajes (a nivel de contenido y forma) en las audiencias y la configuración de una imagen, una marca y una reputación tanto en los ámbitos personales y del espacio público/político mutan:

- 👉 Desde lo tangible a lo simbólico.
- 👉 Desde el dato (información) a la significación (interpretación de la información)
- 👉 Desde el control y modelos lineales, a la incertidumbre y la gestión procesos complejos.

Es interesante destacar que en esta nueva lógica, la comunicación se instala en el centro de este nuevo paradigma de la economía del conocimiento.

El desarrollo de los intangibles presupone el estudio de Reputación, Imagen, Marca, Capital Informacional, Identidad, TIC's, Capital Humano, Capital Organizacional, Cultura y Capital Social.

En la lógica de EC y su aplicación a los intangibles organizacionales, la comunicación se instala como la interface que une la estrategia con las personas.

## De la Industria de la comunicación estratégica

### 1. La industria

Se puede hablar de una industria de la comunicación estratégica en la región en etapa de crecimiento, con gran capacidad de desarrollo, así como altamente dinámica.

Hay que destacar que algunos actores de la industria no piensan de la misma forma y señalan que a pesar de existir un *commoditie* de oferta, aun no sería industria sino que más bien una comunidad; una comunidad de profesionales.

Lo anterior fundados en que:

- No hay experiencias de buenas prácticas socializadas y documentadas.
- En algunos países no hay asociación gremial.
- No hay estándares “de piso” para el servicio.
- No hay certificaciones.

### 2. Los actores: La oferta.

La industria cuenta con tres grandes actores oferentes de servicios; empresas de Comunicación Estratégica, Agencias de Publicidad y Empresas de Estudio de Mercado, Opinión y Ranking.

- Las consultoras en comunicación estratégica prestan servicios eminentemente la temática de la Relación con Medios, lo Organizacional, el Clima Laboral, la Relación con *Stakeholders* y Reputación Corporativa
- Las agencias de publicidad trabajan las temáticas de desarrollo de la Imagen e Identidad de Marca, tanto en lo corporativo como de producto.
- Las empresas de Estudios de Mercado y Opinión abordan todo el espectro de temáticas de la Comunicación estratégica. Los Rankings, además del desarrollo de sus respectivos monitores, suelen ofertar servicios en Reputación Corporativa, Clima Organizacional y Marca.

### 3. La oferta de estudios

La industria oferta en total 11 tipos de evaluaciones comunicacionales que se pueden clasificar en; Comunicación Estratégica, Comunicación Digital, Imagen, Medios, Reputación, RSE, Marca, Personas, Marketing, Cultura y Clima.

Los mayores oferentes en número y diversidad de tipos de evaluación comunicacional son las empresas de estudio de mercado, opinión y rankings. Le sigue las empresas de comunicación estratégica y por último, las agencias de publicidad.

#### 4. La demanda

La demanda de servicios de comunicación estratégica se centra eminentemente en las denominadas como Grandes empresas (Ej.: en Chile aquellas que venden más de 4 millones de dólares), les siguen las entidades del estado y luego las organizaciones del tercer sector u ONG's, las que se han constituido en el tiempo como demandantes de servicios.

En el caso de los estudios, se le puede añadir las empresas denominadas como Medianas (Ej.: en Chile, aquellas que venden entre 1 y 4 millones de dólares), las que suelen ser a lo menos, en número, el doble que las grandes empresas y que suelen requerir información para la toma de decisiones por medio de investigaciones eminentemente orientadas a mejorar su posición en el mercado.

#### **Una nueva visión de la comunicación**

##### 1. Una visión más estratégica de la comunicación

Existe una visión cada vez más estratégica de la comunicación entre los directivos de las organizaciones demandantes de servicios. Hoy los servicios demandados en comunicación son más complejos y con altos niveles de exigencias, alineadas con el negocio del potencial cliente (esto está empezando a ocurrir fuertemente en Chile, Argentina, Brasil y Colombia). En España, a nivel de grandes empresas esto ya ocurre en forma permanente.

La demanda inicial, es de corte táctico y en general comienza en el campo de la prensa. Con el tiempo y en la medida que el oferente se posiciona en el centro del negocio y es capaz de introducir su mirada en las denominadas como "conversaciones de cumbre"; le demandan servicios estratégicos.

La comunicación estratégica en grandes organizaciones es dirigida normalmente por Ingenieros y Abogados, quienes están alineados con el negocio, así como en las conversaciones de "cumbre". Los periodistas todavía no son considerados en este nivel decisional.

Las evaluaciones comunicacionales son cada vez más demandadas como una forma de contar con información para la toma de decisiones, sobre todo en el campo estratégico.

Cada día más las organizaciones están siendo pensadas en forma diferente, es decir, integrando la comunicación dentro del campo estratégico y no tan sólo táctico. Las investigaciones ex-ante y ex-pos en comunicación, cada día más se posicionan como fuente de información, sumadas a la reputación corporativa,

la marca, los medios de comunicación, la RSE, personas y el clima laboral. Información que sirve como base para la toma de decisiones del negocio.

## 2. La comunicación y la suma de valor al negocio

La comunicación estratégica en las organizaciones ha tomado gran relevancia en la medida que permite una relación con las audiencias estratégicas, tanto internas como externas, transformándose en un factor clave de éxito para el negocio. Esto hace que sea perfectamente diferenciada de otras dimensiones incidentes en la suma de valor al negocio.

## 3. Incorporación de la investigación en diseño de estrategias

Hoy en las grandes organizaciones de la región, así como en las empresas globales, la investigación está incorporada en los diseños estratégicos. Es una condición necesaria. Cada vez que se oferta cualquier servicio, el diagnóstico de la situación comunicacional es la primera etapa del servicio. No se concibe una estrategia comunicacional sin saber en “donde se esta pisando desde le punto de vista comunicacional”.

Las estrategias de cualquier tipo, no se conciben sin una investigación que las justifique y avale.

En cambio, en las grandes empresas pero de corte local y/o regional la visión es eminentemente a corto plazo, intentando lograr el máximo de rentabilidad en el menor tiempo.

En las organizaciones regionales en general (públicas, privadas, estado y ONG's) se demanda a la comunicación que muestre sistemas de gestión con indicadores y modelos (*Key Performance Indicator - KPI*), para validarse, cosa que hasta hoy la comunicación no ha desarrollado.

## 4. Modelos evaluativos

No existen modelos evaluativos de la comunicación posicionados y legitimados colectivamente con una estructura y dimensiones validadas en el mercado regional. Se construyen y desarrollan en la medida que son demandados.

Los modelos más posicionados y legitimados en el mercado son los de Reputación Corporativa, Medios de Comunicación, Marca, RSE y Clima organizacional.

## 5. Elementos centrales con los que trabaja la comunicación estratégica

Para los entrevistados los elementos centrales con los que trabaja la comunicación estratégica serían: Escenarios macroeconómico y político. Realidad interna y externa a la organización. Valores, tendencias sociales y stakeholders. Comportamiento de mercado, desarrollo de competencias laborales, factores de TI, demográficas locales y globales, cultura, clima y gestión del conocimiento. La competencia. Percepción, códigos y expectativas. Gestión de impactos en públicos internos y externos. Modelos de negocio y decisiones. Entorno, actores, diversidad, incertidumbre, complejidad, riesgo y poder.

## 6. La comunicación será estratégica

Para los entrevistados la comunicación será estratégica cuando:

- Deje de resolver el día a día, creyendo que ése es el trabajo y no el futuro. Dejar de invertir tiempo en distribuir el mensaje y poco en pensarlo.
- Participe efectivamente en las decisiones centrales de la organización, instalándose como una de los factores de éxito del negocio, con planificación a mediano y largo plazo. El estratega sería un cazador de “futuros posibles”.
- Gestione el impacto en diferentes públicos sosteniendo relaciones fluidas y perdurables.
- Integre diferentes disciplinas para la solución de problemas con una mirada desde diferentes perspectivas, con visión de futuro. Mirada del entorno, así como de variables y ambiente interno.
- Sea capaz ganar el territorio del espacio mental del otro y de sus emociones.

## 7. Para dónde va la comunicación estratégica en la región

- En España la comunicación iría al mismo tiempo hacia el desarrollo de más estrategia e integración en cuentas de resultados de las organizaciones. Apunta hacia un Comunicador gestor de intangibles.
- En la región Latinoamericana no tendría un espacio propio, estaría influida por las corrientes de EE.UU. Se vislumbra tendencia hacia la construcción de relaciones sobre comunicaciones de Marketing y Publicidad. El centro en la región estaría puesto en un Comunicador gestor de estrategias y no de intangibles.
- En la región Latinoamericana estaría en una etapa de inicio, muy distante de España. En dicho país apunta a la RSE y Reputación. En la región, apuntaría a aspectos individuales, no contempla visión “macro de contexto y perspectivas”.

- Tendencia hacia estudios más profundos y sistemáticos acerca de las organizaciones. Se vislumbra dos grandes corrientes; la del *Management*, proveniente desde EEUU, con gran fuerza y la de “la teoría de complejidad”, proveniente desde Europa, pero con menor fuerza.
- La comunicación se estaría constituyendo como una herramienta más de la gestión organizacional, pero recién se le da impulso a ello.
- En gobiernos y partidos políticos faltaría la concepción de políticas comunicacionales que conviertan a la Comunicación Estratégica en instrumento de mejoramiento de la calidad de la democracia.

#### 8. Exigencias de resultados a la comunicación

El conjunto de organizaciones le demandan a la comunicación; métodos de trabajo, sistematicidad y mediciones; variables que hoy la comunicación en la Región no ha sido capaz de desarrollar, validar y legitimar en el mercado.

En el terreno cualitativo y de contenidos, le demanda a la comunicación 4 grandes cosas;

- Administración de intereses.
- Manejar los riesgos reputacionales.
- Manejar los riesgos del modelo de negocio.
- Manejar los riesgos de prensa.

En el terreno de las evaluaciones comunicacionales le demanda; poder mensurar, cualificar y entregar la información necesaria para adelantarse y/o prevenir los conflictos.

Finalmente, se le demanda a la comunicación en general;

- Hablar hacia fuera y hacia dentro,
- Análisis,
- Ángulo,
- Lectura,
- Capacidad de gestión,
- Cobertura y anticipación,
- Evaluar cómo le impacta al negocio
- Evaluar cómo le impacta a la credibilidad frente a sus “stakeholders”.