

La comunicación empresarial en Caldas¹

JUAN GUILLERMO ARIAS MARÍN

Abstract

El autor trata de mostrar cómo el grado de institucionalización de la función comunicacional en las empresas, esto es, la medida en que se asume la comunicación como un proceso administrativo en las organizaciones del sector productivo, refleja el estadio de desarrollo en que se encuentran éstas y la sociedad que les sirve de escenario.

Por otra parte, la coexistencia de la gestión comunicacional institucionalizada en las empresas con el incremento de su figuración en los medios de comunicación, genera los esperados efectos positivos sobre la opinión pública, funcionales a las empresas.

En Caldas, las empresas de servicios son las más conscientes de ello.

Introducción

La tercerización de la economía impone la necesidad de reconocer el papel fundamental que la información y su adecuado tratamiento juegan en el desarrollo de las sociedades y, con ellas, de las organizaciones que las conforman. Toda empresa es, en algún modo, una organización comunicante, en la medida en que el valor de sus bienes y servicios desborda el plano de lo meramente tangible y funcional. Un producto marca la diferencia frente a su competencia en el momento en que se convierte en un objeto portador de nuevos significados para el consumidor, quien lo incorpora a su cotidianidad más por su valor simbólico que por su utilidad práctica. En el moderno mercado de bienes y servicios, éstos adquieren su valor agregado, por ejemplo, desde los sentidos conferidos por el mensaje publicita-

rio, desde el servicio postventa, desde la imagen ganada dentro de la llamada opinión pública a través del periodismo y de otras acciones de relaciones públicas, desde la atención al cliente y desde el tipo de comunicación informal que agencia el mismo personal de la empresa, dentro y fuera de su ambiente laboral, entre otros factores.

A partir de este reconocimiento surgen las oficinas de comunicación organizacional -para llamarlas con un nombre genérico- de la necesidad sentida por las empresas del sector productivo de planear, ejecutar, controlar y evaluar permanentemente sus procesos de comunicación.

Si se asume como cierta la premisa de Peter Drucker según la cual las sociedades subdesarrolladas son en realidad sociedades mal administradas y se reconoce, además, que todo acto administrativo entraña un acto comunicativo, sería fácil concluir que el subdesarrollo procede de una comunicación defectuosa o mal planeada. No se propone aquí emplear esta dialéctica para llegar hasta el punto de entronizar a la comunicación organizacional como panacea del desarrollo económico, pero sí se señala que

¹ Este artículo resume los resultados del proyecto inaugural de la línea de investigación en comunicación organizacional, en el que participaron Eliana María Carmona Gómez, Paola Andrea Gómez Montoya, Natalia del Rosario Ramírez Cardona y Silvana Sanz Escudero, como asistentes de investigación, para optar el título profesional.

su incorporación en las dinámicas empresariales -su asunción como política institucional- constituye una herramienta básica para el logro de los objetivos últimos de las empresas, cuales son satisfacer una demanda social -preexistente o creada, ésa es otra cuestión- de consumo de bienes o servicios y, de esta manera, generar un lucro que permita la pervivencia y el crecimiento de la misma empresa y de quienes la conforman. Una empresa se concibe, pues, como una *"unidad particular formada (por seres humanos) para perseguir (estos) fines específicos, dirigida por un poder que establece una forma de autoridad que determina el estatus y el rol de los miembros de la organización"*².

La comunicación empresarial se entiende, entonces, como la función administrativa de analizar, planear, ejecutar y controlar todos los procesos de interacción significativa entre los miembros de la organización y de ésta con su entorno social, mediante la intencional y sistemática puesta en circulación de discursos de representación de los individuos y de la organización misma, todo lo cual se efectúa para colaborar con el logro de los fines trazados por la organización. Así, en la lógica empresarial, la comunicación adquiere su razón de ser en el incremento de la productividad por medio del apoyo a la motivación interna del personal y del posicionamiento externo de los productos, servicios e

La comunicación empresarial se entiende, entonces, como la función administrativa de analizar, planear, ejecutar y controlar todos los procesos de interacción significativa entre los miembros de la organización y de ésta con su entorno social, mediante la intencional y sistemática puesta en circulación de discursos de representación de los individuos y de la organización misma.

identidad corporativa de la empresa.

Recorrido teórico

El documento que inaugura la línea de investigación en comunicación organizacional³ recoge los conceptos básicos que definen históricamente el campo de acción profesional y de estudio académico de esta rama de la comunicología. Baste subrayar que en el universo de las organizaciones sociales, las llamadas empresas del sector productivo configuran uno de sus tipos específicos al que, junto a las entidades estatales, le es atribuible el origen de la investigación sobre comunicación organizacional, que nace, en los Estados Unidos, de la preocupación de la clase política por generar una opinión pública favorable a sus intereses y por ganar simpatizantes -electores-, y del afán de los grandes empresarios por incrementar la productividad y cautivar nuevos clientes⁴.

Desde esta última perspectiva, y dicho todo lo anterior, es preciso señalar que toda empresa, como

2 RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. *Intervenir en la Organización*. Significantes de Papel Ediciones. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, 1994. P. 29. Acotaciones en paréntesis, fuera del original.

3 Véase ARIAS MARÍN, Juan Guillermo. *Comunicación Organizacional* en revista Comunicación, Cultura y Región No.1. Documento base del programa de investigación 1997-1999. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad de Manizales. Manizales, 1997. Pp. 41-47.

4 DE MORAGAS SPA, Miguel. *Teoría de la Comunicación*. Ed. Gustavo Gili. Barcelona, 1981. Pp. 45-49.

entidad comunicante que es, irradia su acción sobre dos esferas interactuantes entre sí pero diferenciables: la interna y la externa. Los fenómenos y procesos de comunicación, tanto en la una como en la otra, dependen, en sus dinámicas y manifestaciones, de la estructura organizacional y de la concepción administrativa que animan a la organización.

Éstas pueden ser de corte *clásico* (Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber, entre otros, cuyos planteamientos datan de las dos primeras décadas de este siglo)⁵, a partir del cual se conciben los procesos administrativos -incluida la comunicación- en sentido vertical, en correspondencia a la forma de árbol que presenta el organigrama: las posibilidades de interacción entre los miembros de la organización se limitan a la que naturalmente se da entre los que comparten el mismo estatus y a la que institucionalmente se permite entre éstos y los que ocupan un rango inmediatamente inferior o superior en la escala jerárquica de la organización⁶. En otras palabras, no es dable la interlocución directa entre el gerente de la empresa y los obreros rasos, lo cual quebrantaría el procedimiento del llamado conducto regular.

Desde esta misma visión, se supone que el trabajo sólo reporta satisfacción para quien lo efectúa por la remuneración que de él se deriva⁷ y que, por tanto, la comunicación descendente cumple una función circunscrita a la entrega de información directiva acerca de lo que el personal debe hacer para alcanzar los objetivos de la organización, trazados desde su cúspide administrativa. Las decisiones que se toman desde esta instancia están basadas en información parcial y sesgada, dado que la comunicación ascendente es marginal y reducida y, por tanto, se conoce muy pobremente la información que podría suministrarse desde la base de la organización. El proceso de toma de decisiones, entonces, desatiende el punto de vista "de abajo"⁸.

En un modelo organizacional posterior, Douglas Mc Gregor propone su *teo-*

*ría Y*⁹, que, dice él, constituye una evolución de los postulados clásicos, a los que él cobija bajo la denominación de teoría X. Dicha evolución inaugura una concepción más humanista del trabajo, del empleado y de los procesos administrativos dentro de la organización. La teoría Y rompe con la concepción antecedente según la cual el trabajo va contra la naturaleza del hombre, quien sólo lo realiza como una forma de devengar un salario que le permita satisfacer sus necesidades de supervivencia. Mac Gregor propone, entonces, un modelo de organización que reconozca la incidencia fundamental que en el desempeño laboral de los individuos tiene la motivación, dimensión de la psique humana en la cual la comunicación está llamada a cumplir una tarea central, en la medida en que ella permita no sólo canalizar información valiosa desde la base hacia arriba -y posibilite, entonces, una toma de decisiones más asertiva- sino también en la medida en que, por su efecto, los empleados ganen significado, representación y sentido dentro de la organización, y, en la misma proporción, mantengan una alta moral en un espacio laboral que los reconozca como importantes.

En una versión más contemporánea, algunos estudiosos han recogido la experiencia del sector empresarial japonés y la han sistematizado hasta configurar lo que se ha dado en llamar la *teoría Z*¹⁰, que propone un modelo de organización lineal, en razón del cual no deberían existir jefes ni subalternos, ni las relaciones de subordinación que en los modelos "tradicionales" median entre unos y otros. Para la aplicación prác-

5 DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Teorías Organizacionales y Administración*. Editorial Interamericana. Primera edición. Bogotá, 1985. Pp. 31-150.

6 Sobre las implicaciones de los modelos clásicos en los procesos de comunicación organizacional, véase RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. Op. Cit. Pp. 53-61.

7 Mc GREGOR, Douglas. *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. Bogotá, 1994. Pp. 33-35.

8 RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. Op.cit. P. 53.61

9 Mc GREGOR, Douglas. Op. Cit. Pp. 45-172.

10 OUCHI, William. *Teoría Z*. Editorial Norma. Bogotá, 1982.

tica de este modelo organizacional, la empresa necesita incorporar miembros con un alto empoderamiento (para usar palabras equivalentes más castizas, "apropiación" o "apersonamiento") de su cargo y de sus funciones, hasta el punto en que se haga innecesaria la figura permanente de un jefe que tome todas las decisiones, instruya, supervise los procesos y los avale. El empoderamiento significa básicamente dos cosas: una alta calificación del personal para el trabajo y una plena identificación del individuo con sus funciones y con la cultura organizacional y los objetivos de la empresa. Dentro de este modelo, entonces, la comunicación sirve como instrumento de adaptación del individuo a la organización, facilita el conocimiento de la empresa y el entendimiento mutuo¹¹.

Precisiones conceptuales y contextuales

En el contexto latinoamericano -y en el colombiano, específicamente- es claro que las condiciones socioeconómicas y educacionales de la mayoría de la población no son las más propicias para la adopción del modelo Z en las empresas del sector productivo. El paradigmático empoderamiento en el que se basa reclama unas condiciones bastante escasas en el empleado promedio. Aunque en su abstracción la organización Z es un modelo ideal, su conversión en realidad empírica requeriría un cambio completo en toda la fuerza laboral, tanto en sus competencias como

Se trata, pues, de aceptar que en todo acto administrativo hay una interacción con el otro, que puede darse de manera funcional si se cuenta con el apoyo de una estrategia comunicacional planeada por un especialista en el campo. Se trata de distinguir, en consonancia con la especialización del trabajo, el ámbito específico de la comunicación.

en sus actitudes. En este punto es necesario aclarar que esta postura no obedece a la aceptación de estereotipos a partir de los cuales se presupone que los latinoamericanos -y por inclusión, los colombianos- son, por su naturaleza tropical, inhábiles para el trabajo desde el nacimiento. Este prejuicio es combatido por la teoría Y y aquí también se marca distancia frente a estas ideas deterministas, fatalistas e infundadas. La ineptitud no es una condición que corra por las venas ni se hereda genéticamente. Lo que sí resulta insoslayable son los siglos de atraso que, frente a países de economías desarrolladas, delata la educación colombiana, materia en la que, sin lugar a dudas, reside la clave del progreso humano, social y organizacional, entendido éste, si se quiere, como la factibilidad de la incorporación de modelos organizacionales de inspiración Z.

El modelo de organización propuesto por la teoría X, en el otro extremo, resulta extremadamente rígido para las necesidades de las empresas colombianas "modernas", insertas en una economía cambiante que las aboca no sólo a competir con mayor calidad sino a emplear nuevas estrategias de comunicación interna y externa que les otorguen poder de penetración en los nuevos mercados que se abren con las políticas internacionalización de la economía. Por

¹¹ RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. Op. Cit. Pp. 74-76.

otra parte, en la búsqueda de una comunicación organizacional integral, funcional, que aproveche -en lugar de desdeñar- la información y la iniciativa del empleado de base, es necesario rechazar el presupuesto -del que parten los clásicos- según el cual el trabajo en sí mismo no reporta satisfacciones para el individuo y éste constituye una esfera ajena a su naturaleza humana.

Sin embargo, es importante rescatar el planteamiento weberiano y fayolista sobre la importancia de la división y -sobre todo- la especialización del trabajo en las organizaciones, de donde surge la necesidad de encomendar los procesos comunicacionales de la organización a los profesionales calificados en la disciplina.

Sin la pretensión de ofrecer una respuesta acabada, es dable presumir que el modelo organizacional más coherente con el contexto colombiano actual y que brindaría mayores posibilidades de desarrollo empresarial, parece ser el propuesto por la teoría Y. El problema acerca de si la participación del empleado en la toma de decisiones es sólo una ilusión de participación o si es una participación real, constituye una discusión aparte. Lo que sí ha demostrado la experiencia es que el empleado que se siente escuchado y tenido en cuenta (aunque sea tan sólo eso, una mera sensación, infundada) trabaja más y mejor, porque se siente motivado, se convierte en un multiplicador externo funcional a la organización, a la que es leal y le puede suministrar información valiosa para la toma de decisiones; esto último, claro, dentro de los mecanismos formalizados e institucionalizados por la misma organización.

Sobre esta concepción democrática de la empresa, el modelo comunicacional que se erige como el más consecuente es el de la racionalidad comunicativa, el cual desborda la concepción puramente instrumental de la comunicación en la empresa y la entiende *"como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro (...). La palabra que comunica es aquella que disuelve los*

*puntos de vista "viscerales" mediante una argumentación racional, base indispensable para el diálogo: saca, pues de sí para encontrar un terreno común donde intentar resolver las diferencias"*¹².

Para comenzar, el modelo propuesto precisa la presencia del comunicador organizacional. Las empresas que en la actualidad tengan puestas sus expectativas en el largo plazo, deben partir del reconocimiento de la importancia de la comunicación en los procesos administrativos, sobre el entendido de que "comunicar es administrar". Si bien esta consigna llevada a su interpretación extrema significaría -como ya se ha anotado- desplazar a los administradores (economistas, contadores, mercadólogos y demás profesionales afines) para poner en su lugar a los comunicadores, lo que aquí se propone no llega hasta ese punto. Lo que sí se pretende es reconocer que si la gestión en comunicación es tan importante en la empresa moderna como lo sería otro tipo de gestión, ésta debería estar a cargo de un profesional especializado en la comunicología, quien debería ocupar un lugar central en la estructura organizacional. Se trata, pues, de aceptar que en todo acto administrativo hay una interacción con el otro, que puede darse de manera funcional si se cuenta con el apoyo de una estrategia comunicacional planeada por un especialista en el campo. Se trata de distinguir, en consonancia con la especialización del trabajo, el ámbito específico de la comunicación que, en el funcionamiento de cualquier organización, merece un tratamiento consciente y premeditado de quien está calificado para hacerlo, tanto dentro de la organización misma como desde y hacia

12 DESIATO, Massimo. *Racionalidad comunicativa y empresa*. En Revista Comunicación No.99. Estudios venezolanos de comunicación. Centro Gumilla. Caracas, tercer trimestre de 1997. Pp. 50-54. Véase también GÓMEZ, Luz Gabriela. *La racionalidad comunicativa como conciencia integradora*. En Revista Fronteras de la Comunicación. No.19. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social. Medellín, Colombia, 1998. Pp. 63-73.

afuera.

En segundo lugar, el modelo propende por una Comunicación interna multidireccional. Ya se ha hecho suficiente énfasis sobre la importancia que para la motivación y la toma de decisiones tiene la apertura de canales de comunicación multidireccionales: horizontal, ascendente y descendente. Baste agregar que dichos canales deben operar en el marco de una clara e inequívoca voluntad institucional y no de manera puramente informal, marginal ni deslegitimada. La comunicación interna debe ser una acción sistemática y permanente, dirigida a actualizar continuamente el conocimiento de la organización misma, de sus diarios problemas y de los de sus públicos externos, así como de sus opciones para resolverlos. La comunicación ascendente no puede tampoco dejarse sólo a la suerte de los buzones de sugerencias, de efectividad relativa.

Y tercero, la racionalidad comunicativa parte del reconocimiento y atención de los públicos. Una comunicación institucionalizada implica unas estrategias que alcancen la cobertura de los siguientes públicos:¹³ personal interno (de planta y contratistas), clientes cautivos y potenciales (generalmente a través de la publicidad, aunque existen otros instrumentos), gobiernos local, departamental y nacional, proveedores, vecinos (residentes aledaños a la planta física de la empresa), medios de comunicación (invitación a ruedas de prensa y envío permanente de boletines), otras empresas. Cada uno de estos públicos merece un tratamiento especial y diferente, pero desde una política empresarial clara y unificada.

Precisiones metodológicas

Este proyecto de investigación se centró en lo que puede tipificarse como las 72 grandes empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios en Caldas¹⁴. Sobre este corpus se aplicó una encuesta conducente a responder preguntas relativas al grado de ins-

titucionalización de la comunicación empresarial.

Se analizaron también las informaciones periodística, publicitaria e interna que las empresas ponen en circulación. Para tales efectos, el grupo de investigación recogió, en un lapso determinado de tiempo (mes de octubre), la información publicada en radio, prensa y televisión regionales. (En prensa, el diario La Patria; en televisión, T.V.A. Noticias, U.N.C. Noticias y Noticafé; y en radio, Radio Sucesos RCN, Todelar Cadena Básica y Caracol).

Al acumulado de recortes de prensa local se aplicó una matriz de análisis en la que quedaron consignados y procesados los siguientes datos: fecha de publicación, extensión total (en centímetros cuadrados) del impreso, título de los artículos publicados, ubicación (sección, número de página y ubicación dentro de la página) extensión de cada artículo (en centímetros cuadrados) y el porcentaje proporcional que representa (se traduce en publicity), fuentes citadas, publicidad (avisos).

A los informativos en medios electrónicos (radio y televisión) se les aplicó una matriz de análisis análoga a la anterior. Se consideraron fecha de emisión, duración de la emisión, ubicación en franja de las notas que interesan, duración de las notas, porcentaje proporcional que representa (publicity), fuentes consultadas por el periodista, publicidad (comerciales).

Este artículo recoge los resultados de la primera etapa de esta investigación, con un carácter fundamentalmente exploratorio y descriptivo, que pre-

13 En relación con la clasificación y definición de los públicos de la organización, existe un relativo consenso entre los diferentes autores contemporáneos. Como ejemplo, véase MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*. Ediciones Ciespal. Colección Intityán. Primera edición. Quito, 1980. Pp. 269-332.

14 El diario La Patria, de Manizales, publicó el listado de las 150 empresas más grandes de Caldas, de acuerdo a los datos consolidados y suministrados por la Cámara de Comercio de la ciudad. Se toman como referente las 100 primeras del ranking (sic) por personal, de las que sólo 72 diligenciaron la encuesta. Véase diario La Patria, lunes 11 de mayo de 1998. Pp. 1B-3B.

tende dar cuenta de un “estado de cosas” dentro de las empresas y en la relación que éstas establecen con su entorno social, su representación en los medios, la institucionalización de su función comunicacional, en términos cuantitativos.

Los resultados

Los boletines internos

La decisión gerencial de editar un boletín institucional interno depende, además de los costos que implica, del número de empleados que labora en la empresa (suscriptores potenciales), lo que determina la viabilidad de hacer una impresión en serie. Esto significa que una empresa con más personal que otra justifica más la inversión en publicaciones, mientras que las empresas pequeñas pueden mantener la eficacia de la comunicación en el plano de lo informal sin necesidad de mediatizarse a través de un boletín interno.

Otro de los factores que incide en la toma de esta decisión, es el que se refiere al tamaño físico y la distribución más o menos unificada o fragmentada de la empresa, lo que necesariamente condiciona las posibilidades de interacción entre el personal. Esto es, que las empresas más grandes en su planta física y más desagregadas en su recurso humano, son las que se ven más obligadas al recurso del boletín interno, en un esfuerzo por mantener desde los canales de información la unificación de unos procesos administrativos forzosamente separados, en función de su desarrollo, que conlleva una progresiva división y especialización del trabajo (Max Weber).

El 46% de las empresas encuestadas imprime algún tipo de publicación de circulación interna. El restante 54%, no. El 21% de las primeras (9.66% de la muestra total) lo hace de manera esporádica o anual; el 13% (6% de la totalidad) cada tres meses; el 33%

(15.18%) con una periodicidad bimestral; el 29% (13.34%), mensual; y el 4% (1.84%), quincenal. Se puede inferir, entonces, que el 36.34% de las empresas caldenses (todas las empresas que imprimen boletines trimestral, bimestral mensual y quincenalmente) ha llegado a un estadio de desarrollo -entendido éste en términos de ingresos y de personal ocupado- tal, que le permite y le impone la necesidad de institucionalizar procesos de comunicación interna mediatizada por un boletín, institucionalización que es más notable en la medida en que la periodicidad de los boletines es más frecuente (tabla 1).

TABLA 1

Manizales. Boletines internos de las empresas.
Periodicidad

No imprimen	54%
Anual o esporádicamente	96%
Trimestralmente	6.0%
Bimestralmente	15.2%
Mensualmente	13.3%
Quincenalmente	1.8%
Total	100.0%

Entre las empresas que no editan ninguna clase de boletines internos (el 54% de las mismas), las razones más enunciadas para prescindir de ellos son, en su orden, que los empleados no los han solicitado (42%), que no hay quien se encargue de esta labor (37%), otras razones, entre ellas el escaso presupuesto (16%), y las que dicen claramente que no los necesitan (5%).

La empresa, los profesionales y la comunicación

Por otra parte, las empresas que imprimen sus boletines de manera esporádica, manifiestan con ello la necesidad sentida de comenzar a institucionalizar procesos de comunicación interna, que aún no son objeto de una regulación permanente, en general por limitaciones presupuestales o por la ca-

rencia de profesionales especializados para asumir esta tarea: en la mayoría de las empresas que presentan algún grado de institucionalización de la comunicación organizacional, las labores propias de este campo son asumidas por profesionales de ramas diferentes a la comunicación social y sólo en cinco de ellas (7.04%) hay un comunicador a cargo de las mismas (cabe señalar que dos de éstos son practicantes).

Lo anterior significa que el proceso de especialización del trabajo en las empresas caldenses, si bien es una tendencia general en las profesiones tradicionalmente adscritas a la productividad (ingenierías, economía, administración, derecho, contaduría, etc.), en lo que concierne a la comunicación, ésta apenas comienza a ser reconocida como un saber específico, y su campo particular de acción, en el sector empresarial, tiende a delegarse en profesiones familiarizadas como la psicología, el trabajo social, el mercadeo, la publicidad y otras también de reciente posicionamiento en el mercado laboral.

La motivación

Si bien los boletines institucionales pueden constituir, de alguna manera, vehículos de motivación -en la medida en que ellos sean portadores de reconocimiento para los empleados por su destacada labor o por cualquier

Esto significa que la motivación no siempre se define en función de acciones externas a las que ejecuta el individuo mismo, esto es, que no siempre los programas de motivación que parten de la gerencia inciden positivamente en el desempeño laboral de los miembros de una organización, ni tienen por qué incrementar necesariamente la productividad si ésta no constituye un valor interiorizado en cada individuo.

otra razón-, existen otros factores motivadores asociados estrechamente con la satisfacción que reporta el trabajo mismo.

Esto significa que la motivación no siempre se define en función de acciones externas a las que ejecuta el individuo mismo, esto es, que los programas de motivación que parten de la gerencia no son los únicos que inciden positivamente en el desempeño laboral de los miembros de una organización, ni tienen por qué incrementar necesariamente la productividad si ésta no constituye un valor interiorizado en cada individuo.

En las empresas, los programas de motivación concebidos en términos de reconocimiento simbólico (condecoraciones, mejora en el acondicionamiento del espacio de trabajo, figuración en los medios de comunicación organizacional, mensajes de felicitación escritos o verbales, etc.) o material (ascensos y promociones que signifiquen incremento salarial, comisiones, asignación a vehículo de la empresa, etc., han demostrado no ser suficientes si no se cumplen dos condiciones previas: una, que el empleado esté ubicado en la empresa dentro de un área acorde con su competencia laboral y su interés personal; y dos, que

cualquiera sea el reconocimiento al que se haga acreedor, éste conlleve nuevos retos en su realización personal. O sea que las retribuciones en estatus o

en especie sólo adquieren la fuerza de la motivación como consecuencia de un incremento de la satisfacción y de la responsabilidad laborales (Herzberg).¹⁵

De las empresas encuestadas en Caldas, el 74% afirma llevar a cabo programas internos de motivación. Puesto que las encuestas fueron contestadas por empleados que ocupan altos cargos directivos, es posible colegir que, en general, los programas de motivación a los que aluden son planeados desde la cúspide de la jerarquía organizacional, es decir, que entran en el orden de motivaciones exógenas, por lo cual es dable dudar de su eficacia en el incremento de la productividad.

De otro lado, un 26% de las empresas consultadas reconoce no desarrollar ninguna clase de programas de motivación; según el 38% de éstas (9.88% de la totalidad de la muestra), porque no lo necesitan; en proporciones iguales, 17%, porque no hay en la empresa un encargado de desarrollarlos (4.42% del total) o porque los empleados no lo han solicitado (4.42%); y no argumenta ninguna razón el 28% (7.28%) de las empresas que carecen de programas de motivación.

En relación con estos últimos resultados, es necesario advertir que, sin contar con las empresas que no dan ninguna explicación, es decir, en el 72% de las empresas que no tienen programas de motivación (18.72% de toda la muestra), la decisión de prescindir de ellos puede obedecer a la conciencia en relación con la importancia del carácter endógeno, imprescindible en una motivación eficaz, lo que explicaría la inexistencia de estos programas por razón de su ineficacia e injustificabilidad en un contexto laboral que no los demanda. Esta concepción resulta comprensible y funcional a los fines específicos de cada empresa -incluidos el incremento de la productividad y del lucro- siempre y cuando existan institucionalizados sistemas de evaluación de méritos en el desempeño y de promoción del personal en consecuencia con los mismos, inherentes a los mis-

mos procesos administrativos, lo que convertiría en accesorio cualquier programa de motivación adicional. Sin embargo, los resultados posteriores a la aplicación del instrumento no detallan este aspecto de la realidad empírica.

Otro aspecto que queda pendiente para profundizar en una etapa posterior de la investigación es el concerniente a la motivación que circula en los boletines internos.

Los buzones de sugerencias

En las empresas, los buzones de sugerencias se conciben como un medio facilitador de la participación voluntaria en la toma de decisiones que afectan a toda la organización. Mediante los buzones se busca generar un canal de comunicación ascendente que permita la retroalimentación, pues se asume que el personal de base está en capacidad de suministrar información valiosa que oriente las acciones administrativas que se adopten desde el plano directivo. Desde luego, el éxito o el fracaso de los buzones de sugerencias depende de su ubicación estratégica, de la publicidad de que sean objeto a través de otros canales de comunicación interna, del nivel de compromiso del personal con los objetivos de la empresa y de la misma eficacia demostrada por los buzones, esto es, que el personal perciba que los buzones son tomados en serio.

La mayoría de empresas encuestadas, 67% no cuenta con este medio interno de comunicación. Sin embargo del 33% restante que sí lo ha adoptado, el 79% (26% de todas las empresas) afirma haber obtenido resultados buenos o excelentes de este sistema. Un 17% de estas mismas empresas (5.61% de todas) no reportan un beneficio adicional

¹⁵ Una recopilación sintética de los planteamientos de Frederick Herzberg puede consultarse en GUTIÉRREZ MARULANDA, Luis Fernando. *Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?* En Revista Summa. 28 de noviembre de 1988. Pp.22-24.

y sólo el 4% (1.32%) afirma que sus resultados son malos. Estos últimos pueden explicarse en la carencia de las condiciones mínimas para su efectividad, arriba descritas.

Es importante anotar que el 40% (26.8% de la totalidad de la muestra) de las empresas que no emplean buzones de sugerencias manifiestan la necesidad de incorporarlos, mientras que un 47% (31.5%) los ve innecesarios.

Prioridad de la comunicación en la jerarquía organizacional

Las respuestas suministradas por las empresas revelan una alta y creciente dependencia de la gestión en comunicación a las directivas trazadas desde la cúspide administrativa. En el 54% de las empresas, las estrategias de comunicación y las acciones en ellas enmarcadas deben reportar resultados directamente a la gerencia general, un 12% de las mismas a algunas de las subgerencias, y un 14% a la división de recursos humanos o a cualquier otra dependencia. Los porcentajes más elevados demuestran el paulatino incremento de la importancia que desde los altos mandos se le otorga a la comunicación como gestora de desarrollo, aunque, como ya quedó anotado, al comunicador organizacional no se le reconoce todavía su perfil gerencial.

La importancia que se da a la comunicación en los escaños más altos de la jerarquía organizacional obedecería, contrario a lo que se podría pensar, no tanto a una conciencia plenamente establecida en torno a sus bondades como sí a la desconfianza frente a sus posibles resultados: puesto que aún sub-

Puesto que aún
subsisten las
inseguridades sobre
la eficacia de las
estrategias de
comunicación, los
gerentes quieren
mantener su
control sobre las
mismas y
comprobar los
beneficios reales
de la inversión.

sisten las inseguridades sobre la eficacia de las estrategias de comunicación, los gerentes quieren mantener su control sobre las mismas y comprobar los beneficios reales de la inversión. Sin embargo, las motivaciones de los gerentes en este sentido no quedan precisadas en los resultados de la encuesta.

La alta prioridad que ocupa la comunicación en la jerarquía organizacional ocasiona un doble efecto: por una parte, en una dirección positiva, las estrategias tienen asegurado su soporte presupuestal (el 48% de las empresas dice destinar una partida específica para acciones de comunicación) asignado por quienes tienen el poder de tomar decisiones

financieras en las empresas.

Por otra, en un sentido menos favorable, es claro que estas mismas estrategias, carecen de autonomía -por el ya señalado escaso posicionamiento y bajo perfil de los comunicadores-, se subordinan a los intereses de los propios gerentes, y, en consecuencia, desatienden las expectativas más amplias del personal de base, con lo que se restringen sus posibilidades de desarrollo humano, del cual, se supone, deben ser gestores los procesos de comunicación interna. En general, la comunicación organizacional se piensa más en función de los públicos externos (posicionamiento en el mercado de los bienes, servicios e imagen corporativa) que en función del cliente interno.

Estructura organizacional y comunicación

La interpretación de los resultados efectuada hasta el momento cobra va-

lidez al comprobar que, en efecto, el 62% de las empresas conservan un organigrama estructural en forma de árbol, propio de organizaciones piramidales y verticales, modelo de inspiración clásica que se caracteriza por su rigidez y su unidireccionalidad descendente, tanto en la incidencia de las decisiones que se toman como en la naturaleza de la comunicación que las permea, la cual tiene más un carácter de información directiva que de interacción integradora y promotora de la participación.

Los modelos de organigrama más funcionales y más sintonizados con las nuevas tendencias organizacionales han sido adoptados por el 25% de las empresas: el 8% de ellas están constituidas en red y el 17% ya están soportadas sobre una estructura circular. De estos datos, llama la atención el aparente tránsito de la estructura de árbol a la estructura circular de muchas empresas que pareciera no agotaron el paso intermedio de la estructura en red, lo que indicaría que muchas están adoptando modificaciones de manera abrupta por el afán de modernizarse.

Celebraciones institucionales

Resulta llamativo encontrar que el 96% de las empresas realizan por lo menos una vez al año algún tipo de celebración institucional: lo hacen más de tres veces al año el 35%, sólo tres veces el 7%, dos veces el 25%, una vez el 29%. Nunca celebran, el 4% de las empresas.

La alta frecuencia con que se lleva a cabo este tipo de eventos podría explicarse en la evidente superposición de la idiosincrasia social, más ampliamente entendida, en las culturas organizacionales particulares. Las empresas no pueden sustraerse al influjo que ejercen las fiestas tradicionales sobre sus ámbitos internos. En otras palabras, si en Colombia y en Manizales es obligatoria la celebración del día de la madre, por ejemplo, la consecuencia

natural es que se replique en el ambiente de cada empresa. El fenómeno se repite con el día de la secretaria, con el día del padre, con el día del amor y la amistad, la Navidad y con todos los días consagrados a los diferentes gremios profesionales que tienen mayor o menor cuota presencial en las organizaciones.

Estas celebraciones, sin embargo, permanecen en el orden de los motivadores exógenos sobre los que ya se habló. La encuesta no establece el impacto que estas fiestas ocasionan en el sentido de pertenencia y en los niveles de compromiso del individuo frente a la organización. No obstante, su abolición, si se atiende a las teorías sobre motivación, podría constituirse en un factor de insatisfacción que genere actitudes de apatía y desmedro de la productividad, al menos de manera transitoria. Posiblemente las gerencias son conscientes de estos eventuales efectos y prefieren asumir el costo que las celebraciones implican antes que enfrentar los posibles riesgos.

Relación del sector empresarial y los medios de comunicación en Caldas. Una visión general

¿Qué tipo de relación establecen las empresas caldenses con los medios de comunicación regionales? Para responder a esta pregunta es necesario ir de lo general a lo particular y poco a poco entrar a detallar los aspectos puntuales de esta relación.

Es oportuno comenzar por lo evidente: las empresas ven en los medios el canal a través de cual pueden hacer la oferta publicitaria de sus productos a sus clientes potenciales, y, por su parte, los medios encuentran en el sector empresarial su más significativa fuente de financiación. Las empresas, además de la pauta publicitaria, encuentran en los medios de comunicación la posibilidad de posicionar mejor sus productos, incrementar los niveles de recordación en el público y generar opi-

nión en torno a su identidad y acción, en los discursos periodísticos propiamente dichos. Es decir, cuando una empresa hace noticia, hace también publicidad de sí misma.

En el caso de Caldas puede decirse que, en datos globales, las empresas figuran en los medios más por la publicidad que pautan que por la información que generan: la primera representa el 78,51% del total de las alusiones a las empresas en los medios, y la segunda el restante 21,39%.

La información sobre las empresas

En relación con la información periodística sobre las empresas, no se presenta una diferencia considerable en función de la naturaleza del medio: de la totalidad de tiempo y espacio dedicados a informar sobre el sector empresarial, el 33,56% se registra en prensa -diario La Patria-, el 35,72% se emite por radio -RCN, Caracol y Todelar- y el 30,7% aparece en televisión regional -UNC Noticias, TVA Noticias y Noticafé-. De estos datos puede hacerse una interpretación dual: al suministrar información sobre su actividad, las empresas no tienen un favoritismo marcado hacia alguno de los medios, o los periodistas de cada uno de los tres medios reportan una preocupación proporcionalmente similar por cubrir el sector empresarial. Valga anotar que algunos periodistas de la ciudad laboran en dos medios de comunicación simultáneamente, lo que explicaría en parte el fenómeno.

Esta amplia
proporción de
empresas que no
tienen en la mira a
los medios de
comunicación como
un público objetivo,
actúa de espaldas a
la evidencia del papel
que juega la
información
periodística en la
generación de
opinión pública
favorable a los
intereses
empresariales,
cualesquiera que
éstos sean.

Estos volúmenes de información, sin embargo, confrontados con la totalidad de toda la información que circula por los medios referida a todos los temas de la actualidad regional representan una proporción muy baja: sólo el 1,24%, que resulta de promediar la aparición proporcional en prensa (0,9%), en radio (1,7%) y en televisión (0,4%).

Para detallar, cabe señalar que el medio de comunicación que dedica un mayor despliegue a la información empresarial es Radio Sucesos RCN, que destina el 2,9% de toda su información a este sector, mientras que Noticafé nunca hizo ninguna referencia noticiosa a las empresas. La cobertura de RCN tampoco puede considerarse, sin embargo, como altamente significativa frente al 97,1% del resto de la información transmitida por este medio y referida a otros temas de interés periodístico.

Estos resultados permiten inferir que el poder de penetración empresarial en los discursos periodísticos sigue siendo muy bajo y, proporcional a éste, su incidencia en la opinión pública.

Empresas, medios y opinión pública

El fenómeno antes descrito se explica en que sólo el 18% de las empresas encuestadas envía permanentemente información a los medios. Ocasionalmente lo hacen el 39% y el 43%, nunca. Adicionalmente, el 28% de las em-

presas convoca a los periodistas a ruedas de prensa de manera ocasional -25%- o permanente -3%-. Es importante señalar que las empresas que dicen establecer relaciones permanentes con los medios son las mismas que, en efecto, fueron objeto de difusión. Ellas son, de mayor a menor volumen de información generada: Hidromiel, Emtelsa, Aguas de Manizales, Terpel, Celar y Sercofun. Otras empresas que figuran en esta lista de las más mencionadas son, en ese mismo orden, Empocaldas, CHEC y EMAS que de manera ocasional envían boletines a los medios.

Renglón aparte merecen La Patria y Telecafé, que tienen la doble condición de empresas y medios de comunicación, razón que explica el que se mencionen también con alta frecuencia.

Otra reflexión pertinente que suscitan los resultados se relaciona con el hecho de que la mayoría de las empresas mencionadas -diez de trece- pertenecen al sector de servicios -ocho de ellos públicos-, que por su naturaleza se deben a la comunidad, lo que los obliga a mantenerla informada. Al parecer, sobre este aspecto han cobrado suficiente conciencia al institucionalizar las estrategias de comunicación con los medios locales y al incrementar su contacto con los mismos.

Lo anterior no obsta para que las empresas de los otros sectores, industrial y comercial, adopten estrategias similares encaminadas a reforzar su imagen corporativa y a proyectarse positivamente en la sociedad que sirve como escenario de su radio de influencia.

Del 43% de las empresas que nunca envían información a los medios de información, el 59% (25,37% de la totalidad de la muestra) expresa no necesitar hacerlo, el 8% (3,44% de la totalidad) afirma que los periodistas acuden a ellas en busca de información y que por tanto no es necesario convocarlos, el 4% (1,72% de todas) reconoce no tener un encargado de enviar boletines de prensa; y el 29% (12,47%) esgrime otras razones para no realizar los envíos.

Entre las empresas que no convocan a los periodistas a ruedas de prensa,

que constituyen el 72% de la muestra, el 56% (40,32% de la totalidad) manifiesta no tener la necesidad de convocarlos, el 8% (5,76% de la totalidad) afirma que los periodistas los visitan sin necesidad de un llamado, el 4% (2,88% de todas) admite la carencia dentro de la empresa de un responsable de convocar los periodistas, el 32% restante (23%) da otras razones para no invitar a ruedas de prensa.

Esta amplia proporción de empresas que no tienen en la mira a los medios de comunicación como un público objetivo, actúa de espaldas a la evidencia del papel que juega la información periodística en la generación de opinión pública favorable a los intereses empresariales, cualesquiera que estos sean. Perecería que desconocen la característica especial de los medios como un público que a la vez sirve como mediador ante el resto de los públicos y que por su naturaleza ejerce un particular ascendiente sobre la sociedad.

Aquí se entenderá como superada la discusión sobre la objetividad periodística y sobre ésta como condición imprescindible de la credibilidad. Quienes están llamados a focalizar su preocupación en torno a este punto son los periodistas, no las empresas. Es obvio que la información, en tanto construcción humana, entraña intereses e intencionalidades. Pero es claro también que el ciudadano común otorga más crédito a la información periodística que a los mensajes publicitarios, por lo que cualquier acción que se emprenda con el propósito de cautivar la atención de los periodistas siempre será provechosa para cualquier organización.

Comunicadores organizacionales, periodistas y corporativismo

Una de las limitantes en la institucionalización y consolidación de la relación empresa-medios la constituye la señalada escasa presencia de comunicadores en las empresas, ocasionada a su vez por la inexistencia, o en el mejor de los casos apenas incipiente aparición, de estos profesionales en la re-

gión. Entre las empresas encuestadas se encontraron cinco comunicadores vinculados, lo que constituye un porcentaje muy bajo (5,3%) frente a la representatividad porcentual que ocupan otras profesiones en labores propias de la comunicación organizacional, encabezadas por la administración de empresas, la que tiene ocupados 16 de sus profesionales (17%) a cargo de estas tareas. Siguen en su orden los econo-

TABLA 2

Manizales. Profesionales en labores de comunicación empresarial

No responden	26.0%
Administradores	17.0%
Economistas	9.5%
Publicistas	6.3%
Profesionales en mercadeo	5.3%
Ingenieros	5.3%
Comunicadores	5.3%
Trabajadores sociales	4.0%
Psicólogos	2.0%
Abogados	2.0%
Otros	17.3%
Total	100%

mistas (9,5%) y los publicistas (6,3%). Ocupan el mismo lugar que los comunicadores, los profesionales en mercadeo y los ingenieros, seguidos de los trabajadores sociales (4,2%) y de profesionales de otras ramas -psicólogos, abogados y otros- (21,3% sumados). (Tabla 2).

Esta diluida definición de la especificidad de la comunicación afecta tanto a los comunicadores como a los profesionales de las otras áreas, a los primeros porque se les priva del campo de acción laboral para el que son competentes, y a los segundos porque se les imponen tareas que no son propias de su preparación. Esta inconsistencia en la asignación de funciones lesiona los intereses de las mismas empresas que invierten salarios y presupuestos de ejecución que arrojarán dudosos resultados.

Es necesario resaltar la importancia

que representa para el sector empresarial, el contar con empleados que mantengan relaciones de colegaje con los periodistas de los medios de comunicación. Con los egresados de la facultad de Comunicación Social y Periodismo se abre una posibilidad para la región y para las empresas a partir de la consolidación de lazos corporativos entre profesionales de la comunicación, trabajen ellos desde la orilla de las empresas productivas o de las empresas de la información.

Comunicación externa y expectativas empresariales

Para finalizar, se señala que de las empresas encuestadas el 22% afirma no necesitar institucionalizar nuevas formas de comunicación organizacional. El restante 78% distribuye sus intereses en este campo en diferentes expectativas, entre las que es importante señalar un 15% de estos intereses concentrados en la comunicación externa. Cualquier acción de proyección universitaria hacia las empresas deberá atender esta demanda con especial énfasis en afianzar la relación entre las empresas y los medios de comunicación.

Publicidad y mercadeo en las empresas de Caldas

La publicidad de las empresas y desde las empresas. Los datos consolidados de la encuesta, demuestran que sólo el 20% de las empresas consultadas alcanzan una cobertura publicitaria nacional; el 30% tienen presencia publicitaria sólo en la región y en la ciudad; mientras que el 50% pautan sólo en medios locales. Estos datos incluyen la utilización de todos los medios. Los resultados no evidencian una explicación de la diferencia en las coberturas, excepto que algunas empresas que se promocionan en todo el país tienen capacidad de atender clientes en ese mismo radio de acción, o porque su presencia en Caldas es en cali-

dad de sucursal (DeLima y Compañía, Empresa Arauca, Seguros Atlas).

Desde luego, la cobertura publicitaria nacional tiene penetración también en la región, como la regional cuenta también en la ciudad.

El 31% de las empresas anuncian en prensa, el 25% en radio y sólo el

TABLA 3

Manizales. Utilización de medios para publicidad empresarial

Prensa	31%
Radio	25%
Televisión	10%
Puntos visuales	9%
Cine	1%
Otros	24%
Total	100%

10% en televisión. Otros medios publicitarios son utilizados por el 25% de las empresas (volantes, perifoneo, vallas, pantalla electrónica, pendones, transparencias en cine, etc.). Es curioso el porcentaje que ocupan los llamados puntos visuales, con un 9% de empresas que los utilizan. (Tabla 3).

Los dos factores que inciden en la selección del medio en que se pauta son la capacidad presupuestal de cada empresa para cubrir las tarifas estimadas en cada medio, y el público objetivo al que interesa llegar. La prensa sigue siendo el medio más económico a la hora de pautar, lo que explica su favoritismo entre las empresas. El más costoso es la televisión, de cuya eficacia en la región los empresarios, además, continúan desconfiando. En

cuanto a la radio, que ocupa un lugar intermedio en las preferencias de las empresas anunciantes, ésta es recurrente cuando lo que se busca es ampliar la cobertura demográfica, puesto que es más la gente que escucha radio que la que lee prensa. Otras características particulares de la publicidad radial son la economía en la producción de las cuñas y la prontitud con que las emisoras las pasan al aire. La realización de comerciales de televisión, en cambio, requiere mayores inversiones de tiempo, dinero y esfuerzo sin contar con el costo mismo de su emisión, que, como ya se anotó, supera a los otros medios con resultados inciertos desde la perspectiva de los empresarios. Los avisos de prensa, por su parte, recaen en segmentos de población más restringidos en razón de la alfabetización, y la posibilidad de circularlos requiere algún trámite previo que le resta rapidez de reacción publicitaria.

Publicidad empresarial en los medios. En términos generales, como ya se anotó, las empresas aparecen más en los medios como anunciantes que como protagonistas de información periodística, lo cual, comparativamente, significa una inversión cuantiosa frente a lo que representa la conversión monetaria de la prensa gratis (publicity), que ocupa una proporción insignificante con relación a la información general, y una proporción muy inferior a la publicidad misma de las empresas. (Tabla 4).

La relación proporcional entre información periodística y publicidad, es, mediados los tres medios, de 1 a casi 4,

lo que significa, más exactamente, que por cada millón de pesos que las empresas se ahorran por su aparición en los medios en forma de noticia, al tiempo se gastan \$3.670.000 en pauta. Esto se

TABLA 4

Manizales. Relación información-publicidad empresarial, según medio

Medio	Información	Publicidad	Total
Prensa	21.0%	79.0%	100%
Radio	23.0%	77.0%	100%
20.0%	80.0%	100%	Televisión
Promedio	21.3%	78.6%	100%

puede atribuir a las deficiencias en las relaciones que las empresas establecen con los medios, las cuales no se sustentan en estrategias claras de comunicación, como lo corroboran las encuestas. Las empresas, en general, siguen optando más por invertir en publicidad que por generar noticia y proyectarse socialmente.

Sin contar con La Patria ni con Telecafé -empresas que pautan, además de en otros medios, en el que ellas misma constituyen- las empresas que más invierten en publicidad son, en orden descendente, Terpel, Coinsa, CHEC, Emas, Aguas de Manizales, Celar, Emtelsa, Única, Empocaldas, Hidromiel y Sercofun, empresas que, en proporciones muy similares, ocupan también los primeros lugares en aparición como noticia. Valga anotar que la mayoría de las mencionadas se inscribe en el sector de servicios, condición que las lleva a encarar su contacto con el público de manera más estable y comprometida que las de los otros sectores.

Las relaciones públicas en el sector empresarial de Caldas

Estrategias de atención a los públicos de las empresas. La encuesta que se aplicó a las empresas contemplaba una discriminación de los públicos de la siguiente manera: uno, gobiernos local y regional; dos, sector empresarial; tres, proveedores de la empresa; cuatro, comunidad (vecinos o residentes de la ciudad o fuera de ella); y cinco, cualquier otra clase de público que la empresa encuestada considerara importante. (Se hace la salvedad de que la relación de las empresas con otros públicos de evidente importancia para cualquiera de ellas, como lo son los medios de comunicación y los clientes potenciales, fueron in-

En general, la comunicación organizacional se piensa más en función de los públicos externos (posicionamiento en el mercado de los bienes, servicios e imagen corporativa) que en función del cliente interno.

dagados con mayor detalle en segmentos diferenciados de la encuesta, cuyos resultados ya han sido expuestos. En esta última parte, que versa sobre el tema de las relaciones públicas, se privilegia el análisis de las relaciones institucionalizadas frente a públicos menos recurrentes en las prioridades empresariales, como los arriba enunciados).

El grado de institucionalización de las relaciones públicas en función de estos públicos se establece en cada empresa en razón del número de públicos que para ella ocupan un lugar importante en su agenda. A partir de este criterio, puede decirse que sólo el 7% de las empresas encuestadas afirma contar con estrategias específicas de comunicación dirigidas a todos los públicos propuestos, con lo que mani-

fiestan una alta institucionalización de sus relaciones públicas.

La siguiente escala en el grado de institucionalización lo ocupa el 1% de las empresas que tienen estrategias diseñadas para cuatro públicos. El 7% afirma atender a tres de los públicos enunciados, el 21% concentra sus esfuerzos en dos, y el 33% se ocupa de un solo público. La institucionalización de las relaciones es inexistente en el 18% de las empresas que no responden la pregunta o reconocen abiertamente la carencia de estrategias.

Desde el lindero de los públicos, se encuentra que los proveedores reciben la atención del 35% de las empresas, lo que los sitúa en el segmento más atendido. Le sigue el mismo sector empresarial, depositario del 30% de las estrategias comunicacionales que en su propio seno se generan. Estos porcentajes demuestran la solidez de las relaciones gremiales entre las mismas empresas, que, al parecer, priman sobre cualquier otro tipo de relaciones.

En cambio los sectores no adscritos a la

actividad productiva ocupan un lugar relativamente bajo en la escala de prioridades establecida por el sector empresarial: la comunidad es importante para el 20% de las empresas y el gobierno para el 14%. Las empresas contemplan otros públicos en un 4% (ver gráfico 15). Quedaría por explicarse el poco interés demostrado por el sector empresarial en afianzar sus relaciones con los gobiernos local y regional, en contravía a los procesos de descentralización político-administrativa que obligarían, en cambio, a configurar nuevos tipos de relaciones entre lo público y lo privado en la ciudad.

Otro de los indicadores de la institucionalización está dado por el presupuesto específico que se destina a estrategias de comunicación. Aunque una gran mayoría de las empresas -94%- elude responder con precisión cuánto presupuesto proporcional al presupuesto general de la empresa invierte en comunicación, es significativo el 48% de empresas que dicen por lo menos contar con un rubro específico para comunicación. Un 6% de las empresas no responde esta inquietud.

Líneas de atención al

cliente. Además de la publicidad y otras estrategias específicas de mercadeo, las líneas de atención al cliente se constituyen en una forma de entablar un tipo de relación que, aunque mediada por la tecnología, permite el contacto directo y personal. Tienen la ventaja de la inmediatez (el cliente no tiene que esperar mucho para ser atendido), lo que le permite a la empresa retroalimentarse de manera ágil en información relativa a sus productos y en la satisfacción que éstos reportan a sus clientes. Estas características las con-

Los dos factores que inciden en la selección del medio en que se pauta son la capacidad presupuestal de cada empresa para cubrir las tarifas estimadas en cada medio, y el público objetivo al que interesa llegar. La prensa sigue siendo el medio más económico a la hora de pautar, lo que explica su favoritismo entre las empresas.

vierten en instrumentos expeditos y rápidos en la toma de decisiones con relación a diversos procesos industriales o administrativos que repercuten en los niveles de aceptación del cliente.

El 61% de las empresas encuestadas dice estar utilizando este sistema de comunicación. El 39%, no.

De las que han adoptado el sistema, el 35% (21.35% de la totalidad de la muestra) afirma haber obtenido resultados excelentes del mismo. El 56% (35.38% de todas las empresas) dicen que los resultados han sido buenos. Sólo el 9% (5.49%) no reporta ningún beneficio adicional, pero tampoco efectos adversos. Estos resultados permiten concluir que las líneas de atención al cliente, en general, arrojan buenos balances.

Entre las empresas que no han adoptado las líneas de atención al cliente existe, sin embargo, una significativa conciencia sobre la necesidad de las mismas: el 54% (21% de la muestra total). Un minoritario 39% (15.21% de todas) no lo considera un recurso necesario. Un 7% (2.73%) se abstiene de emitir un juicio con rela-

ción a la necesidad de poner en funcionamiento este servicio.

Entre las necesidades generales expresadas por las empresas en materia de comunicación, ninguna menciona las relaciones públicas. Esto se puede deber a que en Manizales -y en general, en Colombia- las relaciones públicas siguen entendiéndose en términos de lobby, eventos sociales, protocolo, y otra serie de aspectos que, aunque son parte de las relaciones públicas y del amplio mundo de la comunicación organizacional, de ningun-

na manera los definen por completo. Este malentendido explica no sólo que el sector productivo se interese poco por las relaciones públicas, sino que únicamente las entidades encargadas de servicios suntuarios, turísticos y de recreación - que no hicieron parte de la muestra- concedan alguna importancia a éstas, las que conciben de todas maneras de una manera tan estrecha que no hay cabida allí para un comunicador organizacional.

Conclusiones y prospecciones

1. Con excepción de las empresas de servicios -particularmente las de servicios públicos- la institucionalización de la función comunicacional en el sector empresarial es aún incipiente, particularmente en la atención a los públicos externos, sobre los que prima la publicidad como discurso de representación de las empresas. Ello revela no sólo unos escasos desarrollo y complejización de las organizaciones productivas, sino también un reconocimiento y una incidencia baja del profesional de la comunicación social en la región, debido a la aún corta trayectoria de esta disciplina como campo académico en el Eje Cafetero.

2. La gestión comunicacional altamen-

te institucionalizada en las mencionadas empresas de servicios, pone en evidencia su eficacia mediante el incremento de la aparición de éstas organizaciones en los medios de comunicación como generadoras y fuentes de noticias. Quedaría por determinar el efecto de esta situación sobre la ciudadanía (lectores, oyentes y televidentes), medidos éstos en términos de niveles de recordación de las empresas y opinión pública prevaleciente en los consumidores de medios.

3. Es relativamente alto el número de empresas que desconocen las características de su propia estructura organizacional, así como sus valores fundacionales, su visión y su misión, cuyo conocimiento e incorporación a la cultura organizacional compartida por el personal resulta condición indispensable para la institucionalización adecuada de sus funciones comunicacionales.

4. No resulta muy claro el concepto de motivación sobre el cual las empresas desarrollan sus programas de incentivo a la productividad del personal, ni -menos aun- el papel que en la motivación juegan la comunicación institucionalizada y los comunicadores.

Las preguntas que esta investigación inaugural deja planteadas deberán ser fuente de nuevas profundizaciones investigativas.



Bibliografía

- ARIAS MARÍN, Juan Guillermo. *Comunicación Organizacional* en revista *Comunicación, Cultura y Región* No.1. Documento base del programa de investigación 1997-1999. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad de Manizales. Manizales, 1997.
- DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Teorías Organizacionales y Administración*. Editorial Interamericana. Primera edición. Bogotá, 1985.
- DE MORAGAS SPA, Miguel. *Teoría de la Comunicación*. Ed. Gustavo Gili. Barcelona, 1981.
- DESIATO, Massimo. *Racionalidad comunicativa y empresa*. En *Revista Comunicación* No.99. Estudios venezolanos de comunicación. Centro Gumilla. Caracas, tercer trimestre de 1997.
- Diario *La Patria*, lunes 11 de mayo de 1998.
- GÓMEZ, Luz Gabriela. *La racionalidad comunicativa como conciencia integradora*. En *Revista Fronteras de la*

Comunicación. No.19. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social. Medellín, Colombia, 1998.

GUTIÉRREZ MARULANDA, Luis Fernando. *Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?* En *Revista Summa*. 28 de noviembre de 1988.

Mc GREGOR, Douglas. *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. Bogotá, 1994.

MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*. Ediciones Ciespal. Colección Intiyán. Primera edición. Quito, 1980.

OUCHI, William. *Teoría Z*. Editorial Norma. Bogotá, 1982.

RESTREPO J., Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime. *Intervenir en la Organización*. Significantes de Papel Ediciones. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, 1994.