



Diagnóstico de la comunicación corporativa en la ciudad de Pasto a través del Censo Empresarial 2019-2020 de la Cámara de Comercio de Pasto, Colombia.

Universidad Mariana*



Angela Karina Gómez Ortega**
John Carlos Gómez Granja***
Gabriel Alberto Goyes Herrera****

Recibido: 2024-06-21 • Enviado a pares: 2024-09-18
Aprobado por pares: 2024-10-18 • Aceptado: 2024-12-10
Doi: <https://doi.org/10.22395/angr.v24n48a10>

Resumen

El estudio analiza la comunicación corporativa, conforme al Censo Empresarial 2019-2020, realizado por la Cámara de Comercio de Pasto, para consolidar el estado de los procesos de comunicación en las empresas afiliadas, permitiendo identificar y diagnosticar sus prácticas comunicativas, su enfoque y el rol que desempeñan los profesionales en dichas organizaciones.

Mediante la técnica de encuesta, se aplicó un instrumento de recolección de información con diez categorías de análisis: información general, estructura organizacional, filosofía institucional, planeación estratégica, públicos estratégicos, procesos de comunicación, gestión de crisis, identidad e imagen corporativa, cultura y clima organizacional, y RSE; se aplicó a 70 empresas del municipio de Pasto, haciendo uso del muestreo intencional no probabilístico.

-
- * Este artículo es el resultado del proyecto de investigación profesoral titulado "Diagnóstico de la Comunicación Corporativa en la Ciudad de Pasto a través del Censo Empresarial 2019-2020 de la Cámara de Comercio de Pasto, Colombia. Financiado por la Universidad Mariana. 2024. Colombia.
- ** Comunicadora Social-Periodista de la Universidad Mariana de Pasto, Colombia, Magíster en Periodismo de la Universidad Icesi de Cali, Colombia e investigadora principal del presente estudio realizado en la Universidad Mariana de Pasto, Colombia. akgomez@umariana.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0309-9515>
- *** Comunicador Social-Periodista de la Universidad Mariana de Pasto, Colombia, Magíster en Administración y Competitividad Periodismo de la Universidad Mariana de Pasto, Col. Investigador del presente estudio realizado en la Universidad Mariana de Pasto, Colombia. jhgomez@umariana.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0095-6438>
- **** Abogado, Magíster en Derecho con énfasis en Derecho Público de la Universidad Mariana con estudios en negociación de Harvard Law School y mediación y resolución de conflictos de Boston University. gagoyes@umariana.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6003-2440>

Entre los resultados más relevantes se obtuvo que la desatención de necesidades comunicativas de los públicos y la no ejecución de un plan de comunicación, PEC, constituyen una señal de alerta para implementar acciones de mejora y una cultura de planeación estratégica, enfocada en los procesos de gestión de la comunicación, lo cual se deriva en acciones improvisadas frente a la falta de previsión y carencia de respuestas oportunas ante situaciones de crisis.

El estudio contribuye al fortalecimiento del desempeño de los profesionales en el área; al mejoramiento estratégico de los procesos comunicativos en las organizaciones; y aporta a la comunidad académica desde la formación e investigación en comunicación corporativa, convirtiéndose así, en un referente para visibilizar las características, tendencias, fortalezas, debilidades y necesidades de la comunicación en el sector empresarial de la región.

Palabras clave: comunicación corporativa, planeación estratégica, públicos estratégicos, gestión de la comunicación, imagen corporativa, responsabilidad social, relaciones públicas.

Diagnosis of Corporate Communication in Pasto City through the 2019-2020 Pasto Chamber of Commerce, Colombia Business Census.

Abstract

This study analyzes corporate communication, based on the 2019-2020 Business Census conducted by the Pasto Chamber of Commerce, to consolidate the state of communication processes in affiliated companies. This allows for the identification and diagnosis of their communication practices, their approach, and the role professionals play in these organizations.

Using a survey technique, a data collection instrument with ten categories of analysis was applied: general information, organizational structure, institutional philosophy, strategic planning, strategic audiences, communication processes, crisis management, corporate identity and image, organizational culture and climate, and CSR. The survey was administered to 70 companies in the municipality of Pasto, using non-probabilistic purposive sampling.

Among the most relevant findings was that neglecting the communication needs of target audiences and failing to implement a strategic communication plan (SCP) are warning signs that improvement actions and a strategic planning culture focused on communication management processes are necessary. This lack of planning leads to improvised actions due to a lack of foresight and timely responses to crisis situations.

The study contributes to strengthening the performance of professionals in the field, strategic communication process improvement in organizations, and strengthening the academic community through training and research in corporate communication, thus becoming a benchmark to highlight the region's business sector's characteristics, trends, strengths, weaknesses, and needs for communication.

Keywords: corporate communication, strategic planning, strategic audiences, communication management, corporate image, social responsibility, public relations.

Diagnóstico da Comunicação Corporativa na Cidade de Pasto através do Censo Empresarial 2019-2020 da Câmara de Comércio de Pasto, Colômbia.

Universidade de Mariana

Resumo

O estudo analisa a comunicação empresarial, de acordo com o Censo Empresarial 2019-2020, realizado pela Câmara de Comércio de Pasto, para consolidar o estado dos processos de comunicação nas empresas filiadas, permitindo identificar e diagnosticar as suas práticas de comunicação, a sua abordagem e o papel desempenhado pelos profissionais nestas organizações.

Utilizando a técnica de inquérito, foi aplicado um instrumento de recolha de informação com dez categorias de análise: informação geral, estrutura organizacional, filosofia institucional, planeamento estratégico, públicos estratégicos, processos de comunicação, gestão de crises, identidade e imagem corporativa, cultura e clima organizacional e RSE; foi aplicado a 70 empresas do município de Pasto, utilizando uma amostragem intencional não probabilística.

Entre os resultados mais relevantes, verificou-se que a falta de atenção às necessidades de comunicação dos públicos e a não execução de um plano de comunicação, PEC, constituem um sinal de alerta para a implementação de ações de melhoria e de uma cultura de planeamento estratégico, centrada nos processos de gestão da comunicação, que se traduz em ações improvisadas devido à falta de previsão e de respostas atempadas a situações de crise.

O estudo contribui para o fortalecimento da atuação dos profissionais da área; para a melhoria estratégica dos processos de comunicação nas organizações; e contribui para a comunidade académica a partir da formação e pesquisa em comunicação corporativa, tornando-se referência para visualizar as características, tendências, pontos fortes, fracos e necessidades da comunicação no setor empresarial da região.

Palavras-chave: comunicação empresarial, planeamento estratégico, públicos estratégicos, gestão da comunicação, imagem corporativa, responsabilidade social, relações públicas.

Introducción

El artículo muestra los resultados del proceso investigativo, que responde a la pregunta sobre cuál es el estado de la comunicación corporativa en la ciudad de Pasto, mediante un ejercicio de diagnóstico realizado en 70 empresas de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, Colombia, ubicado al suroccidente del país. El estudio contempló tres fases: i) identificación de las organizaciones que desarrollan procesos de comunicación en la ciudad de Pasto de acuerdo con el Censo Empresarial 2019-2020 de la Cámara de Comercio de Pasto; ii) sistematización de las prácticas de comunicación que ejecutan las organizaciones identificadas; y iii) análisis de las acciones ejecutadas por las organizaciones en el marco de la Comunicación Corporativa.

La investigación se desarrolló en alianza con el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Pasto, entidad encargada de realizar el Censo Empresarial 2020, el cual recoge información actualizada de las unidades empresariales existentes en el municipio de Pasto, contribuyendo al desarrollo de un diagnóstico empresarial de la región, que se realizó teniendo en cuenta el fundamento teórico característico de la comunicación estratégica, cuyo origen proviene de estudios en administración y *management*, lo que permite incluir: comunicación organizacional, relaciones públicas y comunicación corporativa, disciplinas que han sido fundamentales para desarrollar conceptos y teorías que explican cómo se comunica dentro de las organizaciones (Preciado A. Guzmán H, 2012).

Para explicar la comunicación en contextos menos formales, el estudio incluye la comunicación entre grupos informales, organizaciones de base o entidades que se forman para resolver problemas específicos o llevar a cabo proyectos. Sin embargo, estas entidades a menudo se disuelven una vez que han cumplido su propósito (p.132). La Escuela de Gestión Iberoamericana y sus principales autores señalan que la comunicación estratégica en las organizaciones, es una base sólida para que las acciones de planeación permitan generar valor al desarrollo de los procesos organizacionales (Perilla *et al.*, 2022). Es aquí donde la cohesión entre las metas e indicadores de gestión, los resultados y el impacto generado en el mercado, cobran gran relevancia (Porter, M. E., 2017).

Al identificar, caracterizar y analizar el comportamiento de la comunicación corporativa en las empresas objeto de estudio, la investigación permitió otorgar valor al desarrollo de los procesos de comunicación y su planificación, así como prestar atención y entendimiento en cuanto a las falencias y necesidades identificadas, mediante un diagnóstico detallado que permita el mejoramiento a través de la toma de decisiones.

En el departamento de Nariño no se contaba con un estudio sobre el estado actual de la comunicación corporativa en las organizaciones, situación que no es

exclusiva de este territorio, sino que es un factor común en regiones del país, donde históricamente los programas de comunicación se crearon bajo una mirada instrumentalizada, enfocada mayoritariamente en la labor periodística. Es así como los procesos formativos en comunicación estratégica para las organizaciones son aún jóvenes para permitir a las organizaciones conducirse hacia una comunicación más efectiva, fortalecer las relaciones sólidas con sus públicos y proyectar una imagen positiva en la región (Contreras y Garibay, 2020).

De esta manera, se generó una articulación positiva entre la academia y el sector productivo, al ahondar en el comportamiento de la comunicación corporativa de las organizaciones objeto de estudio. Según Ferrer y Barrientos (2016), esta colaboración puede profundizar el comportamiento de la comunicación corporativa (p. 39). Así, el estudio se constituye como un punto de referencia para comprender los procesos comunicacionales mediante la descripción y análisis de las prácticas más comunes desarrolladas por las organizaciones participantes en materia de comunicación estratégica para la región.

1. Metodología

El estudio se desarrolló mediante una investigación descriptiva y analítica con un enfoque cualitativo, y un método inductivo en la intervención de campo. Por tanto, los resultados tienen en cuenta la interpretación de entornos corporativos a partir de los objetivos específicos, que permiten realizar un diagnóstico replicable en otras organizaciones.

La investigación buscó la identificación de las organizaciones de acuerdo con el estudio económico realizado por la Cámara de Comercio de Pasto (2020) en alianza con el Observatorio Económico de la misma entidad, lo cual representó una muestra de 552 empresas afiliadas y con registro mercantil, de las cuales 513 se ubican en Pasto y 39 en municipios pertenecientes al círculo de la Cámara de Comercio.

Apelando a un criterio de coherencia epistemológica, según el objetivo general de la investigación, se depuró el número de empresas afiliadas, eligiendo solo las ubicadas en el municipio de Pasto. Conforme a los criterios metodológicos, se realizó la construcción del instrumento, su aplicación y el desarrollo de la sistematización.

Tabla 1. Clasificación de las organizaciones

<i>Clasificación de la organización</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Muestra</i>
Personas naturales registradas como comerciantes	63 %	44
Sociedad en Comandita (S.A.)	0.18 %	0
Sociedad Anónima	4.16 %	3
Sociedad Limitada (Ltda.)	5.25 %	7
Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	27.17 %	19

Fuente: el presente estudio (2024).

Posteriormente se elaboró un instrumento de diagnóstico, estructurado de acuerdo con las áreas o enfoques de incidencia de la comunicación corporativa, el cual permitió sistematizar dichas prácticas y analizar de manera sistemática, mediante categorías, el quehacer de la comunicación corporativa en San Juan de Pasto, por medio del muestreo probabilístico por conveniencia. El instrumento se aplicó a una muestra de 70 organizaciones. Así, finalmente se construyó un panorama que permite conocer el quehacer comunicacional integral de las empresas en el municipio de Pasto, teniendo en cuenta aspectos como: planificación estratégica, promoción, divulgación y posicionamiento empresarial.

2. Resultados y discusión

En cuanto al diagnóstico de las prácticas comunicativas, se logró una consolidación del estado de los procesos de comunicación organizacional de las organizaciones participantes, conforme al cumplimiento de las tres etapas relacionadas con los objetivos específicos.

La comunicación corporativa, como campo de desarrollo de formación, ejercicio profesional e investigativo en el país y la región, justifica ser examinada desde la academia como objeto prioritario del presente estudio para mejorar la gestión organizacional (J. P. Morgan Bank, 2022). Frente a esta realidad, González C. y González P. (2023) muestran un interesante estudio bibliométrico de artículos indexados, relacionados con la investigación de la comunicación organizacional, en el que afirman que los temas de mayor estudio en esta área son la comunicación (44,2 %), la RSE (20 %), las RRPP (42,8 %) y las redes sociales (15,7 %) como las principales corrientes temáticas (p. 7).

Por su parte, Hernández, M. E. (2020), en el artículo "Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas", afirma que el estudio de la comunicación de y en las organizaciones en América Latina se ha nutrido de diferentes tradiciones asociadas al origen y la historia de la profesión en cada país, y al desarrollo temprano o tardío de las propuestas

de formación en las instituciones académicas marcaron la diversa evolución de la profesión en esta región (p. 3).

A partir de antecedentes como el mencionado, y atendiendo a un criterio de coherencia epistemológica, se depuró el número de empresas afiliadas, eligiendo solo las ubicadas en el municipio de Pasto, mediante el análisis sectorizado de las organizaciones según su clasificación mercantil. El diagnóstico del estado actual de la comunicación corporativa en la ciudad de Pasto requirió estructurar y aplicar un instrumento de recolección de información, de acuerdo con las áreas o enfoques de incidencia de la comunicación corporativa, lo cual facilitó el análisis de las acciones identificadas, que son ejecutadas por las organizaciones objeto de estudio.

Para la sistematización, se aplicó el muestreo aleatorio por conveniencia, que, al ser no probabilístico, permitió crear una muestra de acuerdo a la accesibilidad y disponibilidad de los gerentes o representantes legales de las empresas, quienes decidieron participar voluntariamente en el estudio, además del tiempo de aplicación del instrumento y las características de la empresa a nivel de formalización y trayectoria. El muestreo aleatorio por conveniencia es una técnica de muestreo en la que los sujetos de la muestra son seleccionados por su disponibilidad y facilidad de acceso, en lugar de ser escogidos al azar. A diferencia del muestreo aleatorio, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, el muestreo por conveniencia se basa en la conveniencia del investigador (Otzen, T., & Manterola, C. 2017).

De las más de 300 organizaciones que cumplían con los criterios establecidos en el proceso de identificación desarrollado en el primer objetivo, se seleccionaron 70, las cuales diligenciaron el instrumento de recolección de información. Se tuvo en cuenta que estas empresas cumplieran con las categorías del estudio vinculadas al instrumento de recolección de información, denominado con el mismo nombre del presente estudio. La sistematización de las prácticas de comunicación organizacional se consolidó con base en diez categorías: estructura organizacional, filosofía institucional, planeación estratégica, públicos estratégicos, procesos de comunicación, gestión de crisis, identidad e imagen, responsabilidad social, cultura y clima organizacional.

Según Arzuaga M. (2020), la gestión de la comunicación requiere que los objetivos corporativos se encuentren alineados mediante un método que cuenta con cuatro componentes: "diagnóstico (investigación), planificación (con fijación de objetivos), acción o ejecución y evaluación o monitoreo" (p. 146). Así, al articular esta relación y desde estas categorías, se presentan los resultados alcanzados en planeación estratégica, públicos estratégicos y procesos de comunicación, toda vez que las tres constituyen etapas y elementos de análisis que permiten determinar el comportamiento de las prácticas de comunicación en las organizaciones participantes.

2.1. Planeación estratégica de la comunicación en el sector empresarial de San Juan de Pasto

La planeación estratégica, como ejercicio de la gestión de la comunicación en las organizaciones, se puede analizar desde el postulado de Aljure Saab A. (2015), quien afirma que las acciones deben tener un alcance que dé respuesta al "para qué" se realiza, es decir, "hacemos gestión de la comunicación organizacional para generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen" (pp. 44, 53).

Frente al proceso de planeación estratégica, se determinó que el 76,8 % de las organizaciones encuestadas cuentan con un modelo de planificación de sus procesos, una tendencia coherente con el 71,4 %, que mencionó contar con políticas, lineamientos, procesos y procedimientos para el cumplimiento de sus objetivos en la organización. Al respecto, Túñez M. (2012), en su publicación titulada "La gestión de la comunicación en las organizaciones", menciona que "de un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y no admite en público estar realizando" (p. 58).

En esta misma línea se evidenció que el 23,2 % aseguró tener un manual de procesos y procedimientos, así como mecanismos de seguimiento, control y evaluación de resultados, con un 78,6 % de respuestas afirmativas, como se muestra en el mapa mental de la figura 1. Lo anterior indica que las organizaciones encuestadas comprenden la importancia de contar con prácticas que aseguren la calidad de sus procesos, lo cual debe estar articulado a una planeación estratégica; esto confirma la sinergia fundamental de estas acciones administrativas en las empresas para lograr un correcto direccionamiento acorde con sus objetivos, razón social, políticas exigidas y promesa de valor con el entorno (Gallego M. y Soto M., 2021).

Figura 1. Balance planeación estratégica en las organizaciones



Fuente: el presente estudio (2024).

La planeación estratégica tiene una importante incidencia en la gestión y el ejercicio de la comunicación en las organizaciones, teniendo en cuenta que se concibe como un proceso lógico secuencial, el cual, según Vásquez M. (2016), involucra acciones como: investigar, analizar, planificar, ejecutar y evaluar.

Cuando se busca tener una presencia mediática, la tendencia en la organización es generar respuestas operativas, mediante ruedas de prensa, boletines o un comunicado, cuando se debe buscar un carácter estratégico de la comunicación frente a esas acciones, lo cual se logra respondiendo a preguntas como: ¿qué queremos comunicar?, ¿a quién queremos comunicar? y ¿de qué forma? (<https://youtu.be/f4i9XvIS-m8?si=kRHuIhKo7OsnwNRF> [video], min. 25:30).

Sin embargo, contrario a lo que se hubiera esperado evidenciar, el presente estudio reveló que, aunque un 76,8 % de las organizaciones cuentan con un modelo de planeación estratégica, el porcentaje disminuyó a la hora de indagar frente a la existencia de un plan estratégico de comunicación (47,1 %), lo cual representa un riesgo para el posicionamiento de las organizaciones, el aumento de acciones improvisadas frente a la falta de previsión de retos y carencia de respuestas oportunas ante situaciones de crisis que se puedan afrontar a futuro (Román *et al.*, 2023).

Esa desatención de las necesidades comunicativas de sus públicos estratégicos se constituye en una señal de alerta para emprender de inmediato la elaboración de un plan estratégico de comunicación, que es como lo indica Prieto J. (2011).

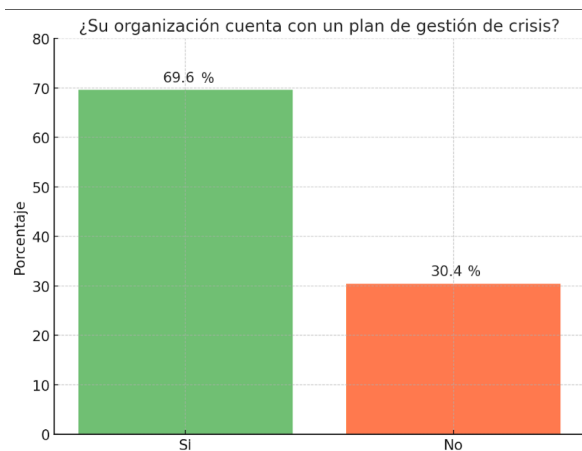
2.2. Manejo de la comunicación de crisis en empresas

La comunicación de crisis es una herramienta que hace parte de la planeación estratégica, puesto que su razón de ser es la preparación para enfrentar situaciones adversas, esperadas o inesperadas en diferentes ámbitos de la organización, tales como: crisis de producto, de servicios, ambientales o institucionales. Según Luziano Elizalde (2004), citado por Adriana Amado Suárez (2008),

En situaciones de crisis, las instituciones deben prevenir las consecuencias. Al respecto, sostiene que antes de ensayar acciones se deben considerar cuatro factores estructurales de las crisis: poder, tiempo, emociones y comportamiento incontrolado.

En ese orden de ideas, el presente estudio consultó a las organizaciones participantes si contaban con un plan de gestión de crisis, frente a lo cual, las respuestas fueron sí, 69,6 %, y no, 30,4 %. Cifras muy similares, cuando se indagó, además, si existía un comité de crisis que permitiera tomar decisiones frente a situaciones que amenacen el desarrollo de la organización. La tendencia de esta realidad se evidencia en la figura 2.

Figura 2. Gestión de crisis en las organizaciones



Fuente: el presente estudio (2024).

Tal y como lo menciona Prieto J. (2011), "el proceso de gestión estratégica no asegura el éxito, el no hacerlo sí asegura el fracaso", y así mismo, el no contar con un plan de comunicación de crisis (p. 36). Es por esta razón que la importancia del plan de comunicación de crisis radica, según Túñez M. y Costa C. (2014), en "la preparación de las situaciones de emergencia que suelen provocar, especialmente como las crisis accidentales en las que no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado" (p. 84).

Tener un plan de crisis enfocado en estrategias que propendan por mantener la confianza en los grupos de interés, haciendo uso de los nuevos medios *online*, facilita la respuesta de las organizaciones ante los entornos de incertidumbre, como mencionan Zurro-Antón *et al.* (2021).

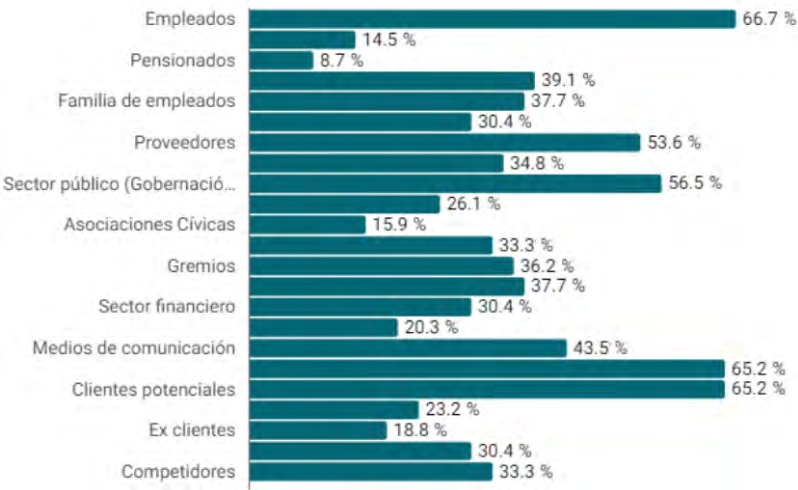
2.3. Públicos estratégicos de las organizaciones en el sector empresarial

De acuerdo a Aljure A. (2015), la identificación de públicos en una organización es fundamental, especialmente cuando se tienen trazados unos objetivos de comunicación; esto permite conocer cuáles son las características y la relación de dichos públicos con la empresa, su nivel de injerencia y posición frente a la organización, lo que, sumado a la oferta de sus productos y servicios, y los canales de comunicación por medio de los cuales se va a enviar la información a esos nichos, ayuda en la definición de los mensajes (pp. 161-172).

En este sentido, para las organizaciones que hacen parte del presente estudio, los públicos que tienen mayor importancia son: los empleados, con un 66,7 %, seguidos de los clientes actuales y clientes potenciales, con un 65,2 %; el sector público con un

56,6 % y los proveedores (53,6 %), como se muestra en la figura 3. Por debajo del 50 % se encuentran los medios de comunicación (43,5 %) y lo contratistas (39,1 %), entre otros públicos. Lo anterior demuestra que sus principales *stakeholders* tienen un nivel alto de atención, y pertenecen a los tres ámbitos de las organizaciones que propone Aljure A. (2015) en el proceso de clasificación de públicos: ámbito de comunicación interna, comunicación institucional y comunicación mercadológica (p. 164).

Figura 3. Importancia de los públicos para las organizaciones



Fuente: el presente estudio (2024).

Otros de los públicos con mayor priorización son los proveedores y medios de comunicación, con un 53,6 % y 43,5 %, respectivamente, los cuales se ubican en el ámbito de comunicación institucional. Según el análisis de prioridad de públicos que propone Aljure A. (2015), esta clase de públicos deben ser estudiados, teniendo en cuenta su nivel de injerencia, la cual depende de diferentes factores, entre otros, su relación con la organización, nivel de cumplimiento en cuanto a contrataciones, imagen de la empresa y la relación con los medios de comunicación, RRPP. En este sentido, si se configuran como aliados ayudarían a neutralizar alguna situación negativa que se llegue a presentar con relación a la empresa y su imagen (p. 166).

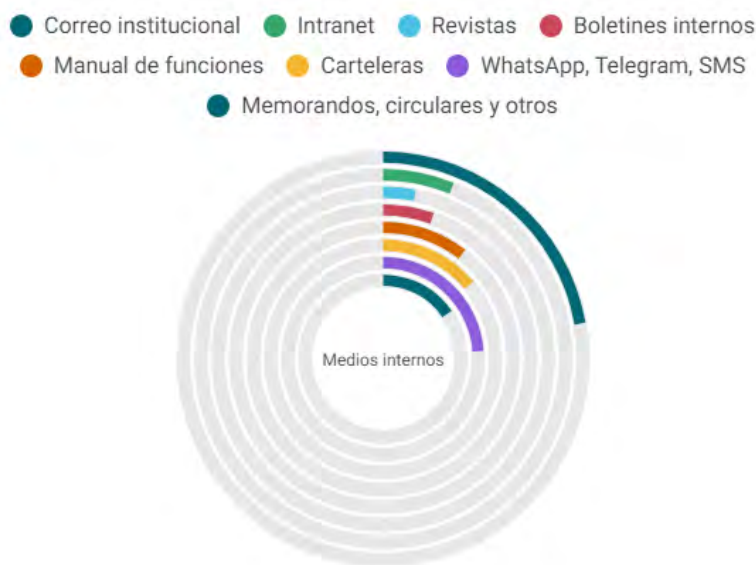
2.4. Análisis de los procesos de comunicación en empresas de San Juan de Pasto

El estudio consultó las necesidades de comunicación interna por parte de las organizaciones, de las cuales el 75,7 % ha identificado dichas necesidades y, cuenta, además, con los canales necesarios para atenderlas, mientras que el 24,3 % no realiza esta gestión. Se tiene en cuenta que, de la comunicación interna forman parte aquellas acciones de comunicación dirigidas a los empleados, con la finalidad de fomentar

el diálogo entre las distintas áreas que forman la empresa y la participación de los trabajadores (Claro *et al.*, 2022).

Respecto a los medios y canales propios, las organizaciones consultadas optan por mantener contacto interno, a través de medios digitales de mensajería instantánea, en un 89,9 %, seguido del correo corporativo (84,1 %) y los memorandos y circulares con un 58 %, como se evidencia en la figura 4. Llama la atención que las carteleras y el manual de funciones ocupan un segundo plano con el 52,2 % y el 39,13 %, respectivamente.

Figura 4. Preferencia de canales de comunicación internos en las organizaciones



Fuente: el presente estudio (2024).

Si contrastamos ambas respuestas, al parecer existiría una contradicción, pues el 75 % identifica necesidades de comunicación interna a través de canales y medios; sin embargo, casi el 90 % de las empresas consultadas hacen uso de un canal de comunicación que poco a poco se adapta a la formalidad que exige el mundo corporativo. Finalmente, el correo electrónico se mantiene como medio formal de comunicación interna, así como las circulares y memorandos, ratificando que, si bien la tendencia de los medios digitales incrementa, es la base formal de la comunicación interna a través de los canales digitales propios de las compañías.

Penalba F. (2012) afirma que la existencia de muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos, debe ser controlada

en cuanto a la "selección de los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar; es un trabajo que debe hacerse con sentido" (p. 69).

2.5. Comunicación externa operativa en el sector empresarial

El estudio consultó cómo se presentan los procesos de comunicación externa operativa, la cual se utiliza para el desarrollo diario de la empresa, y es la más importante a nivel de conocer ya que es la que lleva a todas las comunicaciones públicas externas de la empresa entre sus públicos de interés externo: clientes, proveedores, competidores y aliados (Aguilera, 2007).

Para el caso del presente estudio, y teniendo en cuenta lo planteado por el autor, la generación de contenidos de comunicación externa que emiten las organizaciones se encuentra representada en un 76,7 % de las mismas, las cuales responden afirmativamente a dicha generación de contenidos. La tendencia es clara en cuanto a la apuesta que hacen las empresas locales, pues un 87,3 % se promocionan a través de redes sociales como Facebook, y otras, en cambio, están optando por WhatsApp como herramienta de mensajería instantánea, escalable para visibilizar: no en vano el 79,4 % prefiere esta aplicación tecnológica que permite una emisión y recepción inmediata de los contenidos producidos por las mismas organizaciones.

Por su parte, Bach C. y Costa J., en el texto "Las conversaciones de WhatsApp: ¿Un nuevo género entre lo oral y lo escrito?", analizan la evolución de las interacciones que han alcanzado también a las organizaciones, explicando "cómo los usuarios suplen las carencias expresivas que supone un medio virtual frente a una presencia oral"; y también "cómo las producciones textuales de los usuarios, atienden a todo tipo de textos, contextos y necesidades" (p. 570).

Así, la comunicación externa operativa en las organizaciones consultadas es un proceso fundamental para establecer relaciones efectivas con los públicos externos, como clientes, proveedores, competidores y aliados. Este tipo de comunicación se lleva a cabo de manera ordinaria entre la empresa y los clientes, proveedores y administración pública, permitiendo que los procesos se lleven a cabo, que exista cooperación entre equipos y evitando confusiones al asignar responsables de las distintas áreas o tareas que se deben cumplir (Abatedaga, s. f).

Tabla 2. Medios más utilizados para generar contenidos

	38.1 %	Comunicados de prensa...
	38.1 %	Medios de comunicación -TV
	52.4 %	Medios de comunicación Radio
	28.6 %	Medios de comunicación Prensa
	57.1 %	Página Web
	87.3 %	Facebook
	73 %	Instagram
	39.7 %	Twitter
	15.9 %	Tik Tok
	79.4 %	WhatsApp
	3.2 %	Telegram
	19 %	SMS
	4.8 %	App
	36.5 %	Voceros o Interlocutores

Fuente: el presente estudio (2024).

Como se evidencia en la tabla 2, las redes sociales como Instagram (73 %) y Twitter, hoy X (39,7 %), son utilizadas por las organizaciones debido a su auge en digitalización empresarial; sin embargo, TikTok, como la red social en tendencia más usada por los jóvenes, curiosamente no es la más usada por las empresas (15,9 %). Los mensajes de texto (19 %) y las aplicaciones para dispositivos móviles (4,8 %) pueden mantener un crecimiento, dependiendo de la necesidad de crear relaciones comerciales con los clientes. Finalmente, los sitios web propios de las organizaciones (60 %) son otros de los medios que marcan esta tendencia en cuanto a la visibilización del quehacer organizacional en Pasto. Por su parte, los medios de comunicación como la radio (52,4 %), la televisión (38,1 %), los comunicados y boletines (38,1 %) y la prensa escrita (28,6 %) siguen siendo utilizados por las organizaciones, pues tradicionalmente en Pasto, especialmente la radio, ha configurado un quehacer periodístico sostenible en la región. Se resalta que los voceros e interlocutores son un canal oficial muy tradicional de la comunicación en las empresas (36,5 %).

Sissors y Bumba (1997), respecto a la planificación de medios, señalan que “consiste en una serie de decisiones que se toman con el objetivo de responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los mejores medios para dirigir anuncios a los compradores potenciales de mi marca o servicio?” (p. 34). Por otro lado, Bogart (1995) afirma que esta es la pregunta más fácil de responder en el negocio de la publicidad

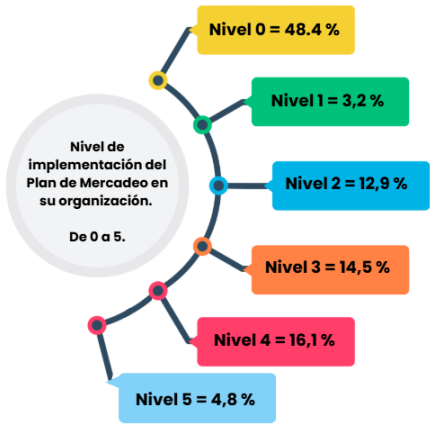
y que la respuesta correcta depende únicamente del producto, del segmento al que va dirigido y del presupuesto disponible (p. 93).

2.6. Mercadeo y publicidad en las organizaciones

En términos comunicacionales y de acuerdo con Anzures F. (2016), el mercadeo y publicidad no solo es una disciplina que engloba todas las actividades que una empresa realiza para responder a las necesidades de los consumidores, sino que va más allá, porque se convierte en una dinámica dialógica en la cual la interacción social, mediante las conversaciones, permiten alcanzar sus objetivos comerciales (pp. 141-155).

Frente a este aspecto, el 35,7 % de las empresas consultadas afirmó contar con un plan de mercadeo; sin embargo, el 64, 3% reconoce no tenerlo. En este sentido, se procedió a indagar en cuanto al nivel de implementación del mismo, el cual reveló que el 48,4 % de las organizaciones no lo había hecho, mientras que un 14,5 % y 16,1 %, lo tenían en marcha con un nivel de implementación de 3 y 4, respectivamente. No obstante, solo el 4,8 % de las organizaciones manifestaron que su plan de mercadeo se ha implementado en su totalidad, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Nivel de implementación del plan de mercadeo



Fuente: el presente estudio (2024).

Para la elaboración del plan de mercadeo, el 35,5 % de las organizaciones afirmaron haber realizado un estudio de mercado, mientras que el 64,5 % dicen que no. Esta falta de investigación de los públicos estratégicos de las empresas podría estar relacionada con la concepción de que el 31,7 % de estas consideran que el plan de mercadeo no contribuye al desarrollo de estrategias de comunicación, mientras que el 43,3 % califican con 4 y 5 su medida de contribución. Lo anterior podría indicar un desconocimiento de la importancia que tiene el estudio previo de los públicos estratégicos en un proceso

de planeación, y de paso, la desarticulación de los procesos de comunicación de la empresa dichos públicos. Bryson (2016) considera que este proceso es fundamental a la hora de generar mensajes y definir los canales de comunicación, ya sea a través de un plan de mercadeo o complementado o contenido en un plan de medios.

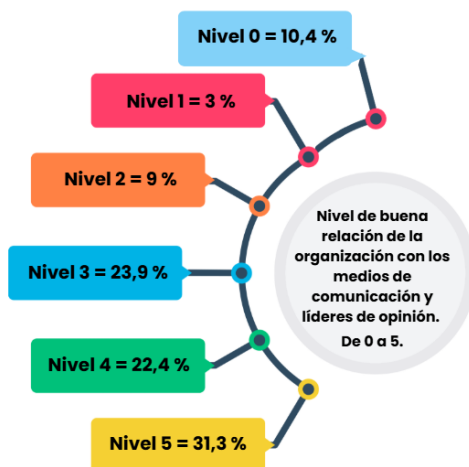
La experta en Nuevos Medios Publicitarios de la Universidad de Navarra, Noelia Fernández Arroyo, afirmó en el II Congreso Internacional sobre Medios de Comunicación en Internet, que la publicidad en Internet "es más eficaz y potencia mejor la venta y la idea de marca que otros medios, como la radio o la televisión" (Fernández Arroyo, 2012). Lo anterior, según Mut Camacho (2003), permite a las organizaciones mayor interactividad del medio, por ello, la publicidad en Internet facilita una interacción directa con los consumidores, permite medir el impacto de los anuncios, genera adaptabilidad a diferentes formatos y plataformas, y logra flexibilidad en las estrategias de marketing.

2.7. Manejo de las relaciones públicas en empresas de San Juan de Pasto

Para Aguilera J. (2007), los medios no son suficientes para la estrategia de comunicaciones, afirmando que "además de los medios, los comunicadores organizacionales deben tener en cuenta las relaciones y los procesos de la organización, para lograr un enfoque integral de la comunicación" (p. 21).

Frente a la pregunta planteada sobre si existen estrategias para acompañar y orientar a colaboradores en materia de políticas internas, relaciones corporativas y procesos de comunicación, un poco más de la mitad de las organizaciones consultadas (59,4 %), mencionó tenerlas. Sin embargo, el 40,6 % respondió que no, lo cual podría generar una preocupación, si se contrasta con la medida en la cual se calificó las relaciones que tienen las organizaciones con los medios de comunicación y líderes de opinión, considerando que cerca de la mitad aseguró no haber implementado estrategias de RRPP. Estos resultados se constataron con la respuesta brindada frente al nivel de buena relación sostenida por las organizaciones con los medios de comunicación, como se evidencia en la figura 6.

Figura 6. Nivel de relación con los medios de comunicación



Fuente: el presente estudio (2024).

Para reforzar, el concepto de Jorge Aguilera *et al.* (2001) en su obra *Effective Public Relations*. Estos mencionan que "las relaciones públicas son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias" (p. 433). Con respecto a la frecuencia en la realización de actos públicos y eventos corporativos, el 23,9 % contestó siempre, que sumado a un 20,9 % que afirma tenerlos casi siempre, representan una tercera parte de la población encuestada. Sin embargo, las opciones de, ocasionalmente, a veces y casi nunca, suman un 40,4 %, lo que implica que gran parte de las organizaciones no consideran a los actos públicos de representación corporativa como importantes para crear, afianzar y mantener lazos y alianzas.

Al respecto, el estudio realizado por Cuenca *et al.* (2022) menciona el tipo de planes de relaciones públicas que resultan más habituales en el medio digital, concluyendo que predominan los que tienen que ver con la notoriedad, el impacto para darse a conocer y preservar una imagen positiva (p. 177). Al igual que Aljure S. (2015), quien destaca la importancia de la planeación de las R.R.P.P., y concluye que la antesala de cualquier planteamiento estratégico y sobre la que hay unanimidad entre los máximos responsables de la muestra analizada, es que los planes de relaciones públicas en el medio digital que se trazan, están relacionados con el resto de las operaciones de comunicación (p. 9).

2.8. Proyección de la identidad e imagen corporativa en el sector empresarial

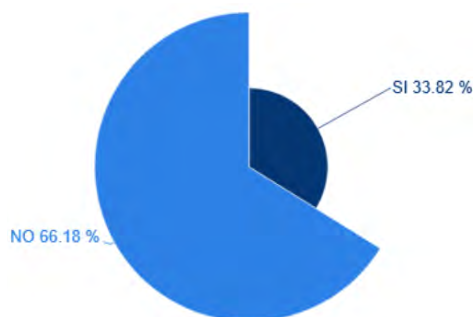
Aguilera J. (2007) reflexiona sobre la ideología en estructura organizacional como generadora de valores e identidad. Esos valores y esa identidad constituyen un eje

importante en la organización; la ética da seguridad al cliente interno y externo. Aguilera hace ingeniería de comunicación humana conversacional, que enriquece el clima organizacional. Asevera: "El comunicador debe ser un referente ético de la organización" (p. 23).

Dentro de la comunicación interna de las organizaciones, es preciso indagar frente a la existencia y consolidación de una identidad visual, que refuerce su identidad corporativa, además de generar la defensa de su imagen. Costa J. (2009) resume este concepto como "la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público" (p. 21). En este sentido, la identidad corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que "busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino como un sujeto integrante de la sociedad" (p. 22).

Como se muestra en la figura 7, tan solo un 33,8 % de las organizaciones consultadas aplica estudios en sus públicos, mientras que un 66,2 % no lo hace. Toda empresa debe intentar ser realista a la hora de identificar la identidad de marca del producto. Esta identidad debe ser práctica, objetiva e inteligente.

Figura 7. Realización de estudio de percepción entre públicos objetivos



Fuente: el presente estudio (2024).

Sobre el nivel en el que los clientes perciben la imagen de las organizaciones consultadas, se evidencia que las organizaciones conocen la importancia de mantener una imagen sólida y construida a partir del esfuerzo de la comunicación estratégica. Costa J. (2009) define esta última como un conjunto integral de elementos que va más allá del diseño gráfico, incluyendo la identidad de la empresa, la arquitectura de marca, el diseño e identidad visual, y la comunicación y comportamiento de la empresa (p. 48). Por su parte, esta definición se complementa con las afirmaciones de Túñez M. y Costa C. (2014) en "Comunicación corporativa, claves y escenarios", mencionando que "el análisis del plan de comunicación global de la empresa tendrá en cuenta la identidad empresarial creada y utilizada para la comunicación interna y por la comunicación externa en la función de marketing empresarial" (p. 48).

La captación y fidelización de nuevos clientes, son los resultados mayormente alcanzados por las organizaciones consultadas en cuanto a la proyección de la imagen corporativa, y lo anterior está representado en más del 70 %, siendo así que dicha proyección en San Juan de Pasto, a nivel empresarial, representa una gestión óptima entre dichos públicos de interés primario como son los clientes. Ante esto, el 50 % aproximadamente consideran que es la motivación interna a colaboradores y la ventaja competitiva entre competidores, los resultados que permiten a empresas de San Juan de Pasto alcanzar una imagen corporativa sólida.

En la última década, el valor que tienen los procesos de comunicación ha ido aumentando, sin embargo, éstos aún se relacionan con el diseño de planes de medios para mostrar la imagen de las empresas, promoción de servicios y/o posicionamiento de marca. Actualmente, son más las empresas que contratan comunicadores o solicitan practicantes de comunicación social para apoyar procesos transversales en sus empresas (Gómez Ortega, A, 2017, p. 19).

De acuerdo con la anterior afirmación, el estudio evidencia la falta de claridad del concepto de comunicación entre las organizaciones, especialmente cuando se refiere a los servicios que puede brindar una agencia consultora en comunicación estratégica, por lo cual sugiere trabajar en la alfabetización de este concepto entre los públicos estratégicos y clientes potenciales. En relación a dicha gestión, De Castro, A. (2014), en "Comunicación Organizacional, Técnicas y Estrategias", afirma: "Deberán elaborarse manuales de funciones, políticas y procesos, en donde se establecen los roles de cada uno de los empleados dentro de la organización, funciones, deberes y objetivos" (p. 35).

Es así como el estudio permite establecer que las organizaciones consultadas requieren construir una imagen corporativa positiva, la cual puede aumentar la confianza de los clientes y mejorar la reputación de sus compañías. Esta afirmación nuevamente se sostiene en Costa J. (2009), quien en su artículo publicado en la revista *Razón y Palabra*, denominado "Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo xxi" (2018), reflexiona sobre cómo la gestión de la identidad es, a su vez, gestión de la imagen, siempre y cuando el proceso no sea invertido.

Sobre la Responsabilidad Social Empresarial, el estudio concluye que esta acción estratégica ha generado mayor impacto en el entorno social con un 76,7 %, en el cual prevalecen acciones como los programas sociales (55,4 %), las alianzas interinstitucionales (48,2 %) y campañas ambientales (44,6 %), el apoyo a fundaciones (39,3 %) y el fomento al empleo con enfoque diferencial (33,9 %). No obstante, se desconocen otros impactos importantes como el económico y el ambiental, sobre los cuales podría existir una falta de asimilación en relación con la exploración del impacto que tiene la RSE en otros entornos poco explorados, quizás por las organizaciones consultadas.

Al respecto, Cuadrado *et al.* (2023) mencionan que la producción científica en esta temática se encuentra evolucionando, duplicando el número de publicaciones en los últimos nueve años, lo que da cuenta de que esta temática va ganando espacio, dada la preocupación de las empresas sobre las acciones socialmente responsables y su impacto en el desempeño financiero (p. 13).

Conclusiones

- El uso de un insumo, como lo es el resultado del Censo Empresarial realizado por la Cámara de Comercio de Pasto, permitió que desde la academia se optimicen estos datos y se encuentre una aplicación útil de los mismos para analizar un componente importante de las empresas a fin de mejorar las prácticas comunicativas.
- La sistematización, mediante las categorías definidas en el instrumento de recolección de información, permite una evaluación permanente de las prácticas comunicativas en las organizaciones consultadas, siendo una metodología replicable y adaptable a otras organizaciones que cuenten con áreas de comunicación y que, a su vez, requieren la evaluación, seguimiento y mejoramiento de sus prácticas comunicacionales en su estructura organizacional.
- El estudio reveló que, aunque un 76,8 % de las organizaciones cuentan con un modelo de planeación estratégica, no todas (47,1 %) tienen un plan estratégico de comunicación, lo cual representa un riesgo para el posicionamiento de las organizaciones y la coherencia de mejoras en sus procesos de gestión organizacional y de comunicación.
- La carencia de un plan estratégico de comunicación, como se evidenció en el presente estudio (más del 50 %), propicia el aumento de acciones improvisadas frente a la falta de previsión de retos y carencia de respuestas oportunas ante situaciones de crisis que se puedan afrontar a futuro.
- La desatención de las necesidades comunicativas de los públicos estratégicos de una organización se constituye en una señal de alerta para emprender acciones de mejora en las organizaciones. Es por ello que el estudio considera a las R.R.P.P. como una gestión legítima para establecer políticas internas, relaciones corporativas y procesos de comunicación con públicos estratégicos como medios de comunicación y líderes de opinión.
- El estudio permitió evidenciar que la implementación de una cultura de la planeación estratégica enfocada en los procesos de gestión de la comunicación, es fundamental para las organizaciones, especialmente cuando tienen una estructura organizacional compleja y unos objetivos empresariales claros y definidos.

- A pesar de que la mayoría de las organizaciones hacen uso de medios digitales como WhatsApp, correo electrónico y redes sociales para gestionar la información, estas carecen de un plan de mercadeo y publicidad. Esto, en relación con el uso de los medios y canales anteriormente mencionados, representa un manejo intuitivo de estas herramientas y, a su vez, la ausencia de planes de medios y marketing.
- Frente a los procesos de identidad e imagen corporativa, el estudio concluye que la proyección de estos componentes comunicacionales es útil en un gran porcentaje (70 %) para la captación y fidelización de clientes, dejando a un lado otros procesos necesarios en estos aspectos, como la percepción de la imagen corporativa en los públicos de interés (66,2 %).
- El estudio permite concluir que la carencia de un plan de crisis en la mayoría de las organizaciones (64,2 %) evidencia la necesidad apremiante de un plan de comunicaciones, que contemple su creación y les permita preparar acciones de respuesta inmediata ante posibles situaciones que puedan afectar de manera estructural ciertos procesos de las empresas.

Referencias

- Abatedaga, N. (s. f.). Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos. Cap.2: Paradigmas para el Análisis de Instituciones y Organizaciones. <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/coicatedra2/wp-content/uploads/sites/116/2020/03/Abatedaga-Comunicaci%C3%B3n.-Epistemolog%C3%ADas-y-metodolog%C3%ADas-para-planificar-por-consensos.pdf>
- Aguilera, J. (2007). Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 3018. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana - Universitat Oberta de Catalunya. Editorial UOC, Colombia - España.
- Amado Suárez, A. (2008). *Auditoría de comunicación*. 1ª ed., Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- Anzures, F. (2016). *Social Influence Marketing: el poder de los Influenciadores en el futuro del marketing*. Fernando Anzures. ISBN: 9584687239, 9789584687234 (p. 141-155).
- Arzuaga-Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Bach, C., & Costa Carreras J. (2020). Las conversaciones de WhatsApp: ¿un nuevo género entre lo oral y lo escrito? *Revista Signos. Estudios de Lingüística*, 53(104). <https://revistasignos.cl/index.php/signos/article/view/329>
- Bogart, L. (1995). *Commercial Culture. The Media System and the Public Interest*. New York, Oxford: Oxford University Press. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03654556>
- Bryson, J. M. (2017). Strategic planning for public and nonprofit organizations. *Strategic Planning in the Public Sector* | Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.

- Cámara de Comercio de Pasto (2020). Censo empresarial 2019-2020 en el municipio de San Juan de Pasto, Departamento de Comunicaciones.
- Center, A. (2001). Effective Public Relations. En *Razón y palabra*. n.º 70, noviembre-enero, 2009, Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador. Redalyc. Las relaciones públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. Redalyc. *Razón y Palabra*. n.º 70, noviembre-enero, 2009, Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis del trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*., 21(41), 431-432. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222022000200204
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 15(2), 30181. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina (scielo.edu.uy)
- Costa, J. (2009). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón Y Palabra*, 22(1-100), 356–373. <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Cuadrado Sánchez, G. P., Rodríguez García, M. del P., & Cortez Alejandro, K. A. (2023). Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero: Revisión sistemática, Scopus, 2015-2023. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 983-1000. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.5>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 163-182. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Fernández Arroyo, N. (2012). Estudio sobre la eficacia de la publicidad en Internet. II Congreso Internacional sobre Medios de Comunicación en Internet.
- Ferrer, G. y Barrientos, M. (2016). Sinergia entre extensión y docencia en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de Universidad Nacional de Córdoba. En *Revista + E*, 6(6), 248–255. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL
- Gallego M. y Soto M. (2021): El cambio organizacional, un artículo de revisión. Universidad EAFIT, 2021. <http://hdl.handle.net/10784/29818>
- Gómez Ortega, A. K. (2017). *Plan de empresa para la constitución de una agencia consultora en comunicación estratégica para organizaciones*. Tesis de Maestría. ICESI, Santiago de Cali. Colombia.
- González Cifuentes, D., & González Pardo, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. methaodos. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), m231102a03. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>
- Hernández, M. E. (2020). De la lectura y la escritura a la literacidad: una revisión del estado del arte. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 19(38), 11-29. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/2419/2641>

- J. P. Morgan Private Bank. (2021). Outlook 2022: Preparing for a vibrant cycle. <https://assets.jpmprivatebank.com/content/dam/jpm-wm-aem/documents/en/investing/outlook-2022.pdf>
- Mut Camacho, M. (2003). Internet o el futuro de la publicidad local. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 8, 35–40. <https://doi.org/10.35742/rcci.2003.8.e197>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Penalba, F. (2012). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 10(19), 69. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Preciado-Hoyos A. Guzmán-Ramírez H. (abril de 2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128–159. <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>. Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público: Estudio comparativo (scielo.org.co).
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ª Ed., Ecoe Ediciones, Bogotá.
- Porter, M. E. (2017) Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20170524%20Strategy%20Keynote_%20v4_full_final_2814963a-c8ca-457d-8ee6-69e8b57921ea.pdf
- Perilla, R. Molano, J. *et al.* (2022). Relación estrategia-estructura en la innovación organizacional y de modelo de negocio a partir de la transformación digital en el contexto de la COVID-19, *Cuadernos de Administración*, 35, Universidad Javeriana. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/35339
- Román Bermeo, C. L., Peñaherrera Palma, K. I., y Riccio Morales, K. D. (2023). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 1(2), 10–25. Planeación Estratégica e Innovación: Artículo de Revisión (vol. 1, n.º 2) - Studocu
- Sissors, J.C. y Bumba, L. (1997). La disciplina de la planificación de medios. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(11), 34. <https://www.injuve.es/sites/default/files/1-%20la%20disciplina%20de%20planificacion%20medios.pdf>
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Manganeses de la Lampreana, Zamora: Comunicación Social.
- Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (Eds.). (2014). *Comunicación corporativa, claves y escenarios*. Editorial UOC.
- Vásquez, M. (2016). *Plan de comunicación estratégico. Maestría en Dirección de Comunicación Empresarial Institucional*. Canal de YouTube: Dirección de Educación en Línea. Universidad de Las Américas, Ecuador. <https://youtu.be/f4i9XvIS-m8?si=yWZDdhnr1FcLJEIX>
- Zurro-Antón, N., Moreno, Á., & Fuentes-Lara, M.-C. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *El Profesional de la Información*, 30(1), e300107. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>