

# **Perspectivas de la comunicación integral para las organizaciones en México: una visión de sus líderes**

## **Integral communication perspectives for the organizations in Mexico: a vision of their leaders**

## **Integral communication perspectives for the organizations in Mexico: a vision of their leaders**

**Dra. Rebeca Iliana Arévalo Martínez**

**Universidad Anáhuac México**

[rebeca.arevalo@anahuac.mx](mailto:rebeca.arevalo@anahuac.mx)

*Fecha de recepción: 10 de enero de 2018*

*Fecha de recepción evaluador: 20 de enero de 2018*

*Fecha de recepción corrección: 30 de enero de 2018*

### **Resumen**

En el campo de la comunicación organizacional o integral para las organizaciones, como se le denomina en esta investigación, existe una amplia y sentida preocupación por parte de los profesionales que la ejercen sobre la importancia de demostrar el impacto y valor que genera su desempeño en las organizaciones. En ese sentido, distintos autores y estudios se han realizado, buscando identificar cuáles son aquellos aspectos, productos o procesos que pueden identificarse como los que generan el mayor impacto en los resultados de la organización. Sin embargo, se ha identificado en la revisión de los estudios recientes que no se ha profundizado, en la mayoría de ellos, en el análisis de la relación entre los resultados que se obtienen y las características de estos profesionales de la comunicación, es decir sus cualidades o prioridades que tienen como líderes de la comunicación en las organizaciones. Por lo anterior, a continuación, se presentan los

principales resultados de una investigación cualitativa realizada en México a través de entrevistas estructuradas de 25 profesionales de la comunicación integral para las organizaciones, a partir de los cuales es posible tener una perspectiva clara de cómo conciben ellos su propia función en la organización y con ello es posible identificar cómo realizan la toma de decisiones en términos de los aspectos que priorizan como líderes de comunicación a partir de su *habitus*.

**Palabras clave:** Comunicación, organizaciones, liderazgo, habitus, valor, integral.

## Abstract

In the field of organizational communication or integral communication for organizations, as it is called in this research, there is a wide concern of the professionals whom exercise it about the importance of demonstrating their impact and generated value to the Organizations. Some authors have been carried out researches trying to identify which aspects, products or processes that can be identified as those that generate the greatest impact on the results of the organization. However, there is an opportunity in the analysis about the relationship between the results obtained and the characteristics of these communication professionals and their qualities or priorities as communication leaders in organizations. This article show the main results of a qualitative research carried out in Mexico by interviewing 25 professionals in integral communication for organizations. The results allow us to identify how they are leading their projects, what are their priorities as communication leaders taking their habitus as the central concept of their decision making process.

**Keywords:** Communication, organizations, leadership, habitus, value, integral.

## Resumo

No campo da comunicação organizacional ou comunicação integral para as organizações, como é chamado nesta pesquisa, existe uma grande preocupação dos profissionais que a exercitam sobre a importância de demonstrar seu impacto e gerar valor para as Organizações. Alguns autores realizaram pesquisas tentando identificar quais aspectos, produtos ou processos podem ser identificados como aqueles que geram maior impacto nos resultados da organização. No entanto, há uma oportunidade na análise sobre a relação entre os resultados obtidos e as características desses profissionais de comunicação e suas qualidades ou prioridades como líderes de comunicação nas organizações. Este artigo mostra os principais resultados de uma pesquisa qualitativa realizada no México, entrevistando 25 profissionais em comunicação integral para organizações. Os resultados nos permitem identificar como eles estão liderando seus projetos, quais são suas prioridades como líderes de comunicação tomando seus habitus como o conceito central de seu processo decisório.

**Palabras-chave:** Comunicação, organizações, liderança, habitus, valor, integral.

## Introducción

Como en todo campo profesional, dentro de la comunicación para las organizaciones, existe una preocupación genuina por identificar cuáles son sus principales contribuciones en el ámbito de su acción y con ello conocer cómo pueden aportar mayor valor a quienes sirven, particularmente aquéllos que ocupan posiciones de liderazgo. En ese sentido existen algunas investigaciones que se han realizado al respecto, las cuales o bien no profundizan en la importancia del perfil personal y profesional del líder de comunicación y en el caso de México, no abordan un estudio de campo específico para esta cuestión. Por lo anterior, en esta ponencia se presenta primero una revisión de algunos de los principales estudios de liderazgo en comunicación y a partir de las dimensiones del liderazgo de excelencia en comunicación y relaciones públicas aunadas a la teoría del sociólogo Pierre Bourdieu sobre el *habitus*, se presenta la metodología, resultados, análisis y conclusiones de 25 entrevistas realizada a profesionales de comunicación en México que se desempeñan dentro de organizaciones o instituciones, realizan consultoría o bien son académicos dentro del campo de la comunicación organizacional. Los hallazgos al interrelacionar sus perspectivas de la profesión y las características que determinan su *habitus* para los fines de esta investigación, resultan muy reveladores sobre su autoconcepto y las dimensiones del liderazgo de excelencia en comunicación que tienen integradas en su desempeño profesional.

## Algunas perspectivas teóricas para comprender el liderazgo en comunicación

En términos de liderazgo y sus teorías, existen distintos estudios ligados a la importancia de las habilidades de comunicación en los líderes, más que como investigaciones en sí mismas sobre las características de los líderes de áreas de comunicación en las organizaciones. Sin embargo, destaca el estudio Uno de los primeros estudios recientes sobre liderazgo en comunicación fue realizado en 2007 y 2008 por la International Association of Business Communicators (IABC) y la Fundación Watson Wyatt Worldwide (Meng & Berger, 2010). Dicho estudio consistió en una investigación mundial para identificar los aspectos de comunicación interna que las organizaciones miden para asegurar su efectividad, determinar los esfuerzos de comunicación interna que los líderes de comunicación consideran como los más importantes y demostrar una relación causal entre la comunicación interna efectiva y los resultados de la organización (Meng & Berger, 2010). Igualmente en 2007 se investigó respecto a la relación entre la comunicación interpersonal, el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional (Macik-Frey, 2007); en 2008 se abordó una investigación sobre las cualidades del

liderazgo entre las que destacaron el aprendizaje del contexto, su juicio y su habilidad de comunicar sus ideas para lograr una mayor influencia (Dewan & Myatt, 2008); finalmente en 2008 también se define el liderazgo en comunicación como “la transferencia controlada y con un propósito definido de significados por los cuales los líderes influyen en una persona, un grupo, una organización o una comunidad.” (Barret, p. 2).

Desde otra perspectiva, también se ha estudiado cómo el líder de la organización influye en el sistema de comunicación por las decisiones que toma y es evaluado a través de la comunicación que se da en la organización (Arklan, 2011); así como también se ha demostrado que existe una relación positiva y significativa entre el coaching ejecutivo, la reputación y las relaciones de la organización como activos intangibles (Abdullah, 2011).

En cuanto a los estudios referentes a nivel mundial sobre el liderazgo en áreas de comunicación se encuentran los realizados por Juan Meng y Bruce Berger de la Universidad del Estado de Oklahoma y la Universidad de Alabama, respectivamente, quienes han estudiado la gestión de la comunicación y las relaciones públicas. En 2009 definieron el liderazgo de excelencia en relaciones públicas como un proceso dinámico y complejo y en 2013 publicaron el artículo titulado *Integrated Model of Excellence Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation*, donde demostraron que son seis las dimensiones principales del liderazgo que requieren los ejecutivos de comunicación “para expandir su influencia en el contexto institucional y generar los resultados de comunicación deseados.” (Meng & Berger, 2013, p. 141). Dichas dimensiones son: dinámica personal (atributos inherentes a la persona), colaboración del equipo (soporte brindado a los demás), orientación ética (creencias, valores profesionales, estándares para resolver dilemas), construcción de relaciones (relaciones internas y externas en beneficio de la organización y sus públicos), capacidad de toma de decisiones estratégicas (entendimiento del entorno sociopolítico y la estructura organizacional, procesos y prácticas y la capacidad para transformar dicho entorno en forma eficaz) y conocimiento (traducido junto con la experiencia en planes de acción dirigidos a miembros internos y públicos externos).

Adicionalmente a la consideración de los aspectos propios de los estudiosos del liderazgo, particularmente las seis dimensiones del liderazgo de excelencia ya mencionadas, para esta investigación también se incorporó la noción de *habitus* del sociólogo Pierre Bourdieu, entendida como el “sistema de disposiciones adquiridas por aprendizaje implícito o explícito que funciona como un sistema de esquemas” (Bourdieu, 2003a, ps. 118-119), bajo el cual cada persona tiene su propia perspectiva de la realidad, convirtiéndose en “el principio de la mayor parte de las prácticas.” (Bourdieu, 1996a, p. 72). Es decir, se considera que, dentro del ejercicio del liderazgo, es fundamental tener en mente que existe esta condición individual que representa el *habitus* dentro de cada uno de los tomadores de decisiones en comunicación, pero también entra en juego su

poder, ya que cualquier persona o agente social está *condenado* al *habitus* y en el *juego social* requiere de poder para hacer posible sus acciones (Giménez, 2002).

Es decir, los líderes de comunicación integral para las organizaciones (Rebeil & Arévalo, 2017) a partir de su *habitus* observan la realidad y otorgan cierta prioridad a los asuntos que deben gestionarse para contribuir mejor, desde su perspectiva, al logro de resultados; sin embargo, todo ello es posible o no, de acuerdo al poder que pueden ejercer y la posibilidad que éste les otorga para incidir dentro de su campo. Justamente, la noción de campo del mismo Bourdieu, se refiere a esos “espacios estructurados de posiciones (o de puestos) cuyas propiedades dependen de su posición en dichos espacios y pueden analizarse en forma independiente de las características de sus ocupantes (en parte determinados por ellas)” (Bourdieu, 2002, p. 119). En este sentido, cada campo tiene ciertas propiedades y se conforma de acuerdo también con los miembros que los conforman, es decir, existen factores asociados al campo que surgen como resultado de las estructuras del mismo, de las fuerzas que lo dominan y de los intereses que motivan a sus integrantes, entre otras.

Es así que en la comunicación integral para las organizaciones vista como un campo con sus propios subsistemas y procesos (Arévalo & Rebeil, 2017), confluyen los profesionales de la comunicación, las reglas o normas de actuación (escritas o no) que se tienen en el campo, los asuntos de la organización que deben ser gestionados, el ejercicio del liderazgo y el poder, un determinado entorno o contexto organizacional, considerando la velocidad con la que fluye la información y el impacto de la comunicación digital (Herrera & Arévalo, 2014), etc. Dentro de este escenario, el líder de comunicación integral para las organizaciones, se suma a la lucha por los espacios de poder, a la lucha de fuerzas por ocupar una posición y gestiona a partir de su *habitus*.

## Metodología del estudio

La presente ponencia muestra los resultados de una investigación cualitativa realizada a través de entrevistas estructuradas con 25 líderes de comunicación en organizaciones en México, que tuvieron la finalidad de explorar las visiones del profesional líder de la comunicación con respecto a su propia profesión. Se trata de una investigación que se fundamenta en un proceso deductivo, es decir que a partir de perspectivas teóricas se abordan casos particulares que se exploran y describen para llegar a nuevas aportaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003). Como herramienta de investigación se utilizó la entrevista porque permite obtener conocimiento sistemático de la retórica social (Benney & Hughes, 1956) y es una herramienta flexible y dinámica.

Particularmente se desarrolló como instrumento una guía de entrevista estructurada, en la cual “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de

preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, p. 597). Los resultados deseados en esta investigación están ligados a la necesidad de explorar los conceptos clave entre los sujetos de estudio, así como contrastar sus visiones con respecto a otros. Por ello, la entrevista estructurada permite siempre plantear las preguntas en los mismos términos y en el mismo orden para controlar las respuestas y no tener desviaciones como sucede en una entrevista a profundidad.

El objetivo de la investigación fue conocer y analizar la forma en que los profesionales de la comunicación conciben su profesión, cuál es su perspectiva de lo que realizan en las organizaciones y con ello identificar cómo contribuye su *habitus* y el ejercicio de su liderazgo en la toma de decisiones. La unidad de análisis fueron hombres y mujeres que ejercen profesionalmente la comunicación integral para las organizaciones en México (con distintas denominaciones, pero realizando esta función) en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, así como consultores, profesionales independientes y académicos de este campo de la comunicación. La muestra estuvo constituida por 25 personas, tal y como se muestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Composición de la muestra**

Organización o tipo de profesional entrevistado (cantidad)	Género		Edad			Escolaridad (último grado)			Especialidad			Años de experiencia profesional		
	M	F	25	36	46	Li	M	D	Co	Co	Otr	1	6-	20
			-	-	-	c	.	r	m	m	a	-	1	-
			35	45					Org			5	9	
Dentro de una organización (12)	8	4	6	6	0	10	2	0	10	1	1	1	9	2
Consultor (9)	5	4	6	2	1	7	2	0	2	2	5	3	5	1
Académico (4)	3	1	0	3	1	0	3	1	3	0	1	1	2	1
<b>TOTALES (25)</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>4</b>

Fuente: Rebeca Arévalo.

La pregunta de investigación fue la siguiente: ¿cuáles características valoras más en ti mismo como comunicólogo organizacional? Es decir, ¿cuál es la perspectiva que tienes de tu profesión? Y a partir de esa pregunta y los datos sociodemográficos, que para los fines de esta investigación constituyen el *habitus* del profesional, se crearon categorías y códigos para el análisis, tal y como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Categorías y códigos para el análisis cualitativo**

Nombre de la categoría	Códigos incluidos en la categoría
Tipo de profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En una organización privada</li> <li>• En una organización pública</li> <li>• En una agencia de consultoría</li> <li>• Consultor independiente</li> </ul>
Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Académico</li> <li>• De 25 a 35 años</li> <li>• De 36 a 45 años</li> <li>• De 46 años en adelante</li> </ul>
Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino</li> <li>• Masculino</li> </ul>
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura</li> <li>• Maestría</li> <li>• Doctorado</li> </ul>
Especialidad <sup>i</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Comunicación Organizacional</li> <li>• Otra</li> </ul>
Años de experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 1 y hasta 5 años</li> <li>• De 6 a 19 años</li> <li>• De 20 años en adelante</li> </ul>
Perspectiva de la profesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Conocimiento</u>: en comunicación para desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados.</li> <li>• <u>Decisión</u>: Participación en toma de decisiones de la organización.</li> <li>• <u>Ética</u>: Comportamiento ético con base en valores.</li> <li>• <u>Soporte</u>: Habilidad para el desarrollo y gestión de equipos de trabajo orientados a resultados.</li> <li>• <u>Visión</u>: Perspectiva a futuro sobre la forma en que la comunicación puede ayudar a la organización.</li> <li>• <u>Vinculación</u>: Capacidad para el desarrollo de coaliciones internas y externas a la organización para afrontar los asuntos que gestiona.</li> <li>• <u>Bidireccional</u>: Comunicación de dos vías y poder compartido.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de Meng et al. (2012); Meng & Berger (2013); Accardo & Corcuff (1986); Bourdieu (1997a); Elaboración: Rebeca Arévalo.*

La metodología de análisis de las entrevistas se hizo en tres niveles: textual, contextual e interpretativo. A nivel textual identificando los códigos de cada categoría determinada para identificar posibles redes semánticas derivadas de las respuestas a las entrevistas. En el nivel contextual buscando un análisis intertextual haciendo una búsqueda del sentido que tenían las respuestas comparadas con otros discursos sociales sobre el tema en cuestión y los hallazgos a partir de las coincidencias y diferencias con base en las variables de clasificación de los entrevistados: tipo de profesional, edad, escolaridad, especialidad y años de experiencia profesional. En el nivel interpretativo se analizaron las respuestas para identificar si responden al conocimiento de la realidad social que tiene el entrevistado, su punto de vista, su *habitus*.

Podemos entender por *habitus*, en este sentido, la competencia discursiva del sujeto, derivada de su pertenencia a un grupo social determinado y de la experiencia social condicionada por esta pertenencia. Los discursos sociales no sólo serían diversos, en el sentido de diferentes en función de la posición social que ocupan quienes los mantienen, sino que también tendrían un valor social diferente. (Ruiz Ruiz, 2009).

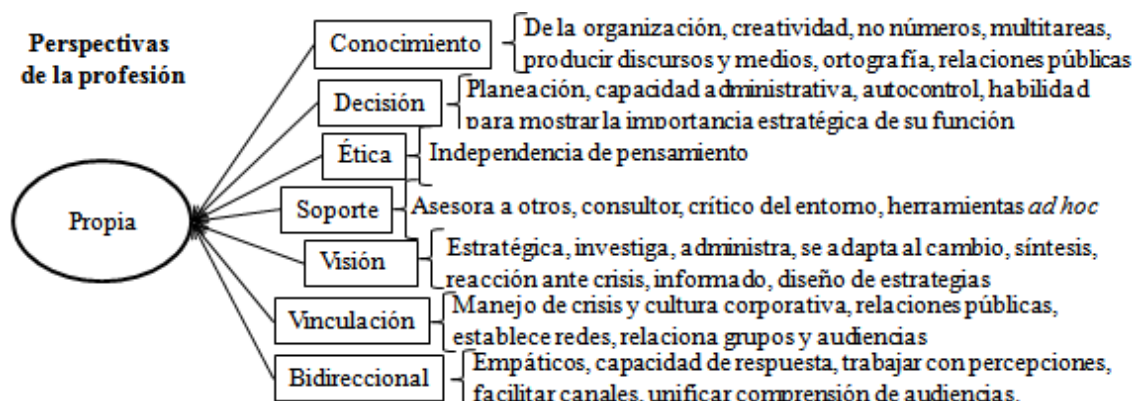
## Resultados de la investigación con líderes de comunicación en México

### Análisis textual

A través de la entrevista a los 25 profesionales de la comunicación integral para las organizaciones se identificaron de manera textual distintas conceptualizaciones dentro de cada uno de los códigos integrantes de la categoría perspectiva de la profesión (ver Figura 1). Particularmente sobre *conocimiento* destacó la referencia a que tienen amplio conocimiento de la organización y sus necesidades, su creatividad, su flexibilidad, su capacidad de hacer múltiples tareas, habilidades comunicativas orales y de producción de medios, muy buena ortografía y redacción y conocimiento sobre cómo hacer relaciones públicas. Dentro del código *decisión* mencionan que pueden convencer a la alta dirección de la importancia estratégica de su función, que cuentan con capacidades administrativas y de liderazgo para tomar decisiones. Con respecto a la *ética* mencionaron que tienen independencia de pensamiento y que lo que conocen al respecto es la ética de la comunicación. En términos de *soporte* fue mencionado en tanto asesoran a los demás miembros de la organización y a los directivos, diseñando herramientas *ad hoc* para la empresa. Sobre el código de *visión* se consideran profesionales con visión estratégica para cumplir objetivos, que pueden adaptarse al cambio, bien informados y capaces de atender situaciones de crisis y aportar a los resultados del negocio. Sobre el código de *vinculación*, consideran que pueden manejar la cultura organizacional y con ello influir en otros, relacionarse para asegurar la efectividad de la comunicación, crear sentido de pertenencia y crear redes entre los integrantes de una organización. En cuanto al código *bidireccional* se consideran empáticos, con alta capacidad de recibir mucha información de varias fuentes y con capacidad de respuesta.



Figura 1. Diagrama de análisis textual de entrevistas estructuradas sobre la perspectiva de la profesión



Fuente: Elaboración propia.

## Análisis contextual

En el análisis contextual se analizaron las diferencias que existen de la perspectiva de la profesión de acuerdo a qué tipo de profesional era el entrevistado (académico, consultor o profesional que labora dentro de una organización), a su edad (entre 25 y 35 años, entre 36 y 45 años, o de 46 años en adelante), a su escolaridad (licenciatura, maestría o doctorado), a su especialidad (en comunicación, comunicación organizacional u otra especialidad) y al número de años de experiencia profesional (hasta 5 años, entre 6 y 19 años y más de 20 años).

### Visión de la profesión por tipo de profesional

Con respecto a los distintos tipos de profesionales, con respecto al *conocimiento* entre los académicos se prioriza saber las necesidades de la organización (I1, 2013)<sup>ii</sup> y la producción de medios (I18, 2013); mientras que para los consultores consideran que el conocimiento principal más que habilidades técnicas, las cuales consideran como las de un pseudocomunicador (I10, 2013) deben conocer sobre relaciones públicas y ser multitareas. Para los profesionales, el conocimiento más importante es amar lo que hacen (I5, 2013), sentirse orgullosos (I16, 2013) y tener capacidad de autogestión. Dentro del código *decisión*, los consultores se refirieron al autocontrol para la toma de decisiones (I21, 2013), pero no se consideran poseedores de ella ni los profesionales, sin embargo uno de ellos afirmó que lo tienen los mercadólogos (I4, 2013) y otro mencionó que le gusta aportar aunque no sea reconocido (I5, 2013), lo mismo que se respondió entre los académicos. Sobre *ética* los académicos mencionaron tener independencia de pensamiento, nada directamente sobre el tema. Los profesionales se ven a sí mismos como un puesto de *soporte* encargado de revisar discursos del Director (I6, 2013), hacer funciones de consultoría interna (I14, 2013), ser asesor (I24, 2013) (I25, 2013), pero eso no se mencionó entre los académicos; mientras que para los consultores, el soporte significa desarrollar herramientas *ad hoc* a la empresa para la mejora (I19, 2013). Sobre

el código *visión*, los académicos consideran que se trata de diseñar estrategias comunicativas (I18, 2013), los consultores que es algo más estratégico (I10, 2013) (I12, 2013) (I17, 2013) y los profesionales que es de largo plazo para anticiparse (I15, 2013) (I20, 2013), tener visión global (I8, 2013) e impactar al negocio (I25, 2013). Al respecto del código de *vinculación*, éste no fue mencionado por los académicos, para los consultores es ejercer influencia para proyectar a la organización (I9, 2013) y posicionarla en el mercado (I17, 2013), y para los profesionales es relacionarse con las audiencias (I15, 2013), hacer relaciones públicas (I8, 2013) y generar sentido de pertenencia entre el personal (I16, 2013). Sobre la comunicación *bidireccional*, los consultores se refieren a conectar a las personas (I23, 2013), usar Twitter aunque con información superflua (I17, 2013), los profesionales lo entienden como tener empatía (I4, 2013), hacer relaciones públicas (I16, 2013) y responder en tiempo y forma (I15, 2013), mientras que los académicos ni siquiera lo mencionaron.

### ***Visión de la profesión por grupos de edad***

En la perspectiva que tienen de la profesión por grupos de edad, entre los profesionales que tienen entre 25 y 35 años se perciben con *conocimientos* de realizar multitareas (I19, 2013) y autogestionarse (I15, 2013), orgullosos de su trabajo (I16, 2013), dicen conocer sus fortalezas y debilidades (I21, 2013). En cuanto a *decisión* sólo un entrevistado mencionó que son profesionales con autocontrol para tomar decisiones (I21, 2013), ninguno hizo alguna mención sobre *ética*. Consideran que la *visión* debe ser estratégica (I7, 2013) (I10, 2013) (I12, 2013), global (I8, 2013), de largo plazo (I15, 2013), con capacidad de adaptarse al cambio (I8, 2013). Sobre *vinculación* consideran que deben desarrollar relaciones públicas (I8, 2013) (I15, 2013), proyectar la imagen de la organización (I9, 2013) y generar sentido de pertenencia (I16, 2013) (I22, 2013). Sobre la comunicación *bidireccional* mencionaron que tienen capacidad de respuesta efectiva (I15, 2013) y cambiar las percepciones (I16, 2013).

En el caso del grupo de profesionales entre 36 y 45 años consideran que el *conocimiento* necesario es de redacción y expresión verbal (I6, 2013) (I11, 2013) (I18, 2013), sobre la organización (I2, 2013) y sus necesidades (I1, 2013), con creatividad (I4, 2013) y como alguien que ama su trabajo (I5, 2013). Para el código *decisión* creen que deben ser planeadores y analíticos (I4, 2013), reconocidos por su potencial (I1, 2013) y alguien que aporta a la organización porque reconoce su valor (I5, 2013). No tuvieron ninguna mención sobre *ética*. En el código de *soporte* creen que deben ser asesores (I17, 2013) (I25, 2013), apoyar la creación de mensajes (cartas y discursos) (I6, 2013), con *visión* de procesos (I6, 2013), resolución de problemas (I11, 2013) (I20, 2013) (I23, 2013) y perspectiva institucional (I4, 2013). Sobre *vinculación* tienen la idea de que deben conectar a las personas de la organización (I23, 2013), saber relacionarse con diversas personalidades (I2, 2013) y también que la vinculación está en la atención a temas de responsabilidad social (I5, 2013). Al respecto de la comunicación *bidireccional*

consideran que deben ser empáticos (I4, 2013), buscar la claridad en los mensajes (I6, 2013) (I23, 2013) y el manejo de muchas fuentes de información (I11, 2013) (I14, 2013).

Los profesionales de más de 46 años de edad consideran que son creativos (I3, 2013) y con *conocimiento* en relaciones públicas (I17, 2013), que tienen independencia de pensamiento (I3, 2013), una *visión* amplia que les da el estar bien informados (I17, 2013), que deben realizar *vinculación* con los medios de comunicación (I17, 2013) y que la comunicación *bidireccional* se da en Twitter pero con información muy superflua (I17, 2013).

### ***Visión de la profesión por escolaridad***

Los profesionales entrevistados que tenían estudios de licenciatura, mencionaron conocer cómo construir mensajes (I6, 2013) (I11, 2013) (I16, 2013) y tener capacidad de ser multitareas (I19, 2013). No hubo respuestas referentes a *decisión* ni a *ética*. En cuanto a *soporte* se consideran un apoyo en la elaboración de mensajes (I6, 2013) alineados a los planes del negocio (I8, 2013) (I12, 2013) y con funciones de consultor (I14, 2013) (I24, 2013) (I25, 2013). Mostraron una *visión* estratégica (I7, 2013) (I10, 2013) (I12, 2013), global (I8, 2013), de largo plazo (I15, 2013), capacidad de síntesis (I11, 2013) y capaces de anticiparse a las necesidades de la organización (I20, 2013) (I23, 2013). Consideran que la *vinculación* implica relaciones públicas (I8, 2013) (I15, 2013), integrar a los miembros de la organización (I12, 2013) (I16, 2013) (I22, 2013) (I23, 2013) y buscan realizar comunicación *bidireccional* haciendo mensajes comprensibles para todos (I6, 2013) (I14, 2013) (I23, 2013), tener capacidad de respuesta (I15, 2013) y cambiar percepciones (I16, 2013).

Entre los profesionales que tienen estudios de maestría se encontró que tienen *conocimiento* de toda la organización (I2, 2013), son creativos (I3, 2013) (I4, 2013), producen medios (I18, 2013), aman lo que hacen (I5, 2013) y saben de relaciones públicas y manejo de información (I17, 2013). Es relevante que sólo un entrevistado se refirió al código *decisión* refiriéndose al autocontrol para la toma de decisiones (I21, 2013). Sobre *ética*, fue en este grado de escolaridad donde se mencionó como independencia de pensamiento. Ninguna respuesta habló de *soporte* y sobre *vinculación* se consideran profesionales informados (I17, 2013) con responsabilidad social (I5, 2013), capaz de gestionar una crisis (I4, 2013) y de relacionarse con diversas personalidades (I2, 2013). En la comunicación *bidireccional* se mencionó la empatía (I4, 2013) y Twitter (I17, 2013).

El entrevistado con grado de doctorado consideró que tiene *conocimiento* para responder a necesidades de la organización, que tiene la capacidad de ser reconocido y valorado por ésta (código *decisión*) y no tuvo referencia alguna a los demás códigos: *ética*, *soporte*, *visión*, *vinculación* ni *bidireccional*.

### ***Visión de la profesión por especialidad***

Los profesionales con especialidad en comunicación consideran que tienen *conocimiento* para responder a las necesidades de la organización (I1, 2013) porque la conocen (I2, 2013); que tienen habilidades para la producción de medios (I6, 2013) (I10, 2013) (I18, 2013) y que son profesionales multitareas (I19, 2013). Consideran que deberían tener una capacidad analítica, numérica, administrativa y directiva como un mercadólogo (I4, 2013) y que se tienen la capacidad para ser reconocidos y valorados por la organización y participar en las decisiones (I1, 2013) dentro del código *decisión*. Sobre *ética* no hubo ninguna respuesta. En cuanto a *soporte* se dijo que funcionan como asesores o consultores (I6, 2013) (I14, 2013) (I24, 2013) (I25, 2013), que se alinean a los planes de negocio (I8, 2013) y que mejoran otras áreas de trabajo (I19, 2013). En *visión* consideran que son institucionales (I4, 2013), con visión de negocio (I6, 2013) (I20, 2013) (I25, 2013), global (I8, 2013), estratégica (I10, 2013) (I18, 2013) y de larzo plazo (I15, 2013). Sobre *vinculación* piensan que relacionan a los factores de la organización (I22, 2013), integran al personal (I2, 2013) (I16, 2013) y lleva a cabo relaciones públicas (I8, 2013) (I15, 2013). Sobre la comunicación *bidireccional* se consideran con empatía (I4, 2013), capaces de generar mensajes para diferentes públicos (I6, 2013) (I14, 2013) y cambiar percepciones (I16, 2013).

Los entrevistados con especialidad en comunicación organizacional piensan que tienen *conocimientos* de ortografía y redacción (I11, 2013) y que son originales (I13, 2013). Piensan que realizan *soporte* al desarrollar herramientas *ad hoc* para su empresa (I12, 2013). Consideran que la *visión* es tener capacidad de síntesis (I11, 2013) y visión estratégica (I12, 2013). Están convencidos de que *vinculación* es lo que permite construir una plataforma para todos los integrantes de la organización (I12, 2013) y que la comunicación *bidireccional* se traduce en tener alta capacidad de recibir información (I11, 2013). No hubo respuestas relacionadas con *decisión* y *ética*.

En el caso de los profesionales con otras especialidades se refieren al *conocimiento* cuando mencionan que son creativos (I3, 2013), que saben hacer relaciones públicas (I17, 2013), que aman lo que hacen (I5, 2013) y que pueden mejorar transformando sus debilidades (I21, 2013). Tienen pensado que *decisión* es tener autocontrol para la toma de decisiones (I21, 2013) y aun sin ser siempre reconocidos (I5, 2013). En el código *ética* se mencionó que tienen independencia de pensamiento (I3, 2013). Sobre *visión* mencionaron que manejan las percepciones (I5, 2013), que tienen una visión estratégica (I7, 2013), una visión completa de la organización (I23, 2013) por estar bien informados (I17, 2013). En cuanto a *vinculación* se mencionó la responsabilidad social (I5, 2013), su capacidad de relacionarse dentro y fuera (I9, 2013) (I17, 2013) y establecer redes (I23, 2013). Relativo al código de comunicación *bidireccional* se mencionó el compromiso de facilitar canales y medios (I23, 2013) y el Twitter (I17, 2013), pero nada sobre retroalimentación.

### ***Visión de la profesión por experiencia profesional***

Los profesionales que tienen hasta cinco años de experiencia se consideran como profesionales con *conocimiento* para atender las necesidades de la organización (I1, 2013), para producir medios (I10, 2013), para ser multitareas (I19, 2013). Sobre *decisión* sólo una respuesta mencionó que se considera con la capacidad para ser reconocido y valorado dentro de la organización (I1, 2013). No hubo respuestas relacionadas con *ética* ni con comunicación *bidireccional*. En *soporte* se considera como un profesional que puede mejorar a distintas áreas de la empresa (I19, 2013); que tiene *visión* estratégica (I10, 2013) y que realiza *vinculación* al influir en la proyección de la empresa interna y externamente (I9, 2013) y estabilizar la integración de los factores de la organización (I22, 2013).

Para los profesionales con experiencia entre 6 y 19 años su *conocimiento* es sobre toda la organización (I2, 2013), en ortografía y redacción (I6, 2013) (I11, 2013) (I18, 2013), con capacidad de autogestión (I15, 2013) y mejora continua (I21, 2013). Consideran que tienen *decisión* por su autocontrol para tomar decisiones (I21, 2013) y no hubo respuestas relacionadas con el código *ética*. Tienen la conceptualización de que realizan *soporte* al apoyar al director (I6, 2013), ser consultores (I14, 2013) (I24, 2013) (I25, 2013), y alinear su trabajo con los planes del negocio (I8, 2013) (I12, 2013). En el código *visión* mencionan su capacidad de administrar y organizar un proceso (I6, 2013), resolver problemas (I11, 2013) (I20, 2013) (I23, 2013), tener *visión* estratégica (I7, 2013) (I12, 2013) (I18, 2013), global (I8, 2013) y de largo plazo (I15, 2013). En *vinculación* por su potencial de relacionarse con otras personas (I2, 2013) (I12, 2013) (I15, 2013), realizar relaciones públicas (I8, 2013), y crear sentido de pertenencia entre el personal de la organización (I16, 2013) (I23, 2013). Sobre la comunicación *bidireccional* consideran que logran que todas las personas entiendan lo mismo de la misma forma (I6, 2013) (I14, 2013) (I16, 2013) (I23, 2013), reciben mucha información (I11, 2013) y generan comunicación efectiva en tiempo y forma (I15, 2013).

En el caso de los profesionales con más de 20 años de experiencia, éstos tienen *conocimiento* sobre creatividad (I3, 2013) (I4, 2013), aman lo que hacen (I5, 2013) y saben de relaciones públicas (I17, 2013). Al respecto de *decisión*, valoran la parte analítica y de planeación (I4, 2013) y prefieren tomar parte en las decisiones aunque no se les reconozca (I5, 2013). Sobre *ética* mencionan la libertad de pensamiento (I3, 2013) y no hubo ninguna mención respecto a *soporte*. En cuanto a *visión* se consideran profesionales institucionales (I4, 2013), creadores de percepciones (I5, 2013) e informados (I17, 2013). Sobre *vinculación* ponderan la necesidad de manejar las (I4, 2013), acciones de responsabilidad social (I5, 2013) y establecer relaciones con los públicos (I17, 2013). Respecto a la comunicación *bidireccional* se conceptualizan como profesionales con empatía (I4, 2013) y por el uso de redes sociales como Twitter (I17, 2013).

## Análisis interpretativo

En este análisis se identificaron los códigos que se manejan en cuanto a liderazgo a la luz del *hábitus* (tipo de profesional, edad, escolaridad, especialidad y años de experiencia). De este análisis se desprende que los profesionales y consultores consideran que tienen habilidad en construir relaciones por medio de relaciones públicas (I8, 2013) (I16, 2013) (I17, 2013), el establecimiento de redes (I15, 2013) (I23, 2013) y también de su capacidad de generar sentido de pertenencia en los empleados (I16, 2013). Destaca que no se reflejó esto en el caso de los académicos entrevistados. Con respecto al conocimiento que refieren, los tres tipos de profesionales valoran su creatividad (I3, 2013) (I4, 2013), su capacidad de producir medios de comunicación (I10, 2013) y consideran tener excelente ortografía y redacción (I6, 2013) (I11, 2013) (I18, 2013).

## Análisis y discusión

En esta investigación los hallazgos muestran en el análisis textual que se reconocen como profesionales de la comunicación con conocimiento técnico, capacidad estratégica, capacidad y habilidades para desarrollar relaciones y que cumplen una función de asesoría o consultoría. Es interesante observar que no hay una percepción sólida sobre su rol estratégico y sus capacidades para influir en las decisiones de la organización, no obstante que lo considerarían necesario. En este sentido, se vislumbra cómo su práctica profesional está en gran medida determinado por su *habitus*, así como influenciado por su contexto social, el cual parece que los visualiza como responsables de procesos operativos en comunicación y vinculación con las audiencias. Es decir, parece que su desarrollo profesional está influenciado por lo que la organización en la que se desempeñan requiere y espera de ellos, más allá de los atributos que en realidad tienen o que quisieran desarrollar como parte de su visión de lo que debería ser su función.

El análisis contextual dejó de manifiesto que en general los entrevistados ponderan de manera importante su capacidad para expresarse, su dominio del lenguaje y la forma en que construyen sus propias definiciones y soluciones de comunicación, a la luz del *habitus*. Los académicos y consultores, a diferencia de los académicos, consideraron que es de fundamental importancia contar con conocimientos tácticos y de producción de medios, en cambio, los profesionales más bien ponderan su conocimiento en cuanto al desarrollo de estrategias como consultores internos, y a la planeación en apoyo al logro de resultados y el establecimiento de relaciones para la organización.

Otro hallazgo importante fue con respecto a la *edad*, pues tal como lo establece el modelo de liderazgo de excelencia en comunicación, los profesionales de la comunicación conforme aumenta su edad cambia su perspectiva de sus propias habilidades de liderazgo; es decir, los más jóvenes consideran que tienen mayor aporte con sus capacidades técnicas, los de entre 36 y 45 años creen que su valor está en sus

habilidades conceptuales y los de mayor edad consideran que su aporte está en sus habilidades humanas. Esto se relaciona con la *experiencia laboral*, donde los profesionales jóvenes piensan que son capaces de aportar valor a la organización con su trabajo, los que tienen experiencia entre 6 y 19 años se perciben como consultores y capaces de generar relaciones y mensajes dirigidos a diferentes audiencias, mientras que los de más de 20 años valoran su creatividad, su empatía, su carácter institucional y su habilidad para crear percepciones. Es decir, también coincide con el tránsito entre habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

Con respecto a su *formación* también cambia la perspectiva conforme adquieren mayores estudios. Los licenciados se mostraron muy optimistas y consideran que pueden ser consultores con visión estratégica, los que tienen maestría son más realistas y ven que las organizaciones no los ven como estrategas y se enfocan en la producción de medios y en ser creativos, mientras que los que tienen doctorado, aún más centrados, piensan que deben aportar soluciones a las necesidades de la organización. Finalmente, las respuestas por *especialidad* muestran que los profesionales de comunicación organizacional se perciben a sí mismos como hábiles en redacción y ortografía, con visión estratégica y capaces de desarrollar herramientas acordes con la organización; a diferencia de los que no tienen la especialidad, aunque sí estudiaron comunicación, quienes se visualizan como productores de medios que generan mensajes para distintas audiencias. Finalmente, los que no estudiaron comunicación consideran que su función es establecer relaciones, manejar percepciones y apoyar en la toma de decisiones, aunque no se les reconozca. Todos parecen coincidir en que no se les reconoce como estrategas en la organización, lo paradójico es que ellos mismos no se definen como líderes, es así que resulta difícil entender por qué esperarían que los otros sí los reconocieran con ese perfil.

## Conclusiones

Al cruzar los resultados de las entrevistas con la teoría, particularmente las dimensiones del liderazgo de excelencia en comunicación, se encontró que en los extremos de la experiencia profesional (menor y mayor años de experiencia) los entrevistados tienen una alta dinámica personal (atributos inherentes a la persona) y muestran tendencia al trabajo en equipo (soporte brindado a los demás). Por su parte, los de experiencia media (entre 6 y 19 años) están más orientados a generar vínculos o relaciones dentro y fuera de la organización, desean participar en la toma de decisiones (buscan comprender el entorno y la estructura organizacional) y desean aplicar su conocimiento (creando planes de acción muy focalizados ya sea en comunicación interna o externa. Esto puede comprenderse dado que los profesionales de más edad, más experiencia profesional, tuvieron en su educación y formación un enfoque más humano, lo cual también se ha fortalecido en las generaciones de egresados más recientes con los enfoques hacia la responsabilidad social organizacional, la ciudadanía, la cooperación y participación, etc.; sin embargo, los de experiencia y edad intermedia, recibieron una

educación más enfocada hacia la competitividad, la necesidad de obtener resultados tangibles y de estar en un entorno globalizado.

Con todo lo anterior y a lo largo del análisis de los resultados, se demostró que existe un *habitus* del profesional de la comunicación que de manera muy clara incide en su desempeño y toma de decisiones. Así, todas y cada una de las dimensiones de liderazgo de excelencia en comunicación (dinámica personal, colaboración del equipo, orientación ética, construcción de relaciones, capacidad de toma de decisiones estratégicas y conocimiento) se hacen visibles a partir del condicionamiento que genera su forma de percibir una determinada situación por el lugar que ocupa y lo que le ha tocado vivir. Sin embargo, todos ellos coinciden en la necesidad de hacer visibles dichas dimensiones y así lograr su reconocimiento como estrategias.

## Referencias

- Abdullah, Z. (2011). *Strategic Leadership in Corporate Communication: The Importance of Executive Coaching*. Recuperado de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1869439>
- Accardo, A., & Corcuff, P. (1986). *La Sociologie de Bourdieu (textes choisis et commentés)*. Bourdeaux: Le Mascaret.
- Arévalo, R. & Rebeil, M. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. En R. Arévalo & M. Rebeil (Coords.) *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. México: Universidad Anáhuac, Tirant Lo Blanch & RIICC.
- Arklan, Ü. (2011). Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach. *African Journal of Business Management*, 5 (26), 10294-10302.
- Barret, D. J. (2008). Leadership Communication. *IABC Luncheon* (ps. 1-9). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Benney, M., & Hughes, E. C. (1956). Of Sociology and the interview: Editorial Preface. *The American Journal of Sociology*, 62 (2), 137-252.
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual: Itinerario de un concepto*. Argentina: Montessor.
- Bourdieu, P. (2003a). *Cuestiones de sociología*. España: Istmo.
- Bourdieu, P. (1997a). Espacio social y espacio simbólico. In P. Bourdieu, *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción* (pp. 11-26). Barcelona: Anagrama.



- Bourdieu, P. (1996a). Espacio social y poder simbólico. En P. Bourdieu, *Cosas dichas* (ps. 127-142). Barcelona: Gedisa.
- Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *The American Political Science Review*, 102 (3), 351-368.
- Giménez, G. (2002). *La Sociología de Pierre Bourdieu*. Recuperado 18 Enero de 2013 desde Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM: [http://www.uv.mx/cpue/coleccion/N\\_3738/B%20Gilberto%20Gimenez%20Introduccion%202.pdf](http://www.uv.mx/cpue/coleccion/N_3738/B%20Gilberto%20Gimenez%20Introduccion%202.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw\_Hill Interamericana.
- Herrera, M. & Arévalo, R. (2014). Key leadership challenges and factors in Public Relations and Communications in Mexico. En B. Berger & J. Meng (Ed.). *Public Relations Leaders as Sensemakers. A global study of leadership in public relations and communication management*. (ps. 262-277). New York, Estados Unidos: Routledge.
- Macik-Frey, M. (Mayo de 2007). Communication-centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence. *Tesis Doctoral*. Arlington, Texas, Estados Unidos: Universidad de Texas.
- Meng, J., Berger, B. K., Gower, K. K., & Heymann, W. C. (2012). A test of excellent leadership in Public Relations: Key qualities, valuable sources, and distinctive leadership perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 24 (1), 18-36.
- Meng, J., & Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellence Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal on Public Relations Research* (25), 141-167.
- Meng, J., & Berger, B. (2010). *How top business communicators measure the return of investment (ROI) of organization's internal communication efforts*. Obtenido de News Public Relations Verband Austria: <http://prva.at/wp.../05/BusinessCommROI.pdf>
- Rebeil, M. A. y Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En Arévalo, R. I. y Guillén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). México: Tirant Lo Blanch-Universidad Anáhuac México-AMIPCO.

Ruiz Ruiz, J. (2009). Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas. *Forum: Qualitative Social Research*, 10 (2).

## Notas

<sup>1</sup> Las entrevistas se están citando respetando el anonimato, por ello se muestran como Informantes del 1 al 25 y están codificadas con la letra mayúscula I y el número de entrevistado (ejemplo I1), más el año correspondiente (2013).

---

<sup>i</sup> Del último grado de estudios con que cuente el profesional.