

# Relaciones públicas internacionales en las empresas multilatinas colombianas

## International public relations in Colombian *multilatinas* firms

### *Relações públicas internacionais nas empresas colombianas multilatinas*

**Andrés Felipe Giraldo Dávila**, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia  
([afgiraldo@udemedellin.edu.co](mailto:afgiraldo@udemedellin.edu.co))

**RESUMEN** | Denominadas multilatinas, las corporaciones transnacionales (CTN) con origen en América Latina han tenido que aprender a comunicar sus estrategias de relaciones públicas entre la casa matriz (*home*) y las subsidiarias (*host*). Para analizar el rol que desempeñan estas estrategias de relacionamiento en la comunicación de las multilatinas colombianas, se llevó a cabo un análisis Delphi con 20 expertos entre profesionales y académicos latinoamericanos, así como una encuesta estructurada con 24 directores de comunicación (dircom) de este tipo de organizaciones en Colombia en 2021. El papel de las relaciones públicas internacionales fue descrito bajo una perspectiva dialógica Sur - Sur. La identificación de los intereses de los stakeholders internacionales, así como la conexión estratégica entre casa matriz y filiales para el adecuado posicionamiento de las organizaciones colombianas en el exterior, constituyeron los hallazgos más significativos para el panel de expertos, en tanto que para los dircom, la gestión de la reputación corporativa fue considerada como la principal estrategia de relacionamiento que tienen las empresas para posicionarse en los distintos países donde tienen presencia internacional.

**PALABRAS CLAVE:** relaciones públicas internacionales; comunicación estratégica; comunicación corporativa; multilatinas; dircom; método Delphi.

#### FORMA DE CITAR

Giraldo-Dávila, A.F.(2024). Relaciones públicas internacionales en las empresas multilatinas colombianas. *Cuadernos.info*, (59), 324-348. <https://doi.org/10.7764/cdi.59.68713>

---

**ABSTRACT** | *Transnational corporations (TNCs) originating in Latin America, known as multilatinas, had learn to mediate their public relations strategies between home and host companies. To analyze the role that these relationship strategies play in the communication of Colombian multilatinas, we conducted a Delphi analysis with 20 experts among Latin American professionals and academics, as well as a structured survey with 24 communication directors (dircom) of this type of organizations in Colombia in 2021. The role of international public relations was described in a South-South dialogic perspective. The identification of the interests of international stakeholders and the strategic link between headquarters and subsidiaries for the appropriate positioning of Colombian organizations abroad were the main findings for the panel of experts while, for the dircom, corporate reputation management was considered as the most important relationship strategy with which companies position themselves in the different countries where they have an international presence.*

**KEYWORDS:** *international public relations; strategic communication; corporate communication; multilatinas; dircom; Delphi method.*

---

**RESUMO** | *Conhecidas como multilatinas, as corporações transnacionais (CTNs) originárias da América Latina tiveram de aprender a comunicar suas estratégias de relações públicas entre as empresas matrizes e as anfitriãs. Para analisar o papel desempenhado por essas estratégias de relacionamento na comunicação das multilatinas colombianas, foi realizada uma análise Delphi com 20 especialistas entre profissionais e acadêmicos latino-americanos, bem como uma pesquisa estruturada com 24 diretores de comunicação (Dircom) desse tipo de organização na Colômbia no ano de 2021. Foram traçadas linhas descritivas em torno do papel desempenhado pelos processos de relações públicas internacionais a partir de uma perspectiva dialógica sul-sul. A identificação dos interesses das partes interessadas internacionais, bem como a conexão estratégica entre a matriz e as subsidiárias para o posicionamento adequado das organizações colombianas no exterior, constituíram as descobertas mais significativas para o painel de especialistas; enquanto, para os Dircom, a gestão da reputação corporativa foi considerada a principal estratégia de relacionamento que as empresas têm para se posicionar nos diferentes países onde têm presença internacional.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *relações públicas internacionais; comunicação estratégica; comunicação corporativa; multilatinas; dircom; método Delphi*

## INTRODUCCIÓN

Este artículo busca analizar el rol que juegan las relaciones públicas para las corporaciones transnacionales dentro del proceso de comunicación que tienen los públicos de la casa matriz (*home*) con los ubicados en las subsidiarias (*host*) (Andersson, 2024; Sarabdeep & Molleda, 2015; Bravo et al., 2013; Curtin & Gaither, 2007). La convergencia *home-host* hace que las corporaciones transnacionales (CTN) se conviertan en un actor del norte global con poder, influencia y hegemonía sobre el sur en desarrollo (Kruckeberg, 2000; Minielli et al., 2021). Ya lo había mencionado Epley (1992): “las relaciones públicas globales son relaciones públicas locales” (p. 111).

El éxito relacional de una CTN obedece a esta dinámica global-local debido a que, tanto la *home* como los *hosts* construyen relaciones públicas de mutuo beneficio con grupos de interés como gobiernos, gremios, medios de comunicación y comunidades, donde la organización actúa internacionalmente (Molleda et al., 2005), pero siempre con la mirada de lo nacional bajo los conceptos de mestizaje teórico (Marques de Melo, 1999) y modelos adaptados (León-Duarte, 2002). Lo anterior sirve para proyectar las relaciones estratégicas de una CTN a nivel nacional e internacional, posibilitando que las teorías globales de la gestión comunicacional sean abordadas junto con los conceptos locales de ejecución de acciones unificadas por cada país (Machado Casali, 2009). En este contexto surgen las denominadas multilatinas, término que identifica a las CTN que tienen su casa matriz en un país latinoamericano y las subsidiarias en la misma región (Cuervo-Cazurra, 2016) bajo una figura de semiglobalización (Ghemawat, 2013) que mejora las relaciones sur-sur (Torrice-Villanueva, 2016). Esto exige de las relaciones públicas internacionales un análisis propio basado en las especificidades de los países que convergen en dicha geografía (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020).

Por ello, las relaciones públicas internacionales desde una perspectiva latinoamericana recobran importancia. En la medida en la que sus organizaciones tienen éxito como multilatinas (Casilda Béjar, 2014) se adaptan al contexto regional por la afinidad de sus mercados (Orjuela-Córdoba, 2015; Ángel Botero, 2013).

## MARCO TEÓRICO

La influencia de la teoría y la práctica de las relaciones públicas anglosajonas en el contexto latinoamericano ha estado marcada por la aplicación de los procesos coloniales al conocimiento científico (Sadi & Méndez, 2015), en donde prevalece el factor positivo que la globalización ha dado para fortalecer las organizaciones y la visión poscolonial de mirar la simbiosis entre la multiculturalidad global y los contextos socioeconómicos de los países de la región (Molleda & Suárez, 2023). El reto para las CTN en contextos como el latinoamericano radica en equilibrar su

influencia político-económica con grupos de interés que ven este tipo de injerencia desde una perspectiva imperialista; de ahí que, las relaciones públicas tienen un papel enfocado en armonizar este escenario jerarquizado y asimétrico para orientarlo hacia un entendimiento estratégico y simétrico (Arzuaga-Williams, 2019; Ferrari, 2011). Los stakeholders de una subsidiaria deben confiar en la llegada del capital foráneo y verlo como un beneficio mutuo para el bienestar de las comunidades (Pradana, 2024). Para las multilaterales, la medición del impacto que las corporaciones tienen sobre las comunidades locales se convierte en un valor reputacional (Arzuaga Williams et al., 2024).

Desde la perspectiva global de las relaciones públicas, la afluencia de inversión extranjera directa recobra hoy interés por los giros democráticos en el entorno latinoamericano (Lee et al., 2023), donde es fundamental consolidar la buena salud de los negocios internacionales. De ahí que las CTN hayan tenido que fortalecer sus relaciones institucionales con los gobiernos, tanto en la casa matriz como en los países con filiales, así como afianzar la reputación empresarial en múltiples frentes regionales (Labarca & Sadi, 2022), alinear estratégicamente a la organización con sus procesos de comunicación (Álvarez-Nobell et al., 2022) y, por último, garantizar la seguridad de la inversión con una adecuada gestión hacia las comunidades locales teniendo en cuenta las consideraciones culturales que ello acarrea (Moreno et al., 2022).

Las multilaterales tienen una visión integradora de la teoría de las relaciones públicas internacionales porque le han dado a la comunicación organizacional, a la comunicación corporativa y a las relaciones públicas (Guillén et al., 2017; Rebeil & Arévalo, 2017) una combinación con las visiones anglosajonas y estadounidenses, zanjando la discusión en torno a lo estratégico y lo táctico (Suárez-Monsalve, 2022), ya que el tamaño de la organización y sus recursos económicos condicionan el modelo relacional empleado (Krohling-Kunsch, 2012, 2014), máxime cuando en América Latina las CTN no superan 10% del total del tejido empresarial (Maloney et al., 2024). De lo anterior se desprenden las siguientes cuatro propuestas teóricas (Giraldo-Dávila, 2020, 2022), identificadas con la letra P, que servirán como eje de este estudio para analizar las relaciones públicas internacionales de las CTN y su aplicabilidad en las multilaterales:

P1. Existe una conexión entre lo global y lo local para enlazar la identidad, la imagen y la marca corporativa dentro de un entorno intercultural.

P2. Existe un control de la estrategia de relaciones públicas desde la *home*, pero se dan ciertas autonomías a las *hosts* para su ejecución.

P3. La expansión de las CTN se acompaña de principio a fin por un plan de relaciones públicas internacionales que vincula las necesidades entre la *home* y sus respectivos *host countries*.

P4. La reputación, las crisis y las marcas comprometen por igual al conjunto de la CTN, aunque estas ocurran en un entorno local de una *host*.

El objetivo general de la investigación consistió en analizar el rol de las relaciones públicas internacionales en el entorno de las multilatinas colombianas y su aporte al campo de estudio de la disciplina desde una perspectiva latinoamericana. Posteriormente, se trazaron los siguientes objetivos específicos (OE):

OE1. Conceptualizar sobre las relaciones públicas internacionales en las CTN latinoamericanas a través de un estudio Delphi aplicado a profesionales y académicos de América Latina.

OE2. Encuestar a los directores de comunicación de las empresas multilatinas colombianas para la revisión de los procesos de relaciones públicas internacionales entre la casa matriz y sus respectivas subsidiarias.

OE3. Identificar si existe un aporte teórico latinoamericano a las relaciones públicas internacionales a partir del análisis de los procesos relacionales de las multilatinas colombianas.

Esta temática es relevante para el actual contexto latinoamericano pues los giros políticos que han dado las democracias en general, pero específicamente la colombiana, invitan a reflexionar sobre el rol de las relaciones públicas en contextos de excesiva polarización política (Howard, 2022) e incertidumbre por la estabilidad macroeconómica, como el viraje experimentado en Colombia desde 2022. Sin embargo, la inversión extranjera directa originada en América Latina gracias a las multilatinas aumentó en 2023 (Blanco Estévez, 2024). Ante esta situación, nuestras preguntas orientadoras son: ¿Cómo impactan las relaciones públicas de las multilatinas cuando expanden su inversión en contextos nacionales en permanente cambio político? ¿Cuán vital es la imagen del país de origen de la multilatina como fuente de la inversión de capital en los países en donde deciden invertir? ¿Qué tanto aportan las relaciones públicas internacionales para adaptar la cultura corporativa de la *home* (matriz) en los múltiples contextos donde operan sus respectivas *hosts*?

## **METODOLOGÍA**

Ante la ausencia de un estudio preciso sobre cuáles empresas colombianas son catalogadas como *multilatinas*, se tuvo en cuenta el informe especial de la revista

*Semana* sobre las 1000 empresas más importantes de Colombia<sup>1</sup>, utilizando los criterios de presencia internacional con planta de producción, oficina comercial o número de empleados en mínimo un país diferente a Colombia (Cuervo-Cazurra, 2016). Se identificaron 50 organizaciones multilaterales, ubicándolas de acuerdo con la posición ocupada en el ranking, el sector de la economía al que pertenece el consorcio, la ciudad colombiana en donde se ubica la casa matriz y el número de países con presencia internacional. La tabla 1 ilustra cómo se han diversificado las empresas colombianas que han expandido sus mercados al exterior en segmentos de la economía como la industria de alimentos, la gestión de los servicios públicos, los proyectos de infraestructura, el sector de energía e hidrocarburos, las aerolíneas, la minería, la química y las finanzas. Estas CTN se expanden básicamente en Suramérica, Centroamérica y el Caribe como consecuencia de la internacionalización de la competencia, la estabilidad macroeconómica, la confianza administrativa y el fortalecimiento de la diáspora de colombianos en el exterior (Veléz Ocampo & Gonzalez-Perez, 2016). Las grandes empresas nacionales vivieron una lenta pero progresiva metamorfosis como multilaterales debido a un entorno cambiante tras las reformas del mercado en los años noventa, lo que hizo que creciera el producto interno colombiano y el de cada país donde operan las empresas.

Número	Nombre	RankingCol	Sector	Matriz	Nro. Países
1	Ecopetrol	1	Petróleo y gas	Bogotá	4
2	Éxito	2	Consumo masivo	Medellín	3
3	Terpel	3	Combustible	Bogotá	5
4	EPM	4	Servicios públicos	Medellín	5
5	Avianca	5	Logística y transporte	Bogotá	4
6	Grupo Nutresa	8	Alimentos	Medellín	14
7	Cementos Argos	9	Cementos	Medellín	11
8	ISA	13	Servicios públicos	Medellín	12
9	GEB	30	Servicios públicos	Bogotá	3
10	Promigas	40	Servicios públicos	Barranquilla	1
11	Carvajal	41	Industria gráfica	Cali	10
12	Celsia	43	Servicios públicos	Medellín	3

Tabla 1 - Continúa ▶

1. Entre junio y agosto de 2018 se revisaron una a una las páginas web de las 1000 empresas registradas en este informe publicado por la revista *Semana* para decantar cuáles tenían presencia internacional en uno o más países. Se actualizó en 2021 (Ranking de las 100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes, 2021)

13	Familia	60	Cosméticos y aseo	Medellín	3
14	Quala	73	Alimentos	Bogotá	8
15	Alpina	77	Alimentos	Bogotá	2
16	Colombina	78	Alimentos	Cali	2
17	Manuelita	114	Azúcar	Cali	3
18	Conconcreto	122	Infraestructura	Medellín	2
19	Ternium	132	Material construcción	Medellín	5
20	Tecnoglass	138	Material construcción	Barranquilla	7
21	Procaps	169	Farmacéutico	Barranquilla	8
22	Mineros	192	Minería	Medellín	3
23	Odinsa	196	Infraestructura	Bogotá	3
24	Luker Chocolate	199	Alimentos	Manizales	5
25	Crystal	214	Textil y manufactura	Medellín	2
26	AlianzaTeam Foods	221	Alimentos	Bogotá	2
27	Brinsa	299	Pintura y químicos	Bogotá	2
28	Levapan	316	Alimentos	Bogotá	4
29	Pintuco	324	Pintura y químicos	Medellín	8
30	Cueros Vélez	351	Marroquinería	Medellín	7
31	Arclad	416	Industria gráfica	Medellín	9
32	Andercol	468	Pintura y químicos	Medellín	4
33	Premex	481	Alimentos	Medellín	5
34	Conalvías	482	Infraestructura	Cali	3
35	Procafecol	487	Alimentos	Bogotá	3
36	Decameron	496	Hotelería y turismo	Cartagena	8
37	Estelar	517	Hotelería y turismo	Bogotá	2
38	Yupi	625	Alimentos	Cali	1
39	PQP	639	Pintura y químicos	Medellín	2
40	Gerfor	673	Tuberías y PVC	Medellín	4
41	Aldor	684	Alimentos	Cali	4
42	La Sante	700	Farmacéutico	Bogotá	7
43	Laboratorios Chalver	881	Farmacéutico	Bogotá	11
44	Corona Locería	986	Textil y manufactura	Bogotá	7
45	Larkin	S/I	Cosméticos y aseo	Bogotá	6
46	Bancolombia	S/I	Financiero	Medellín	3
47	GNB Sudameris	S/I	Financiero	Bogotá	2
48	Banco Davivienda	S/I	Financiero	Bogotá	5
49	Grupo Aval	S/I	Financiero	Bogotá	6
50	Grupo Sura	S/I	Seguro e inversiones	Medellín	10

**Tabla 1. Multilatinas de origen colombiano: ranking, sector económico y países donde operan**

*Fuente: Elaboración propia con base en Semana (2021).*

El primer método usado fue un análisis Delphi con un grupo de 20 expertos – de los 50 contactados en un principio– entre los cuales destacaron profesionales y académicos de las relaciones públicas latinoamericanas, quienes definieron en tres rondas cíclicas de junio a agosto de 2021 el objetivo general de la investigación y ponderaron las proposiciones del marco teórico. Entre septiembre y noviembre, se envió una encuesta cerrada vía correo electrónico a cada uno de los 50 directores de comunicación de las empresas multilaterales seleccionadas; 24 respondieron, de tal forma que el grado de representatividad fue de 48% del total de la muestra ( $M=50, r= 0,48/1$ ).

### **Panel de expertos utilizando el método Delphi**

Este método prioriza la construcción de un panel de expertos que ayuda a resolver un problema poco estudiado mediante la realización de varias rondas que el investigador establece con el grupo (Chou, 2002). En comunicación estratégica, esta herramienta es útil para fortalecer el campo de estudio de las relaciones públicas en las CTN (Jain, 2009), ya que es una vía rápida para estudiar competencias asociadas con las prácticas profesionales y las fuentes de trabajo de los profesionales de esta disciplina. Se construyó una base de 20 panelistas con una amplia representatividad de países latinoamericanos, considerando criterios como la diversidad geográfica y la experiencia profesional o académica (López-Gómez, 2018). La tabla 2 describe la composición de cada uno de los integrantes del panel de expertos, tanto de empresas como de universidades latinoamericanas, con quienes se realizaron tres rondas, entre junio y agosto de 2021, con frecuencias de un mes entre cada ciclo. Se siguió un proceso metodológico para abarcar con rapidez y eficacia las etapas investigativas, como el objetivo central de la investigación en la ronda 1, las definiciones empíricas de las teorías propuestas para la ronda 2 y la conclusión del estudio en la ronda 3 (Astigarraga, 2008). Los instrumentos contaron con la aprobación del comité de ética de la universidad.

- a. Ronda 1 (de 01-06-2021 a 30-06-2021). ¿Cuál debería ser el papel de las relaciones públicas internacionales en los procesos que tienen las CTN latinoamericanas entre la casa matriz y sus respectivas subsidiarias? Selección múltiple con única respuesta a partir de cinco opciones.
- b. Ronda 2 (de 01-07-2021 a 31-07-2021). Los 20 expertos ponderaron las cuatro propuestas teóricas a través de una escala de Likert, siendo 0 poco importante y 5 muy importante para el enfoque latinoamericano de las relaciones públicas internacionales.
- c. Ronda 3 (de 01-08-2021 a 31-08-2021). Conclusión general de la investigación. El panel ofreció una conclusión de la investigación mediante la selección de una palabra clave luego de estar de acuerdo con los hallazgos de las dos rondas previas.



Experto	País	Sector económico	Cargo	Estudios
1	Colombia	Educación	Profesor	Máster
2	Bolivia	Multinacional	Jefe de atención al cliente	Grado
3	Argentina	Multinacional	Director de asuntos públicos	Grado
4	Colombia	Educación	Profesor	Máster
5	Colombia	Educación	Profesor	Doctor
6	Colombia	Empresa privada	CEO	Máster
7	Guatemala	Multinacional	Dirección de gestión estratégica	Doctor
8	Colombia	Entidad pública	Analista de comunicación	Máster
9	Colombia	Multinacional	Dirección de transformación digital	Grado
10	Perú	Educación	Profesor	Doctor
11	Colombia	Multinacional	Dirección corporativa	Grado
12	Colombia	Educación	Directivo y profesor	Máster
13	Colombia	Gremio	Presidente	Máster
14	Estados Unidos	Educación	Profesor	Doctor
15	Ecuador	Educación	Directivo y profesor	Doctor
16	Colombia	Multinacional	Coordinación comercial	Grado
17	Colombia	Multinacional	Coordinación de formación y desarrollo	Grado
18	Colombia	Educación	Profesor	Máster
19	Colombia	Empresa privada	Gestión humana y cultura corporativa	Grado
20	Colombia	Multinacional	Comunicación externa	Grado

**Tabla 2. Integrantes del panel de expertos para la implementación del método Delphi**

*Fuente: Elaboración propia.*

### Encuesta a directores de comunicación de las multilatinas colombianas

La encuesta es un método sistemático para la obtención de datos mediante la dinámica pregunta-respuesta para un grupo específico que requiera ser estudiado (Salvador-Oliván et al., 2021) y que permite obtener mediciones cuantitativas (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Utilizando los criterios de temporalidad para la aplicación de una encuesta (American Association for Public Opinion Research, 2020), se tuvo como ventana el mayor número de respuestas que ingresara en un lapso de tres meses, entre septiembre y noviembre de 2021, con lo cual se podía medir el grado de participación de las 50 multilatinas estudiadas. Considerando los protocolos de ética de la institución que avala el

estudio, se recibieron 24 cuestionarios vía correo electrónico y se puso la lista de la empresa, el sector industrial y el cargo desempeñado, omitiendo nombre y correo electrónico de los dircom que respondieron a la encuesta para preservar su anonimato y proteger sus datos, pues el uso de la información obedece a fines exclusivamente académicos, como se les informó al enviar la encuesta.

<b>Emp</b>	<b>Nombre</b>	<b>Sector</b>	<b>Cargo</b>
1	Andercol	Pintura	Director de Comunicaciones
2	Arclad	Industria gráfica	Directora de Comunicaciones
3	Argos	Cemento	Directora de Comunicaciones Internas
4	Avianca	Aerolínea	VP de Comunicaciones Corporativas
5	Bancolombia	Finanzas	Dirección de Reputación y Comunicaciones
6	Brinsa	Pintura	Director Legal y de Comunicaciones
7	Carvajal	Servicios	Dir de Comunicaciones Corporativas
8	Concreto	Infraestructura	Coord. Comunicaciones Corporativas
9	Corona	Locería	Contenidos Digitales y Com Corporativa
10	Davienda	Finanzas	Director de Mercadeo y Publicidad
11	Ecopetrol	Hidrocarburos	Jefe de Comunicaciones Externas y Prensa
12	EPM	Servicios Públicos	Gerencia de Comunicaciones
13	Éxito	Retail	VP de Recursos Humanos
14	Familia	Higiene y Aseo	Directora de Comunicaciones
15	GEB	Servicios Públicos	Líder de Comunicación
16	ISA	Energía Eléctrica	Dirección Corporativa de Comunicación
17	Casa Lúker	Alimentos	VP de Marketing
18	Manuelita	Agroindustria	Coord. Comunicación Corporativa
19	Mineros	Minería	Directora de Comunicaciones
20	Nutresa	Alimentos	Gerente de Comunicación Corporativa
21	Promigas	Servicios Públicos	Gerente de Comunicación Corporativa
22	SURA	Financiero	Dirección de Marca y Comunicaciones
23	Ternium	Acero	Jefe de Comunicaciones y Mercadeo
24	Terpel	Combustible	Dirección de Asuntos Corporativos

**Tabla 3. Directores de comunicación de empresas colombianas que respondieron la encuesta**

*Fuente: Elaboración propia.*

Para llevar a cabo el cuestionario se realizó un pretest con cinco profesores universitarios del área de las relaciones públicas para medir si entendían o no cada ítem del cuestionario (Padua et al., 2016), con un nivel de coincidencia de 97,3% y una distorsión de 2,7%. Este pilotaje previo permitió indicar que, por el perfil de los entrevistados y para una efectividad del nivel de participación, el diligenciamiento no podía superar los dos minutos.

Igual que para los expertos del panel Delphi, la primera pregunta para los directores de comunicación se enfocó en el objetivo general de la investigación a través de una escala de Likert, la segunda en una variable dicotómica orientada a medir el grado de relación *home-host* y la tercera fue de selección múltiple con respuesta única para medir la importancia de las relaciones públicas cuando la organización decide expandirse internacionalmente. El cuestionario fue previamente revisado por cinco profesores universitarios especializados.

**Pregunta 1.** ¿Cuáles de los siguientes roles deben tener las relaciones públicas desde la casa matriz hacia las subsidiarias internacionales? Ubicarlos en orden de importancia con una escala de Likert de 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 poco importante.

- a. Gestionar la reputación corporativa de la compañía y lograr un adecuado posicionamiento estratégico en otro país.
- b. Fomentar la imagen de Colombia (*national branding*) a través del posicionamiento de la compañía en otro país.
- c. Conectar las estrategias de comunicación entre la casa matriz y sus respectivas filiales internacionales.
- d. Dialogar con medios de comunicación, comunidades, gobiernos y personas influyentes en los países donde está la organización.
- e. Realizar un análisis de contexto de cada país para entender las diversas culturas e implementar las estrategias comunicacionales.

**Pregunta 2.** ¿Las estrategias de comunicación se planifican desde la casa matriz o con la autonomía de las filiales? Sí\_\_ NO\_\_

**Pregunta 3.** ¿Cuál es el papel que deben jugar las relaciones públicas internacionales en el momento de la expansión internacional de la compañía? Seleccionar una opción.

- a. Deben hacer parte de la arquitectura corporativa al momento mismo de la inversión extranjera y acompañar todo el proceso expansivo de la compañía.

- b. Deben implementarse luego de la operación financiera, porque en el momento de expansión no se le considera como una función relevante.
- c. Las áreas de comunicación en las filiales internacionales no son importantes y se direccionan desde la casa matriz.
- d. Es un proceso que se subcontrata con una agencia local para llevar a cabo acciones y tareas puntuales de comunicación y relacionamiento local.

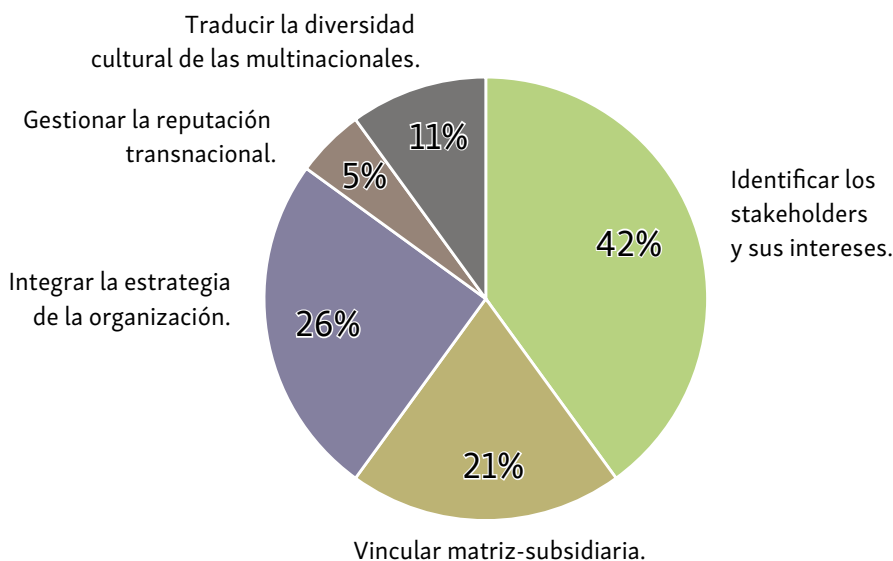
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Las relaciones públicas internacionales desde una perspectiva latinoamericana del panel Delphi*

Las tres rondas ejecutadas con el panel de expertos bajo la metodología Delphi pueden dar líneas descriptivas (O'Neil et al., 2018) en torno al desempeño de las relaciones públicas en las corporaciones multilaterales; como se ve en el gráfico 1, 42% del panel considera que la identificación de los stakeholders para la multilateral resulta estratégica en la medida en la que se puedan conocer los intereses en las distintas geografías donde la organización se hace presente, seguido de un 26% que le da importancia a la articulación entre las relaciones públicas con la estrategia macro de la organización. En tercer lugar, con 21%, los expertos consideran que el vínculo matriz-subsidiaria es vital porque implica que la organización actúe como un todo desde su país sede, pero adaptándose a los contextos locales, los que exigen un mayor nivel de relacionamiento por parte de las multilaterales, lo cual concuerda con el 11% de las opiniones que van en línea con el parámetro multicultural de una CTN. En última instancia, el concepto de reputación transnacional, con 5%, aún no es considerado como un factor de primer orden, a pesar de que la imagen para este tipo de organizaciones se analiza desde lo global.

Desde una visión hegemónica de occidente, las relaciones públicas han estado enmarcadas por su alineamiento estratégico con los grupos de interés (Capriotti et al., 2021); sin embargo, los expertos del panel Delphi han indicado que la idiosincrasia latinoamericana sirve para identificar a stakeholders más homogéneos en las tradiciones, en la historia, en el idioma común y en las formas de llevar a cabo los negocios. Las multilaterales aplican una globalización cercana en sus relaciones públicas internacionales, tal y como se indicó en el marco teórico; no obstante, el panel de expertos apoya el objetivo central de la investigación en la ronda 1 al afirmar que, si bien se utilizan corrientes teóricas dominantes, el contexto latinoamericano tiene matices propios, como la identidad nacional, el lenguaje común, la polarización política y el activismo, variables que generan éxito o fracaso a las CTN que deciden invertir en determinado país.

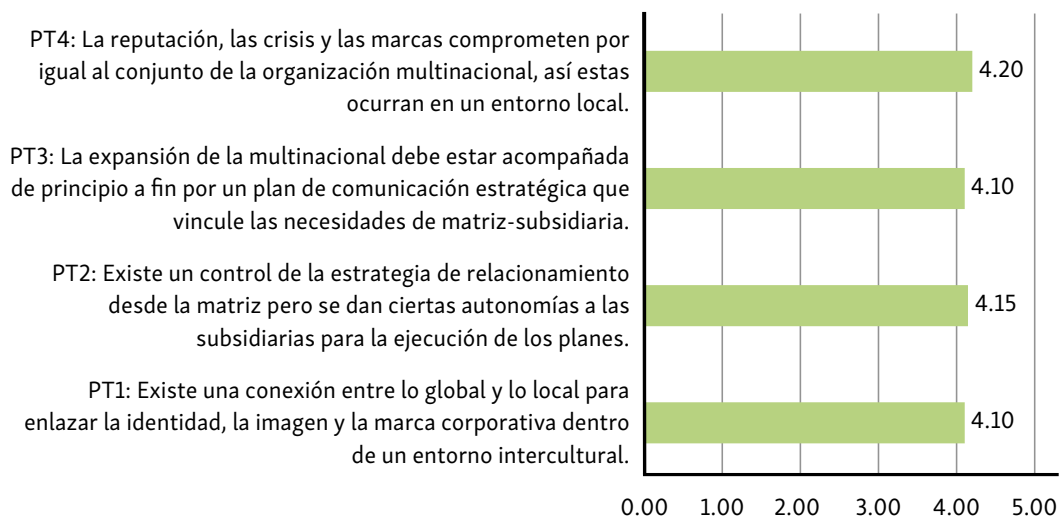
**Objetivo general: ¿Cuál es el papel de la comunicación en la internacionalización de las multilaterales colombianas?**



**Gráfico 1. Respuesta de la ronda 1 sobre el objetivo general**

Fuente: Elaboración propia.

**Ronda 2: Ponderación sobre las definiciones del marco teórico (escala 0,00 a 5,00)**



**Gráfico 2. Ponderación de las cuatro proposiciones teóricas (escala 0 a 5) propuestas por expertos del panel Delphi en la ronda 2**

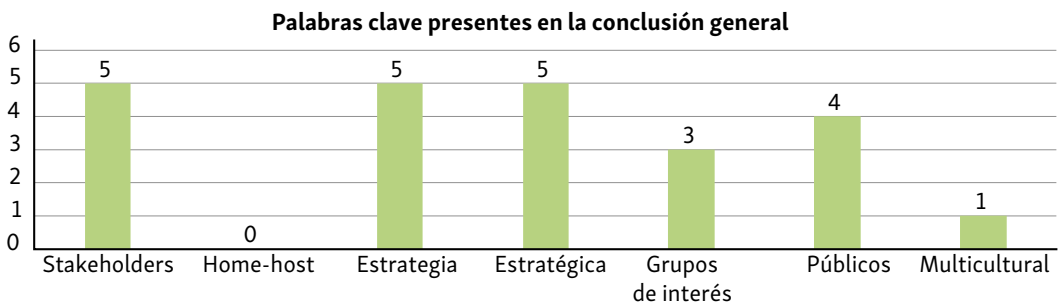
Fuente: elaboración propia

Para la ronda 2 (gráfico 2) los expertos consideraron que la proposición teórica más valorada fue la PT4 con un 4,20/5, ya que la reputación corporativa está fuertemente ligada al conjunto de las multilaterales y las crisis comprometen por igual a la marca transnacional. Sin embargo, al ser una relación de negocios entre países sur-sur, la proyección de la crisis no es tan abrumadora.

Le sigue la PT2 con 4,15/5, en donde los expertos consideran que las multilaterales adoptan una estandarización flexible, ante todo porque las marcas comerciales de ciertos productos o servicios deben guardar la tradición local. La glocalidad en la gestión de la comunicación corporativa de las multilaterales se dirige hacia la convergencia. La PT1 y la PT3 tuvieron similar valoración (4,10/5): el panel latinoamericano ve en la comunicación una herramienta clave para el relacionamiento a la hora de invertir y establecer alianzas entre la *home* y los *hosts*, ya que a pesar de la cercanía geográfica existe un entorno intercultural. El aporte de los expertos en esta ronda muestra que, pese a ser teorías desarrolladas por años en los escenarios globales, el hecho de que las multilaterales se hayan convertido en actores transnacionales las ha llevado a utilizar estas mismas estrategias, ya que la casa matriz ha entendido que el ámbito de sus países huésped requiere una amplia descentralización en materia de relaciones públicas (Molleda et al., 2018).

Las acciones de relaciones públicas internacionales de las multilaterales combinan lo hallado en las rondas 1 y 2, en el sentido que la reputación, como bien transnacional, se proyecta hacia stakeholders específicos de cada país, lo que implica acciones puntuales con un control desde la *home*. La reputación corporativa perdurará como bien intangible para el mundo corporativo (Orozco Toro et al., 2023).

La ronda 3 solicitó a cada experto que concluyera la investigación con una frase representativa, de donde se derivaron siete palabras clave relacionadas con el objeto de estudio. De estas, sobresalen tres subgrupos que tienen una relación de afinidad conceptual: en primera instancia, coinciden estrategia y estratégica; un segundo agrupamiento lo integran stakeholders, grupos de interés y públicos, y, en tercer lugar, multiculturalidad y *home-host*. Según este hallazgo, los expertos del panel son fieles a la visión global de las relaciones públicas como un alineamiento estratégico de la comunicación corporativa, porque los públicos están siempre en la órbita de dicho relacionamiento. Desde la visión multicultural de las relaciones públicas internacionales para Latinoamérica sigue la prelación de las teorías colonialistas (Dutta & Elers, 2020).



**Gráfico 3. Ronda 3. Palabras claves halladas en las conclusiones**

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados desde la percepción de los directores de comunicación de las multilaterales colombianas

En una escala de 1 a 5 –siendo 5 la más importante y 1 la menos importante– los encuestados señalaron que la gestión de la reputación corporativa de la compañía para lograr un adecuado posicionamiento estratégico en otro país obtuvo un puntaje de 3,73 (gráfico 4), ubicando esta acción como la primera que se debe hacer en el proceso de expansión transnacional. En segundo lugar, la conexión de las estrategias de comunicación entre la casa matriz y sus respectivas filiales internacionales tuvo una calificación de 3,65, seguido de la realización de un análisis de contexto de cada país para entender las diversas culturas que permitan la ejecución de estrategias de comunicación, con un 3,39. En cuarto orden está el diálogo con los medios de comunicación, las comunidades, los gobiernos y las personas influyentes en los países donde se encuentra la organización, con 2,82, para dejar en el quinto puesto el fomento de la imagen de Colombia a través del posicionamiento de la compañía en otro país, con 2,04 puntos de calificación.

Este ranking deja entrever que, para los directores de comunicación, la reputación es un valor sustancial para el proceso de internacionalización en la medida en la que abona el terreno para la llegada de las empresas a escenarios transnacionales. Destaca que la imagen del país no se asocia con la de la compañía y el abordaje dentro de los equipos de trabajo en esta dirección es nulo. Los encuestados indicaron que la planificación de la estrategia comunicacional entre la matriz y sus filiales es previa al diálogo con los públicos más influyentes y cercanos dentro del país depositario de la inversión.



**Gráfico 4. Acciones de relaciones públicas internacionales que aplican los dircoms**

*Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.*

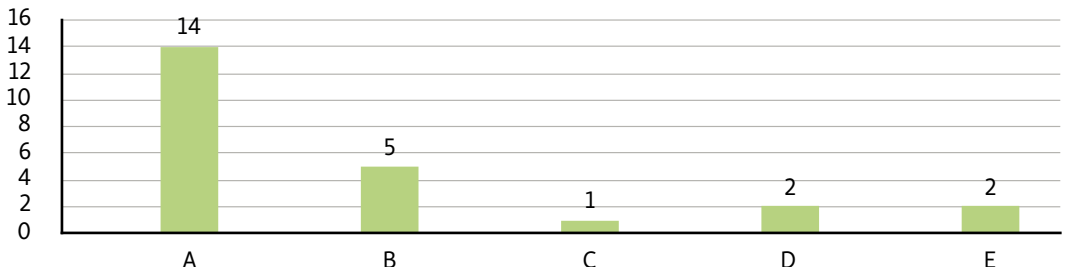
El contexto país está en un punto intermedio, muchas veces considerado por los dircom como un primer paso, en tanto que por momentos puede ser la última instancia. Aún existe poca relevancia entre la imagen del país de origen con la marca corporativa, porque algunos la pueden considerar contraproducente en el entendido de que el capital colombiano puede traer consigo estigmas totalmente ajenos a su mundo empresarial; además, el *national branding* es más una función gubernamental que corporativa y es un tema poco explorado en la región.

Por otra parte, de los 24 encuestados (gráfico 5), 20 afirmaron que la centralización de la comunicación es fundamental para la puesta en común de la identidad cultural, el manejo de la marca y la unificación de narrativas empresariales; luego, la ejecución estará en manos de cada responsable ubicado en las respectivas filiales, quienes adaptan las estrategias de relaciones públicas a las necesidades específicas de su entorno, ante todo porque, si bien los públicos son los mismos en su denominación, varían en su caracterización. En solo cuatro dircom se encontraron respuestas contrarias, porque no hay articulación de la comunicación con la casa matriz. El éxito del negocio de la CTN puede desestimar a la comunicación, desconociendo su importancia o la reticencia de las marcas adquiridas en las subsidiarias a ser controladas por otro país desde ejes tan sensibles como los de comunicación y el relacionamiento con los stakeholders.



**Gráfico 5. Las estrategias de relaciones públicas se planifican en la casa matriz, dándole autonomía a las filiales para que adapten las estrategias a su contexto**

*Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.*



**Gráfico 6. Enfoque de la estrategia de relaciones públicas cuando la organización expande sus negocios hacia el exterior**

*Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas.*



Finalmente, el gráfico 6 muestra que en 14 multilatinas el proceso de relacionamiento acompañó al de la inversión de capital, ya que las relaciones públicas internacionales son fundamentales para el posicionamiento de la marca ante los distintos stakeholders de un país huésped. La inversión extranjera directa requiere la planificación de la comunicación como parte de la arquitectura corporativa dentro de su proyección global. Sin embargo, en cinco empresas se notó que el relacionamiento corporativo no estuvo desde el comienzo de la operación financiera y actuó más como llamado de emergencia, en el sentido que las empresas comprendieron posteriormente su importancia. En cinco organizaciones aún no se ha contemplado dicha área o simplemente se subcontrata una agencia local que apoya la inserción de la CTN colombiana en el entorno local.

## CONCLUSIONES

Desde el punto de vista metodológico, la investigación en relaciones públicas se enriqueció al emplear un análisis Delphi con expertos académicos y profesionales del campo de estudio, así como la encuesta aplicada a los profesionales in situ de las firmas multilatinas analizadas. Esta combinación de instrumentos mostró un paralelismo entre la teoría y la práctica. Por un lado, el panel de expertos consideró que las teorías anglosajonas pueden enriquecer las estrategias de relaciones públicas de las CTN latinoamericanas porque el continente ha vivido bajo la teoría de la dependencia, lo cual no exime a las relaciones públicas como disciplina que se nutre del norte global; entretanto, los dircom ven el proceso de internacionalización de sus compañías a través de una hibridación entre la centralización de las estrategias y la descentralización de las tácticas, otorgándole un rol central a la reputación corporativa como la mejor estrategia para emprender las relaciones con grupos de interés en los países donde invierten.

Esta doble mirada tiene convergencias y divergencias, en la medida en la que los expertos pueden analizarlo con mayor paciencia y detenimiento, en tanto que los dircom instrumentalizan en el día a día sus relaciones con los grupos de interés estratégico, lo cual hace de las relaciones públicas un tema en constante adaptación y evaluación desde los enfoques globales y regionales (Baquerizo-Neira et al., 2024). Por consiguiente, el objetivo central de la investigación responde de manera eficiente al entender que, desde la perspectiva latinoamericana, las multilatinas colombianas pueden ofrecer luces teóricas que van en la línea de los hallazgos, en la medida en la que se entiende que este tipo de organizaciones interactúa física y virtualmente con distintos públicos por fuera de su propio país, originando procesos de relaciones públicas internacionales complejas, interdependientes y conectadas, así como cambios políticos en los países, lo que puede afectar el grado de inversión y la confianza en el relacionamiento de las CTN.

Las cuatro propuestas del marco teórico que fueron aplicadas en la segunda ronda del panel Delphi ayudan a fortalecer teóricamente nuestro relacionamiento sur-sur porque, a pesar de ser visiones globales, se ajustan al escenario de América Latina, dándole el lugar de honor a las relaciones orientadas a crear lazos duraderos con los grupos de interés y comprometidos con el escenario democrático y transparente (Adi et al., 2023), una de las mayores tendencias en nuestro continente.

Tanto para el panel de expertos como para los dircoms encuestados, la articulación de la comunicación actúa como un subsistema en red que vincula a la *home* con los *host countries*, de tal forma que las multilaterales colombianas entiendan que, para lograr el éxito financiero, se debe acompañar de una adecuada planificación de las relaciones públicas estratégicas. Para los integrantes del panel está en primer orden el alineamiento con los stakeholders, en tanto que para los dircom la prioridad está en la gestión de la reputación, exigida desde múltiples frentes geográficos en escenarios cambiantes y en constante crisis política, muchas veces ocasionando hostilidad hacia el comportamiento de una CTN (Zerfass et al., 2018).

La *home* debe estar al tanto de las particularidades de los *transnational stakeholders*, teniendo como marco ciertas condiciones de índole cultural para que la ejecución de las estrategias de relaciones públicas tenga el impacto deseado; de ahí la importancia de descentralizar y ceder el control para otorgar mayor autonomía. Las relaciones públicas internacionales son estratégicas porque adaptan la cultura corporativa a una multiplicidad de públicos dispersos por todos los países donde la empresa invierte, por lo cual es importante establecer una política comunicativa planificada desde una función directiva del profesional en el área de estudio, quien es el encargado de establecer un puente, caracterizado por el diálogo simétrico, entre la alta dirección y los stakeholders.

Los panelistas han indicado que en América Latina la planificación gerencial de la comunicación y de las relaciones públicas se da tras el surgimiento de públicos que ejercen cada vez mayor presión sobre el mundo corporativo (Monteiro Batistella & Marchiori, 2013), razón por la cual se cumple con el primer objetivo específico que indica que el panel de expertos ofrece una mirada propia a las tendencias de la disciplina; sin embargo, los dircom enfatizan que el tamaño de la organización define las estrategias y abogan para que la alta dirección conozca las funciones estratégicas que cumplen las relaciones públicas, algo que se planteó desde el marco teórico y que se puede corroborar en la tercera pregunta formulada a los directores, quienes se inclinan más por lo táctico sin desestimar la importancia de la centralización de la planificación.

Las estrategias de relacionamiento crean una cadena de valor compartido entre las distintas filiales de la multilateral, por lo que la información se convierte en una

acción táctica posterior pero útil en el mantenimiento de las buenas relaciones, la proyección de una sociedad del conocimiento, la integración cultural de la región y el crecimiento conjunto del producto interno bruto de las economías. Es por esto que una de las mayores tendencias en el marco multilateral, que logra integrar la visión de los expertos y de los dircom, se basa en darle a las relaciones públicas internacionales una identidad social transnacional, en donde el proceso de adaptación de una CTN (Gregory & Fawkes, 2019) lleve consigo el trabajo de campo adaptativo de la cultura organizacional con altos márgenes de flexibilidad en la medida de las capacidades de cada compañía y el tamaño de la inversión en un país específico. La gestión de la comunicación es pieza fundamental para la consecución del éxito de la internacionalización.

Cuando las organizaciones atraviesan el ámbito de sus fronteras nacionales deben responder a públicos agrupados dentro de entornos específicos, pero con múltiples intereses cuando se está presente en dos o más países distintos. Por eso, en el análisis Delphi se ponderó que el rol de las relaciones públicas internacionales en las CTN de origen colombiano se centró en la adaptación teórica de las relaciones públicas internacionales de países hegemónicos donde se deben identificar públicos globales, analizarlos y entender sus matices e intereses, porque el feliz término de las estrategias relacionales está en la transnacionalización, en la medida en la que está en juego la imagen proyectada por la empresa y el conjunto de negocios que la integran. Para los dircom encuestados el tema de la reputación corporativa es un asunto neurálgico, no solo para la comunicación interna de la organización, sino a la hora de incorporarse y posicionarse en un país, porque de la imagen positiva depende el éxito de la inversión, como se indica desde las conceptualizaciones de reputación transnacional, que adecuan la protección de la imagen y los negocios al entramado global de la compañía. Pese a que está en el último nivel del ranking hecho por los dircom, la imagen de un país sí se puede proyectar a través de la inversión extranjera de sus corporaciones, porque se convierten en embajadores de una manera indirecta, pues las relaciones históricas y económicas coinciden con las percepciones de los distintos públicos dentro del país en el que se ubica la compañía.

El éxito en la expansión de los negocios debe estar acompañado por una planificación de la comunicación que le permita establecer relaciones públicas duraderas con grupos de interés dispersos en los distintos países donde se internacionaliza su marca, su cultura corporativa e incluso la imagen del *home country*. El principal reto para las relaciones públicas internacionales está en conectar la naturaleza misma de una corporación transnacional utilizando los amplios avances tecnológicos de la inteligencia artificial y las redes sociales (Thompson, 2020), herramientas que permitirán tomar mejores decisiones e impactarán en el relacionamiento con grupos de interés cada vez más comprometidos

e influyentes. Asimismo, las multilatinas aún tienen un enfoque táctico hacia sus subsidiarias, como se evidencia en la encuesta con los dircom. La transformación de las organizaciones en el ámbito global requiere de un apoyo sistemático de los recursos digitales para que la cultura transnacional apoye el manejo de crisis, la comunicación interna y la cultura organizacional, estableciendo un vínculo teórico de las relaciones públicas tradicionales con una visión más moderna y adaptada al mundo global de los negocios (Macnamara, 2022). Lo anterior se vio en la encuesta a los dircom, quienes explican que las estrategias de relaciones públicas pueden ser muy planificada en la casa matriz, pero la garantía de su éxito siempre estará ligada a la ejecución táctica, por lo que la digitalización de la información corporativa se convierte en un insumo que apoya el aterrizaje de la compañía en un país huésped desde el inicio de la expansión.

Las ventajas del avance tecnológico e instrumentalista de los medios ayudan a las relaciones públicas internacionales en las multilatinas a adoptar una perspectiva intermedia entre la instrumentalización mediática y el objetivo estratégico de la compañía, posibilitando un acercamiento espacio-temporal a las CTN con públicos dispersos por distintas latitudes. No es una visión netamente verticalista del poder de los medios sobre las audiencias, sino una horizontalización que pone en común un mensaje global con el conjunto de *host countries* y sus stakeholders. Para los expertos del panel y los dircom, la adopción anglosajona de la gestión estratégica de las relaciones públicas se ajusta en su conjunto a la visión latinoamericana, tanto desde lo táctico, debido a los retos de la sociedad digital de la información, como por las formas en las que la inteligencia artificial va a intervenir en las relaciones humanas de las organizaciones.

Como futura línea de trabajo se encuentra la ampliación de este análisis en perspectiva comparada entre México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Perú, ya que estos son los países que han desarrollado las empresas multilatinas de talla mundial.

### **FINANCIAMIENTO**

Becas de excelencia del Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación de Colombia para el apoyo en la formación de alto nivel en universidades del exterior (Código: 860, años 2020-2022). Principal investigador beneficiado: Andrés Felipe Giraldo Dávila.

Excellence Scholarships from the Colombian Ministry of Science, Technology and Innovation to support high-level training at foreign universities, code: 860, years 2020-2022. Main beneficiary researcher: Andrés Felipe Giraldo Dávila.

## REFERENCIAS

- Adi, A., Stoeckle, T., & Arzuaga-Williams, M. (2023). *El futuro de las relaciones públicas/ comunicación y su impacto social: resultados de un estudio internacional con método Delphi (The Future of PR/Comms and their Social Impact. Results of an International Delphi-Method Study)*.
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., & Athaydes, A. S. (2022). Strategic topics and main professional trends in public relations: Results from 19 Latin American countries. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 171-197. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081178>
- American Association for Public Opinion Research. (2020, March 20). *Best Practices for Survey Re-search*. <https://aapor.org/standards-and-ethics/best-practices/>
- Andersson, R. (2024). Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 91-112. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2259523>
- Ángel Botero, A. M. (2013). Los “campos” de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas (The “fields” of organizational communication: Latin American and North American perspectives). *Filo de Palabra*, (15), 9-26.
- Arzuaga-Williams, M., Baquerizo-Neira, G., & Mena-Young, M. (2024). Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global (Evaluating and measuring the social impact of organizational communication: A Latin American perspective in a global study). *Austral Comunicación*, 13(1), e01303. <https://doi.org/10.26422/aucom.2024.1301.arz>
- Arzuaga-Williams, M. (2019). Latin American perspectives on the role of professionals in organizational communication and public relations. *Anagramas - Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 17(34), 135-154. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>
- Astigarraga, E. (2008). *El método Delphi (Delphi Method)*. Universidad de Deusto.
- Baquerizo-Neira, G., Cordero-Redondo, A., Fernández-Hernández, R., Álvarez Nobell, A., & Cisternas-Osorio, R. (2024). Interfaz de formación profesional de relaciones públicas. Estudio comparativo (Public relations professional training interface. Comparative study). *Cuadernos.Info*, (58), 115-137. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69401>
- Blanco Estévez, A. (Ed.). (2024). *Global LATAM: Series Inversión Extranjera*. ICEX. <https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/publicaciones/global-latam-2024.html>
- Bravo, V., Molleda, J. C., Giraldo Dávila, A. F., & Botero, L. H. (2013). Testing Cross-National Conflict Shifting theory: An analysis of Chiquita Brands’ transnational crisis in Colombia. *Public Relations Review*, 39(1), 57-59. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.006>
- Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2021). Assessing dialogic features of corporate pages on Facebook in Latin American companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 16-30. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2020-0149>
- Casilda Béjar, R. (2014). Las multilatinas, una mención especial de las mexicanas. *Boletín Económico De ICE*, (3052). <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5370>
- Chou, C. (2002). Developing the e-Delphi system: a web-based forecasting tool for educational research. *British Journal of Educational Technology*, 33(2), 233-236. <https://doi.org/10.1111/1467-8535.00257>

- Contreras Delgado, O. M. & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina (Organizational Communication: History, development and perspectives of a concept in constant development in Latin America). *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilaterales as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963–1972. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142>
- Curtin, P. & Gaither, T. (2007). *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power*. SAGE.
- Dutta, M. & Elers, S. (2020). Public relations, indigeneity and colonization: Indigenous resistance as dialogic anchor. *Public Relations Review*, 46(1), 101852. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101852>
- Epley, J. S. (1992). Public relations in the global village: An American perspective. *Public Relations Review*, 18(2), 109–116. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(92\)90002-G](https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90002-G)
- Ferrari, M. A. (2011). *Relaciones Públicas: naturaleza, función, gestión en las organizaciones contemporáneas* (Public Relations: nature, function, management in contemporary organizations). La Crujía.
- Ghemawat, P. (2013). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Press.
- Giraldo-Dávila, A. F. (2020). La comunicación de las corporaciones transnacionales (Communication of transnational corporations). In E. Varquerizo-Dominguez, F. Herranz-Fernández, & D. Muñoz-Sastre (Eds.), *Contenidos Comunicacionales de Vanguardia* (State-of-the-Art Communicational Contents) (pp. 259–271). Editorial Tirant Lo Blanch.
- Giraldo-Dávila, A. F. (2022). *El papel de la comunicación en la internacionalización de las multilaterales colombianas* (The role of communication in the internationalization of Colombian Multilaterals) (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid). <https://hdl.handle.net/20.500.14352/4015>
- Gregory, A. & Fawkes, J. (2019). A global capability framework: Reframing public relations for a changing world. *Public Relations Review*, 45(3), 101781. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.002>
- Guillén, G., Padilla, L. A., & Espinosa, S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México (Strengthening of the organizational communication guild in Mexico). In R. I. Arévalo Martínez & G. Guillén Ojeda (Coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (Communication for organizations in Mexico: evolution, theory and practice) (pp. 41–63). Editorial Tirant Lo Blanch.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Research methodology: quantitative, qualitative and mixed routes). McGraw Hill.
- Howard, R. G. (2022). Manufacturing Populism: Digitally Amplified Vernacular Authority. *Media and Communication*, 10(4), 236–247. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i4.5857>

- Jain, R. (2009). *Coordination and Control of Global Public Relations in Multinational Corporations After International Merges and Acquisitions: A Delphi Panel Investigation*. University of Florida.
- Krohling-Kunsch, M. (2012). Las dimensiones humana, instrumental y estratégica de la comunicación organizacional: recorte de un estudio aplicado en el segmento corporativo (The human, the instrumental and the strategic dimensions of organizational communication: empirical study in corporations). *Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 35(2), 267-289. <https://doi.org/10.1590/S1809-58442012000200014>
- Krohling-Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual (Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization). *MATRIZES*, 8(2), 35-61.
- Kruckeberg, D. (2000). The public relations practitioner's role in practicing strategic ethics. *Public Relations Quarterly*, 43(3), 35-38.
- Labarca, C. & Sadi, G. (2022). Some reflections left over from the work of editing a special issue on public relations in Latin America. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 167-170. <https://doi.org/10.1177/2046147X221082232>
- Lee, S., Chung, S., & Lee, E. (2023). Globalization of the public relations agency industry: a country-level analysis of global public relations agencies and environmental factors. *Journal of Communication Management*, 27(1), 21-34. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2022-0067>
- León-Duarte, G. A. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México: apuntes diagnósticos (Global convergence and organizational communication in Mexico: diagnostic notes). *Revista Latina de Comunicación Social*, 5 (52), 1-6.
- López-Gómez, E. (2018). El método delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica (The Delphi method in current educational research: A theoretical and methodological review). *Educacion XX1*, 21(1), 17-40. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20169>
- Machado Casali, A. (2009). Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (Analysis of the subject matters of Organizational Communication and Public Relations). *Organicom*, 6(10-11), 64-69. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139005>
- Macnamara, J. (2022). *Organizational listening in public communication: Emerging theory and practice*. University of Technology Sydney.
- Maloney, W., Garriga, P., Meléndez, M., Morales, R., Jooste, C., Sampi, J., Thompson, J., & Vostroknutova, E. (2024). *Competencia: ¿el ingrediente que falta para crecer? (Competition : The Missing Ingredient for Growth?)*. Banco Mundial.
- Marques de Melo, J. (1999). Paradigmas da escola latino-americana de comunicação (Paradigms of Latin American schools of communication). *Comunicação & Informação*, 2(2), 188-203. <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/79450>
- Minielli, M. C., Lukacovic, M. C., Samoilenko, S. A., Finch, M. R., & Uecker, D. (2021). *Media and public relations in post-socialist societies*. Lexington Books.
- Molleda, J. C., Connolly-Ahern, C., & Quinn, C. (2005). Cross-national conflict shifting: expanding a theory of global public relations management through quantitative content analysis. *Journalism Studies*, 6(1), 87-102. <https://doi.org/10.1080/1461670052000328230>

- Molleda, J. C. & Suárez, A. M. (2023). Public Relations Theory in Latin American Culture and Context: A Post-Colonialist Perspective. In C. Botan & E. Sommerfeldt (Eds.), *Public Relations Theory III* (pp. 357-373). Routledge.
- Molleda, J. C., Suárez-Monsalve, A. M., & Athaydes, A. (2018). Influences of postcolonialism over the understanding and evolution of public relations in Latin America. In E. Bridgen & D. Verčič (Eds.), *Experiencing Public Relation. International voices* (pp. 152-164). Routledge.
- Monteiro Batistella, M. & Marchiori, M. (2013). O processo comunicacional e as práticas sustentáveis nas organizações (The communication process and sustainable practices in organizations). *Organicom*, 10(18), 110-122.
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199-220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>
- O'Neil, J., Ewing, M., & Williams, S. (2018). A Delphi study to identify standards for internal communication. *Public Relations Journal*, 11(3). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/1.-A-Delphi-Study-to-Identify-Standards-for-IC-1-1.pdf>
- Orjuela-Córdoba, S. P. (2015). Comunicación organizacional. Teoría y estudios (Organizational Communication. Theory and Studies) (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga). <http://hdl.handle.net/10630/11962>
- Orozco Toro, J. A., Vega, M., Retamal-Ferrada, L., Ávila, C., & Durán, A. M. (2023). Communicating for the Common Good. The Strategic Approach of Communications for Sustainability in Ecuador, Colombia, and Chile. *Palabra Clave*, 26(4), e2641. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.4.1>
- Padua, J., Ahman, I., Apezechea, H., & Borsotti, C. (2016). *Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales* (Research techniques applied to Social Sciences) (16th ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Pradana, F. J. (2024). Las relaciones públicas desde la perspectiva latinoamericana (Public relations from a Latin American perspective). *Cuadernos.Info*, (58), 1-20. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.68727>
- Ranking de las 100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes (Ranking of the 100 largest companies in Colombia and the next 900 companies). (2021, June 19). *Semana*. <https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/estas-son-las-100-empresas-mas-grandes-de-colombia-y-las-900-siguientes/202100/>
- Rebeil, M. A., & Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral (Organizations and their communication processes: an integral vision). In R. I. Arévalo Martínez & G. Guillén Ojeda (Coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (Communication for organizations in Mexico: evolution, theory and practice) (pp. 25-40). Editorial Tirant Lo Blanch.
- Sadi, G. & Méndez, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las relaciones públicas: Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar (A historical approach to the intellectual domain of public relations: Paradigmatic tensions in its disciplinary construction). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 47-66. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i10.353>



- Salvador-Oliván, J. A., Marco-Cuenca, G., & Arquero-Avilés, R. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de Biblioteconomía y Documentación (Evaluating survey research in articles published in Library Science journals). *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), e295. <https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1774>
- Sarabdeep, K. & Molleda, J. C. (2015). The Evolving Links Between International Public Relations and Corporate Diplomacy. In G. J. Golan, S.-U. Yang, & D. F. Kinsey (Eds.), *International Public Relations and Public Diplomacy: Communication and Engagement* (pp. 51-72). Peter Lang Publishing.
- Suárez-Monsalve, A.-M. (2022). Evolution of the public relations profession in Latin America: A brief review of the development of public relations in Latin American countries. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 257-274. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081175>
- Thompson, G. (2020). *Post-Truth Public Relations. Communicating in an Era of Digital Disinformation*. Routledge.
- Torrico-Villanueva, E. (2016). La comunicación en clave latinoamericana (The communication in Latin American code). *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (132), 23-36. <https://www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2888>
- Veléz Ocampo, J. F. & Gonzalez-Perez, M. A. (2016). International Expansion of Colombian Firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Cuadernos de Administración*, 28(51). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.iecf>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

## SOBRE EL AUTOR

**ANDRÉS FELIPE GIRALDO DÁVILA**, doctor cum laude en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesor asociado e investigador en la facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín en las áreas de relaciones públicas y comunicación estratégica. Director del grupo de investigación en Comunicación, Organización y Política (COP) catalogado en A1 por el Ministerio de Ciencias de Colombia.

 <https://orcid.org/0000-0003-2763-2932>