

Comunicación: Valor Estratégico para la Gerencia

Communication: Strategic Value Management

Daboín Barroeta, Morella Beatriz & Revilla Morales, Ronelsa

Resumen. El artículo contiene una aproximación sobre el valor estratégico de la comunicación para la gerencia, tomando en consideración los enfoques teóricos y antecedentes que guardan estrecha relación con el área comunicacional. Luego de analizar algunas de las definiciones dadas en torno al tema, revisar el contexto y exponer los puntos de vistas más comunes, se confirma que un flujo de información constante, flexible y participativo en el ambiente interno y externo constituye la herramienta idónea para facilitar el funcionamiento y desarrollo de una organización, y por ende el cumplimiento de sus objetivos corporativos. Todo ello sustentado en una planificación estratégica y una cultura organizacional definida.

Palabras Claves. Comunicación, Estrategia, Gerencia, Valor Estratégico.

Abstract. The article contains an approximation of the strategic value of communication to management, taking into consideration the theoretical approaches and background that are closely related to the communication area. After analyzing some of the definitions given on the subject, review the context and expose the most common points of view, it is confirmed that constant information flow, flexible and participatory internal and external environment is an ideal tool to facilitate operation and development of an organization, and thus fulfilling their corporate objectives. All this supported by strategic planning and organizational culture defined.

Keywords. Communication, Strategy, Management, Strategic Value.

Introducción

Hoy día los procesos de gestión que las empresas llevan a cabo, deben tener implícito la gestión comunicacional con una especial relevancia, donde es vital comprender que ésta es un factor clave en el proceso productivo, ya que de ella dependen todas las decisiones, sea en producción, finanzas, comercialización o la gestión del personal; y por consiguiente sobrelleva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Desde la perspectiva de la planificación estratégica de una organización, el proceso comunicacional conforma un conjunto de instrumentos y acciones importantes para el logro de un equilibrio sostenible y rentable, siendo una garantía de éxito en este siglo.

Es por ello que vale la pena reflexionar sobre el valor estratégico que posee la comunicación para la gerencia, abarcando sus limitaciones y alcances, así como las estrategias viables para lograr la cultura organizacional y los elementos que promuevan la identidad corporativa.

Para ello es oportuno revisar diversos enfoques expuestos y contextos en materia comunicacional, permitiendo sopesar el valor estratégico de la comunicación como un componente fundamental en el pensamiento y la planificación estratégica implícita en los diferentes niveles gerenciales.

La Comunicación como un Valor Estratégico

En un sistema social cada vez más complejo y dinámico, las decisiones dentro de las organizaciones deben estar fundadas en tres variables esenciales como son el ser humano, la sociedad y la comunicación. Es tan vital este último elemento que constituye una variable trascendental, no sólo para el éxito de las empresas sino también para el campo cultural y social, puesto que resulta imposible concebir la existencia y la permanencia de un sistema social sin la presencia de la comunicación.

Al respecto, Pasquali (1978) al hacer referencia al concepto de comunicación, señala que en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, la comunicación aparece justo como su esencial ingrediente estructural, por ende donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Queda claro que para este autor el concepto de comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Reforzando estas ideas, Berlo (1979) agrega “nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas, nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

De lo expresado, podría deducirse entonces, que una comunicación deficiente se genera en algunos casos cuando una empresa o institución no valora el hecho de poner en práctica estrategias comunicacionales y, de ser así, Scheinsohn (1996) considera que se está provocando comunicación negativa, lo que significa vivir muy cerca de la muerte. En otras palabras, la advertencia se hace enfática, en el sentido de llamar la atención sobre el hecho de que el silencio de una empresa u organización en torno a sus actividades, lejos de ser un factor indiferente a la buena marcha de las mismas, se convierte en una seria amenaza comunicacional que puede afectar de mala manera otras áreas como la de la imagen y la comercial, entre otras.

En este sentido, Villalobos (1998) asegura que la comunicación es la base para el funcionamiento de las organizaciones, pues une y acerca, aproxima y construye un sentido de pertenencia, credibilidad así como de liderazgo; de la misma manera proyecta la labor que se lleva a cabo, por consiguiente debe fluir de manera oportuna a través de canales adecuados para la transmisión de mensajes dirigidos a satisfacer las necesidades comunicacionales de las diferentes públicos (internos y externos) que conforman el sistema organizacional.

A este respecto, Acevedo (2005) considera que la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas. Al contrario, la comunicación de un proyecto empresarial garantiza que se haga posible su realización.

De allí el concepto de comunicación en las organizaciones debe analizarse desde una perspectiva estratégica debido al valor que posee para facilitar el desarrollo de una gestión.

Desde este enfoque, la comunicación propicia espacios colectivos para debatir problemas, en función de canalizar soluciones que aporten mayores beneficios y productividad en la organización, y por ende una gestión eficiente.

Así pues, la comunicación favorece la integración y participación de los públicos que conforman la organización, hasta el punto de instituir un activo valioso para la gerencia con visión de transformación.

Sobre la base de lo explicado, se puede inferir que gran parte del trabajo de cualquier organización para la consecución de sus objetivos está sustentado en la comunicación, como un valor estratégico para la gerencia.

La Comunicación en la Gerencia

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que se interioriza dónde estamos y a dónde se quiere llegar. Para lograrlo, Pizzolante (2003) recomienda que sea necesario poseer una visión entrenada para analizar y comprender "espacialmente", aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive.

Así mismo Costa (2000) plantea que emergen cuatro vectores de la gestión empresarial que surgen del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico:

- La Identidad, definida como la matriz de exclusividad diferencial de la empresa, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.

- La Cultura Corporativa entendida como la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa. Al respecto Pizzolante (2003) define este vector, como las particulares formas de ser y hacer empresa, que posee la organización como un todo: capital intelectual o humano, físico, emocional y social.

- La Comunicación: es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.

- La Imagen: es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

Es por ello que Pizzolante (2003) propone desarrollar un diseño estratégico, es decir planificado, de la reputación que se espera genere la empresa, considerando los distintos ángulos de visión o puntos de vista, en planos y dimensiones diferentes que permitan obtener suficiente información para dibujar en forma correcta y oportuna la empresa que aspira ser en la mente de aquellos que la rodean y de esa manera permitir que la reputación o "imagen" agregue valor al plan de negocios, con responsabilidad social.

Estos vectores son productores de valor que se interrelacionan e interactúan entre sí. De allí que en la actualidad toda organización debe estar consciente de que el Ser de la Empresa y el Cómo Actuar y Cómo Comunicar lo que Es y Hace, es infinitamente más importante que lo que hace y, por supuesto, el cómo lo hace.

De allí que la comunicación juega un papel tan relevante en una organización como la administración, la producción y la venta; al punto de convertirse en un factor clave para la toma de decisiones en el proceso productivo, finanzas, comercialización y en la gestión personal.

Por consiguiente, las fortalezas de la comunicación para una empresa generan múltiples alcances, como lo es el hecho de estar informado sobre el contexto interno y externo, sobre el valor del público ante la sociedad y ante sí misma, en atención a sus expectativas, deseos, percepciones y actitudes, como organizaciones dedicadas a ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades de un mercado.

El valor de la comunicación estaría entonces en lo que la empresa haría con el otro y para los otros, y en donde el recurso tecnológico será una útil herramienta para el diálogo y la interacción con el contexto. De allí la calidad que esa interacción simbólica constituye un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas, desde la perspectiva de la gerencia.

Para el logro de las metas corporativas, las empresas deben asumir la comunicación como un poder de interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Es por ello que Bozzetti (2007) acota que una estrategia de comunicación debe cumplir al menos tres funciones:

- Implica una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos: Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

- Define una línea directriz de la comunicación: Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivos, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.

- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización: La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de inmediato una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

En este mismo orden de ideas, Ibarra (2007) divide la comunicación en la empresa en dos grandes campos:

1) La comunicación interna, la cual integra la cultura de la empresa; actúa como factor que cohesiona los valores de la organización y promueve la filosofía organizacional.

2) La comunicación externa, que trabaja en la proyección de la identidad corporativa hacia afuera de la empresa para generar una imagen en las mentes de los públicos (o stakeholders), de manera que genere un entorno social positivo para el logro de los objetivos corporativos.

La Comunicación como Estrategia Interna

Al referirse a la comunicación organizacional, se hace alusión a aquella que se da dentro de la empresa, entre las diversas áreas y con cada uno de los empleados, incluyendo la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación, y los programas de evaluación de las comunicaciones

Para Pizzolante (2006), la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, siendo la información que es percibida por los receptores. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: La modalidad del lenguaje; los supuestos receptores, sus métodos de difusión y los propósitos del flujo.

- La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales.

Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones aparecen, por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos. Se refiere al lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos.); características físicas (altura, peso, cabello.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes.); indicios vocales (tono, volumen, ritmo); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad); objetos (vestuario, accesorios); medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música).

- En los supuestos receptores, se incluyen a las personas que se encuentran dentro de la organización. Entre los mensajes internos se perfilan medios como los memorando, boletines, reuniones, entre otros.

- El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización, y sobre todo el cómo se transmite. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías: aquellos a partir de la capacidad y habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros; incluyendo actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas, tales como memorando, cartas, boletines e informes y otros medios que dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, como por ejemplo el teléfono, TV, radio, computadora, entre otros.

- El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como a la específica función que cumple.

Según Pizzolante (2006) los mensajes se agrupan en tres tipos:

- Los mensajes de tarea: Están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos.
- Los mensajes de mantenimiento tales como mensajes con políticas o regulaciones ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.
- Los mensajes humanos, están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

El flujo de mensajes que descienden desde un superior a un subordinado, después de pasar por varios intermediarios siguen un camino denominado red de comunicación. Una red de comunicación puede existir tan solo con dos personas, unas pocas, o toda una organización.

Son muchos los factores que influyen la naturaleza y extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo).

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de ellas implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, ordenes o preguntas.

Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias. Estas comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

La comunicación transversal es el intercambio de mensajes entre individuos que atraviesan la empresa, que se encuentran indistintamente en diferentes niveles de autoridad dentro de la organización y que en el marco de una estrategia generan un contacto informal que vigoriza la llegada de los mensajes evitando los filtros naturales de las diferencias jerárquicas.

Así como las personas que forman parte de una organización son el factor clave de éxito o fracaso de la misma, la comunicación interna cumple una función decisiva a la hora de integrar a estas personas dentro de los objetivos planteados asumiendo un rol de gestión, vinculada directamente con la incorporación de todos los miembros de la empresa en el proyecto corporativo y con el desarrollo de la cultura interna mas adecuada para su consecución.

Entonces, queda claro que la comunicación es clave para el entendimiento de la organización, y por ende es considerada por la gerencia como una herramienta para lograr el consenso en todos los niveles (ascendentes, descendentes y horizontales), como un ente motivador para las relaciones internas a favor de un clima proclive a la expresión de la creatividad, a la innovación y al intraemprendimiento

Rojas y Arape (citado por Álvarez et al. 2005), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es determinante para el desarrollo de la planificación estratégica porque estimula el dialogo interno para la creación de las oportunidades y soluciones de los amenazas y debilidades.

Es así como la comunicación se convierte en un factor preciso para que prevalezca la armonía, el respeto y el reconocimiento laboral, minimizando interferencias y ruidos, para propiciar espacios para la retroalimentación con información oportuna y fluida en sus aspectos políticos, culturales, sociales y académicos de la empresa, generando los siguientes beneficios como herramienta de gestión:

- Aporta valor e inspiración entre los miembros
- Garantiza la integración y el compromiso para el logro de metas individuales y colectivas
- Genera sinergia y calidad de trabajo
- Reduce la incertidumbre del futuro
- Desarrolla perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos
- Los procesos de intercambio se asignan y por ende se delegan funciones y compromisos
- Aumenta la motivación para el logro de un buen desempeño laboral
- Reduce los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión

En síntesis, la estrategia de comunicación interna es la principal herramienta que tiene la gerencia para informar sobre los planes propuestos, y en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que a través de esta vía se puede informar y explicar del porqué de la toma de decisiones y los cambios que incidan el desarrollo laboral, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesario para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos corporativos.

Ahora bien, la comunicación interna no sólo se limita a una actitud amplia y clara por parte de la gerencia para los fines antes mencionados; es necesario para el logro de su eficacia la persuasión del gerente de la empresa, por el estímulo de un proceso de inducción, o en algunos casos por la instrucción, a través de encuentros formales en talleres o foros; para dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿cómo?, ¿con qué?, ¿cuánto?, y, sobre todo, ¿a quién? se va a dirigir la comunicación.

Según Pizzolante (2006), la información recopilada en el diagnóstico, las investigaciones y los recursos comunicativos de la empresa y sus distintos usuarios sustenta la plataforma para el análisis de los públicos, no obstante detrás de esta labor, lo más importante dentro de la comunicación es fomentar los siguientes conceptos:

- La empatía como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor.

- La entropía, la cual se entiende como el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido del mensaje, que por ser un elemento nuevo, debe procesarse con una adecuada conjugación entre el grado de entropía y redundancia en el mensaje, a partir de una postura plenamente empática con el público, lo que hará más participativa la comunicación que se genere.

En este orden de ideas, para la confluencia de los objetivos y los mecanismos organizativos, Cirigliano (2006) reconoce diversos ámbitos de la comunicación dentro de las empresas:

- **Ámbito de la información:** se compone de normas y datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido.- **Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas para sumar su voluntad a los fines de la organización. - **Ámbito de formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional.

- **Ámbito de participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

La Comunicación como Estrategia Externa

Hoy día, la actuación de una empresa no se limita sólo a la producción y venta, también requiere atender a las exigencias de sus públicos o stakeholders (grupos de interés

para la empresa); de allí el valor de la comunicación externa como un elemento diferencial que permite ubicar a una empresa en mejores niveles de aceptabilidad frente a otras, con una mayor notoriedad, ubicándolas en un nivel distinto desde el punto de vista social, económico y político.

Este proceso conlleva la consolidación de una personalidad y una identidad corporativa para marcar la diferencia, basada en la relación directa entre imagen y rentabilidad. Es así como, la buena relación con el entorno y la permanente búsqueda por la diferenciación en un mercado está creando corporaciones con identidad propia, consciente de lo vital que significa para una empresa transmitir notoriedad y prestigio, reflejar la dimensión de la empresa y reducir mensajes no deseados.

De esta manera, comunicar hacia fuera genera hacia adentro un posicionamiento de la organización (marca/nombre) que redunde en las ventas, la rentabilidad, el crecimiento, la entrada a nuevos mercados y el lanzamiento de nuevos productos con vínculos basados en confianza y credibilidad entre la empresa y sus stakeholders.

Desde una perspectiva general, la comunicación externa se trata de la forma que tiene una organización para comunicarse con su entorno y hacerle partícipe de sus inquietudes y de su razón de ser, a la vez que trata de establecer unos canales de recepción de feedback o realimentación.

Bajo este enfoque, Ibarra (2007) establece que la comunicación externa está condicionada al cumplimiento de las siguientes tareas:

1. Las campañas de comunicación estratégica: Se trata de influir positivamente en los entornos sociales para lograr los objetivos planteados, es decir, es útil para incidir en los clientes (públicos) externos de la organización.

2. La construcción y mantenimiento de una imagen corporativa positiva: Consiste en diseñar y ejecutar un programa de comunicación que busca lograr en los stakeholders una actitud y una conducta que favorezca la continuidad de las operaciones empresariales y el crecimiento de la organización, considerando que la imagen es construida por los stakeholders a partir de su propia experiencia con la misma compañía, sus productos y servicios.

3. Salvaguardar a la empresa frente a situaciones de crisis: Tarea que consiste fundamentalmente, en regresar a la empresa a una situación normal desde una situación de crisis, en la que ella es el punto focal de los medios de comunicación, incidiendo en sus stakeholders y en la opinión pública.

La Planificación Estratégica de la Comunicación Externa

La estrategia de comunicación se convierte en un marco dinámico de planificación a largo plazo y debe ser paralelo al plan de acción de la compañía, por lo tanto ambos

requieren una sistematización y programa integrado; a fin de asegurar la coherencia potencial de los resultados que la empresa espera.

De esta manera, la comunicación con una visión estratégica se orienta en dos líneas principales como son una línea de análisis y una línea de diseño estratégico.

1.- Línea de Análisis

Determinación del Stakeholders Mix: Identificar el grupo real, potencial y aspiracional, es esencial comprender cómo y cuáles son los clientes que se relacionan con la empresa. Luego se deberá jerarquizar conforme a los intereses de la compañía, efectuar reconocimiento de líderes e influyentes, identificar modos de búsqueda de información, realizar análisis de códigos y creencias, realizar análisis de procesos de toma de decisiones e identificar escalas de fidelización. Así mismo, se requiere la descripción de los hábitos de consumo comunicacional, relacionados con la acción empresarial, como son los de información, compra y uso del producto o servicio tal como lo identifica Garrido (2004) en la siguiente tabla:

Hábitos de Consumo Comunicacional

Pregunta base	Información	Uso
Qué	Interesa de la	Razón de
Quién	Se entrega	Le da
Cuándo	Se informa	Le dan
Cuánta	Se informan	Información
Cómo	Requiere	Se genera él
Dónde	Acceden	Se da
Por qué	Obtienen	Razones
Para qué	Acceden	Se le da

Fuente: Garrido (2004) y aportación propia.

Discurso comparado: Se requiere determinar el grupo principal de la competencia directa e indirecta de la empresa, con relación a las fortalezas y las debilidades comparativas, al análisis de la estrategia de la competencia; así como al grado de interacción de los discursos comparados.

Diferenciación conceptual: Analizar los atractivos básicos y diferenciadores que sustentan los ejes conceptuales de la empresa, con relación a sus similares de mercado y competencia, buscando destacar conceptos que sólo la empresa intervenida pueda sostener con el tiempo. Se partirá de un análisis de notoriedad, del Top of mind, por preferencia, transversal, de acceso y de notabilidad.

2. Línea de Diseño Estratégico

Target: Selección de los clientes principales de la empresa como eje de la estrategia de comunicación de progreso.

Finalidad: Claridad en la opción estratégica seleccionada, por lo que el equipo encargado debe trabajar creativamente en un mensaje integrado para la empresa, apoyada en las posibilidades reales y sostenibles de comunicación que ella posee. El eje conceptual debe conseguir que la estrategia logre diferenciar y hacer perdurar la campaña de la empresa, para alcanzar su diferenciación, relevancia, perdurabilidad, intangibilidad, credibilidad, sustentabilidad y viabilidad.

Responsabilidades: Las distintas plataformas tácticas que componen la implementación estratégica de la empresa deberán ser orientadas a la unificación del discurso de la empresa, en un concepto central que unifique a su vez, a los ejes conceptuales principales. Entre estas, se cuenta la plataforma de Recurso Humano, Relaciones Públicas, Ventas Personales, Publicidad y Marketing Directo. La clave del éxito radica no solo en el diseñar el plan de comunicación para la construcción de imagen corporativa sino también en: monitorear el entorno y los asuntos corporativos; mantener las relaciones, contactos y coordinaciones con gremios, organismos estatales y asociaciones de stakeholders; participar, desde su ámbito de competencia, en la gestión del talento humano, la comunicación comercial, las relaciones comunitarias; manejar las relaciones con los medios de comunicación y controlar las actividades o tácticas de comunicación, es decir, ejecutar todo lo pensado.

Objetivos: Definir objetivos tanto económicos como de comunicación, cuya coherencia y sinergia entre ambos garantiza la mayor probabilidad de éxito. Los objetivos económicos pueden expresarse de acuerdo a la naturaleza de la toma de decisiones de las cuotas de inversión y retorno de la empresa. En este sentido los resultados se miden por cifras de afiliación o de ventas, cifras de medida de desafiliación y cuotas de mercado, Y los objetivos de comunicación se redactan atendiendo las medidas mixtas posibles, como son la notoriedad, las tendencias comparadas de notabilidad y el impacto de afiliación/desafiliación.

Inversión: Se refiere al presupuesto consignado en la estrategia para ser implementado en la campaña, justificado en razón de los alcances de los objetivos y las posibilidades de inversión de la empresa.

Cronograma: Consiste en la planificación de tiempos y plazos de introducción de cada estrategia

Mix de Medios: Seleccionar los medios y soportes para la implementación de la solución creativa de la campaña que se implementara.

Indicadores: Medir resultados de la estrategia para evaluar su efectividad y rendimiento, implica variables de tipo cualitativas y cuantitativas.

Aproximación a la Realidad en Latinoamérica

Tras una investigación realizada por Aguilera (citado por Orjuela, 2007) vía Internet sobre la Comunicación Interna en las Empresas Latinoamericanas, la cual tomó como muestra 210 empresas distribuidas en México, Argentina, Chile, Panamá, Perú, Colombia, El Salvador y Venezuela, un promedio de 32 por país, se demostró que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.

A su vez la investigación arrojó que al parecer los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente por personas con problemas de actitud. Así pues, uno de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas, consideró que este es un problema muy frecuente, le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile lo consideraron como un problema con relativa frecuencia, presentando un 57%, Venezuela un 45%, México fue la excepción ya que lo consideró un problema poco frecuente en un 52%

Casi en el mismo orden, la falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores es un problema muy frecuente en Perú, Panamá y El Salvador en un 28% de las firmas, le sigue Colombia con el 24%, y Venezuela donde sus empresas afirman que esta situación se presenta con cierta frecuencia en un 42%.

Otro de los problemas que más afecta a las empresas de Perú, Panamá y El Salvador tiene que ver con las relaciones interpersonales en los equipos, pues sus directivos consideraron que éste se presenta de una forma muy marcada en un 43% en sus organizaciones, esta situación se hace presente en menor proporción con una calificación de 4, en México con un 36%, le sigue Venezuela con 27%, Colombia con 14%, Argentina y Chile con 10%.

En deficiencias tecnológicas, las empresas que mostraron mayor preocupación fueron las colombianas, pues el 21% de las organizaciones afirmó que esta situación se presenta de una manera muy frecuente, le sigue Argentina y Chile pero con una frecuencia más moderada, con 20%, contrario al registro de las empresas mexicanas pues un 67% asegura que este problema nunca se presenta, seguido por Venezuela con 38%, y Perú, Panamá y El Salvador con 32%.

De nuevo Perú, y los dos países centroamericanos ocupan el primer lugar, pero esta vez con un balance positivo en cuanto a distancias geográficas que dificultan la comunicación entre las partes de un mismo proceso, ya que el 45% de las empresas encuestadas expresó que este problema nunca se presenta, le sigue México con 42%, Venezuela con 38%, Argentina, Chile y por último Colombia con 20%. Por otra parte, a la pregunta ¿existen procesos cuyo diseño impide la comunicación entre las partes de la organización?, la mayoría de empresas coincidieron que se presenta de una forma relativa, empezando por Venezuela que registró un 38%, seguido de cerca por Argentina y Chile con

37%, Colombia con 32%, mientras que en México sus organizaciones afirmaron que es poco frecuente y en Perú, Panamá y El Salvador aseguraron que nunca se presenta.

Así mismo, el 32% de las empresas de Colombia consideró que la carencia de información desde las directivas hacia los colaboradores, es una dificultad que está presente con frecuencia, contrario a los demás países que mostraron un balance positivo, en México en un 50% afirmaron que nunca se presenta, seguido por Perú y los centroamericanos con 36%, Venezuela con poca frecuencia con 38%, y finalmente Argentina y Chile con relatividad, con 53%.

Resultados dispersos se observaron en el problema de mala comunicación entre el superior inmediato y el colaborador, pues Perú, Panamá y El Salvador el 26% de sus empresas aseguraron que esta dificultad se hace presente con bastante frecuencia, México y Venezuela con poca, 40% y 39% respectivamente, en Argentina y Chile es relativa, 47%, y en Colombia aseguran que es frecuente, un 25%.

Respecto a la carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los colaboradores puedan resolver sus dudas, se observó en la mayoría de países que gran parte de las empresas consideran que esta situación es relativa, en Argentina y Chile 43%, en Colombia 32%, en Perú, Panamá y El Salvador 31%, y el 40% de las empresas mexicanas manifestaron que se presenta con poca frecuencia, así como las venezolanas con 39%.

En problemas de actitud generalizados que inciden sobre la comunicación interpersonal, 30% de las empresas de Perú, Panamá y El Salvador aseguraron que este problema se ve con frecuencia, mientras que en México el 48% consideró que esta situación se presenta con poca frecuencia, así mismo en Argentina y Chile en un 50% afirmaron que este es un inconveniente relativo, al igual que en Venezuela un 42% y en Colombia un 32%.

Conclusiones

En el ámbito empresarial, el comportamiento y las prácticas corporativas contienen mensajes y códigos complejos que representan la comunicación en sí misma. De allí que la comunicación se concibe como una línea que atraviesa todas las instancias de la organización, llegando a constituir un valor estratégico para la gerencia.

En consecuencia, es lógico pensar que la estrategia de la empresa no será efectiva si se piensa y se ejecuta aislada de la comunicación, e igualmente la comunicación empresarial no existe lejos de una estrategia.

Es por ello que el proceso comunicacional, sus soportes, medios y estrategias, implican una previa planificación que permita la integración dentro de la estrategia general de la organización. Igualmente supone la creación de una cultura e identidad colectiva basada en la igualdad dentro de la diversidad de pensamientos y en el reconocimiento de las diferencias, que solo es posible a través de la comunicación.

En este sentido, las organizaciones requieren establecer una apropiada y pertinente gestión comunicacional mediante la integración de diversos instrumentos, canales, mensajes y actuaciones, en torno a alcanzar un objetivo sinérgico en común.

Precisamente, el contexto empresarial de hoy demanda una comunicación tanto interna como externa para influir de manera favorable en la gestión, cultura e imagen corporativa; lo cual exige a su vez nuevos modelos de relación con y entre los públicos de una organización.

Todo ello implica sistemas de comunicaciones que incentiven el talento y promuevan el conocimiento dentro de una organización, con el objeto de propiciar un clima interno con sentido de pertenencia, armonía y respeto que trascienda en la proyección de la empresa en el entorno.

De esta manera, la comunicación se convierte en una estrategia imprescindible dentro de la dinámica organizacional, facilitando procesos de integración con el público interno y externo, lo cual se traduce en relaciones, identidad y reputación corporativa.

En atención a lo anterior, la comunicación aporta valor a las organizaciones apoyada en un proceso planificado y participativo, siendo así un soporte esencial de las estrategias corporativas.

En síntesis, la comunicación atesora un componente dinamizador en la coordinación de las acciones y esfuerzos de la empresa, en función de los objetivos de la organización, por consiguiente, se impone como un valor estratégico para la gerencia.

Referencias

- Acevedo, A.M. 2005. El Valor de la comunicación en el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones Consultado en Marzo 17, de 2008, en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/2.htm>
- Álvarez, T., Ramírez, F., Rivera, A., y Rojas, L. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1 (2): 32-48. Consultado en marzo, 14 de 2008 en: <http://www.revistanegotium.org.ve/2/2art2.pdf>
- Berlo, D. 1979. El proceso de Comunicación. Editorial El Ateneo. Argentina
- Bozzetti, L. 2007. Comunicación Estratégica. Consultado en marzo 15 de 2008 en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/comunicacion-estrategica.htm>
- Cirigliano, C. 2006. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones - Herramientas de Gestión Consultado en marzo, 18 de 2008, en: http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_la_comunicacion_interna_en_las_organizaciones-herramientas_de_gestion/11628-5
- Costa, J. 2000. Comunicación en el Siglo XXI. Consultado en marzo, 15 de 2008, en: <http://www.rrppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>
- Garrido, F. 2004. La Comunicación Estratégica. Editorial Gestión 2000. 3ra. Edición. Barcelona España.
- Ibarra, W. 2007. ¿Qué hace un Comunicador Estratégico? Consultado en marzo, 18 de 2008, en: <http://comunicacionestrategica-pe.blogspot.com/2008/02/qu-hace-un-comunicador-estrategico.html>
- Orjuela, G. 2007. La Comunicación Interna en América Latina. Image People. Consultado en Marzo 17, de 2008, en <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacioninterna.htm>.
- Pasquali, A. 1978. Comprender la Comunicación. Monte de Ávila Editores. Venezuela.

- Pizzolante, I. 2003. La Geometría de la Comunicación Empresarial. Consultado en marzo, 17 de 2008. en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Pizzolante, I. 2006. Comunicarnos para Comunicar. Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional. Consultado en marzo, 17 de 2008, en:
<http://www.pizzolante.com/castellano/detalle.asp?ID=167>
- Scheinsohn, D. 1996. Comunicación Estratégica. Ediciones Macchi. Argentina.
- Villalobos, O. 1998. Política y Gerencia de la Comunicación Social en la Universidad del Zulia. Tesis de Maestría mención Publicación. Editorial Universitaria. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
-

Morella Beatriz Daboín Barroeta/ Licenciada en Comunicación Social/ Especialista en Gerencia de Empresa/Magíster en Administración de Empresas/Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora con categoría Asistente del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Venezuela.

E - mail: morelladaboin@gmail.com

Ronelsa Revilla Morales/ Licenciada en Comunicación Social/ Especialista en Gerencia de Mercadeo/ Magíster en Administración de Empresas/Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora con categoría Titular del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Venezuela.

E - mail: ronelsarevilla@hotmail.com