

Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida

Luís Álvaro Moreno Espinoza¹

RESUMEN

Se destaca la importancia que tiene conocer los elementos básicos de la comunicación interna organizacional, dado que ésta juega un papel relevante en la difusión efectiva de la visión institucional, de los objetivos así como de las estrategias que han de llevar al recurso humano al cumplimiento de la visión.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a diversas investigaciones, aún cuando muchas organizaciones cuentan con una visión estratégica, sólo un 33% logran convertirla en realidad; menos del 60% de los ejecutivos y menos del 10% de los empleados creen que tienen una comprensión clara acerca de la estrategia de su organización (Hermoso, 2009). Por otra parte, Charan y Calvin (1999), determinaron que menos del 10% de las estrategias formuladas son aplicadas con efectividad. Esta situación me ha hecho reflexionar sobre las posibles razones por las cuales una organización no logra compartir su visión de una manera general: Una buena parte no conoce la visión, otra no conoce las estrategias establecidas para lograr esa visión y una de las fallas principales de que esa visión institucional no sea compartida, es la falta de una estrategia de comunicación.

La parte más importante de toda organización es el factor humano, por lo tanto, éste requiere de principios claros de integración e interacción que agrupe sus esfuerzos alrededor de los objetivos institucionales. Es por esta razón que me propongo realizar un ensayo que destaque la importancia de vincular la tarea de comunicación con los objetivos medulares de la organización para lograr una visión

compartida. Es claro que nadie puede enfocar sus esfuerzos a metas u objetivos que le son desconocidos, más aún, cuando éstos no han encontrado los puntos de coincidencia entre los intereses de la organización y los personales.

Al texto lo titulo “*Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*” porque pretende que, desde el mismo título del ensayo, se asuma su objetivo. En estos tiempos de avanzada tecnología, y de mercados globalizados, la comunicación ha dejado de ser sólo un “simple” proceso para convertirse en un proceso “fundamental” de la planeación estratégica.

Por lo anterior, este trabajo abarcará un análisis de la comunicación organizacional interna para conocer y reforzar algunos conceptos básicos del proceso de la comunicación dentro de las organizaciones; además, conceptos importantes que definen una gestión estratégica de la comunicación, estableciendo su importancia e influencia en el logro de una visión compartida. La comunicación se convierte en el vínculo entre el marco conceptual de la organización y el marco operativo que implica la ejecución de las estrategias para el logro de la visión institucional, tal y como se muestra en la figura 1:

¹ Dpto. De Ciencias Administrativas. Maestría en Administración. UACJ.

Estrategia de comunicación

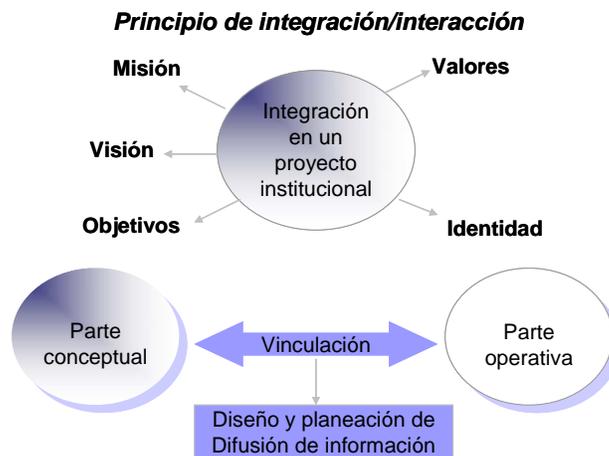


Figura 1. Comunicación: Visión institucional.

Mucho se habla del entorno globalizado y competitivo en el cual operan hoy las organizaciones. No obstante, muchas de esas organizaciones ignoran que para mantener su competitividad y enfrentarse con éxito al cambio es necesario motivar a su equipo humano, inculcándoles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados con los objetivos institucionales. El marco conceptual, en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones integrado por la *Misión*, *Visión*, *Objetivos*, *Valores* que definen la identidad de cada organización, debe estar alineado con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocido por todos y cada uno de ellos (Kaplan & Norton, 2004). El conocimiento profundo del proyecto institucional propicia un proceso adecuado de integración e interacción en todos los niveles de la organización. Por esta razón, cobra importancia el diseño y planeación de difusión de la información a través de estrategias definidas que permitan la vinculación de esa parte conceptual con la parte operativa.

Toda planeación estratégica es modificable y debe tener la característica de poder moldearse a las exigencias del entorno económico globalizado. Esto implica que, en un momento dado, las estrategias para alcanzar la visión de la empresa, puedan o deban ser modificadas. Es en este contexto donde la comunicación interna se convierte en herramienta clave para coordinar la difusión y adaptación de esos cambios y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados de la compañía. Cuando todos los integrantes de la organización unen sus esfuerzos hacia el mismo objetivo, y con la misma visión, se puede decir que el esfuerzo es dirigido hacia el logro de *una visión compartida*. Pero, ¿qué tan eficaces son las estrategias de comunicación para transmitir el marco conceptual de la organización? y, en todo caso, ¿cuáles son los elementos fundamentales que determinan que la comunicación se vuelva eficiente?

En este sentido, el presente ensayo tiene la finalidad de efectuar un análisis general sobre los componentes de la comunicación interna organizacional y el papel

que juega en la transmisión de una visión institucional para que ésta pueda ser compartida, así como, en la difusión efectiva de los objetivos y estrategias que han de llevar al recurso humano al cumplimiento de esa visión.

Es necesario señalar que el proceso de la comunicación interna se ve influenciado por los vertiginosos cambios a los que están sujetas las organizaciones en un entorno globalizado y competido, además por factores multiculturales aparejados con una intensa movilidad laboral. Luego, resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que deje atrás los viejos moldes comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización.

Dada la importancia que reviste el proceso de comunicación se hace necesario abordar lo referente a la administración de dicho proceso que en las condiciones actuales se vuelve estratégico.

Para tratar de delimitar los alcances del presente ensayo es oportuno mencionar algunos aportes que sobre el tema de la comunicación aplicada han efectuado varios autores. Cliffe (1998), citada por Garrido (2001, p.20), estableció tres principales macro-tendencias sociales que afectarían de manera directa la realidad de la empresa en la primera parte de este siglo XXI: Economía del conocimiento, hiper competencia y movilidad laboral. Garrido (2001, p.20) sostiene que éstas macro-tendencias *“han transformado el ser y el hacer de las empresas...”* Por otra parte, comenta que *“la configuración de las sociedades modernas no permite que los modelos tradicionales de comunicación en la*

empresa tengan espacio para soluciones exitosas y operen con los principios de éxito que conocimos y aplicamos en el pasado”.

Lo anterior muestra la importancia de conocer los alcances de la gestión estratégica de la comunicación cuyos objetivos deben estar enfocados a propiciar la integración y la eficiente interacción de todos los niveles de la organización para el cumplimiento de una visión compartida. Su contenido lo abordaremos en el presente ensayo desde la perspectiva de la comunicación interna.

I. La comunicación organizacional

No es posible concebir una organización sin la comunicación. El proceso de comunicación se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe. Los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación. En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante esos cambios, pero no sólo con la idea de difundirlos sino también con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan, los integren a sus objetivos personales e interactúen creando una sinergia para el logro de la visión institucional.

La comunicación interna incluye a directivos, empleados, accionistas, distribuidores, es decir, todo el elemento humano involucrado en el desarrollo y ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. La comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, que se desarrolla en las instituciones a partir de su visión conceptual.

La comunicación es un elemento fundamental para la transmisión de la visión institucional. Senge (1992), considera la

visión compartida como una de las cinco disciplinas que debe observar una organización exitosa, por lo cual, el proceso de comunicación para compartir la visión resulta, también, importante.

Sólo a través de la comunicación efectiva es posible crear una visión compartida que vincule los intereses personales y organizacionales. En este sentido, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la planeación estratégica para lograr la integración y la interacción del capital humano.

A. Antecedentes de la comunicación interna en las organizaciones.

“Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones” (Rodríguez, 2005, p. 63). En efecto, toda organización requiere de un adecuado sistema de comunicación, sin embargo, de una forma tradicional, en las organizaciones la comunicación es confundida con la información, por tanto, en la mayoría de las veces, los “sistemas de comunicación” sólo representan canales por los cuales fluye la información de una forma vertical impuesta desde arriba sin posibilidad de participación de las partes implicadas.

Existe la tendencia de comunicar en el sentido vertical u horizontal proporcionando información pero ignorando los procesos de retroalimentación a través de los cuales se completa el ciclo del proceso de la comunicación. Por lo anterior, es necesario señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración

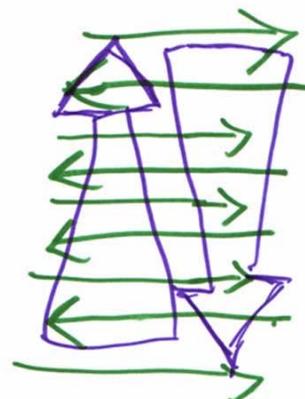
La comunicación no debe ser sólo un canal de transmisión de políticas, procedimientos u órdenes del trabajo diario

sino debe tener la cualidad de integrar al recurso humano propiciando que interactúe a todos los niveles de la organización. La posición tradicionalista de la comunicación interna debe ser dejada de lado para dar paso a una planeación estratégica de comunicación. Las exigencias del entorno macroeconómico, la competencia de los mercados globalizados, la movilidad y diversidad laboral hacen necesaria una comunicación interna estratégica la cual analizaremos más adelante.

B. Elementos básicos del proceso de comunicación interna.

Para entender a profundidad la comunicación interna organizacional se hace necesario analizar los elementos básicos que integran el proceso de la comunicación y la importancia que tienen cada uno de ellos.

En la figura 2, adaptada del modelo propuesto por Llacuna y Pujol (2008), se muestran los elementos básicos del proceso de comunicación, así como una explicación de cada uno de esos elementos:



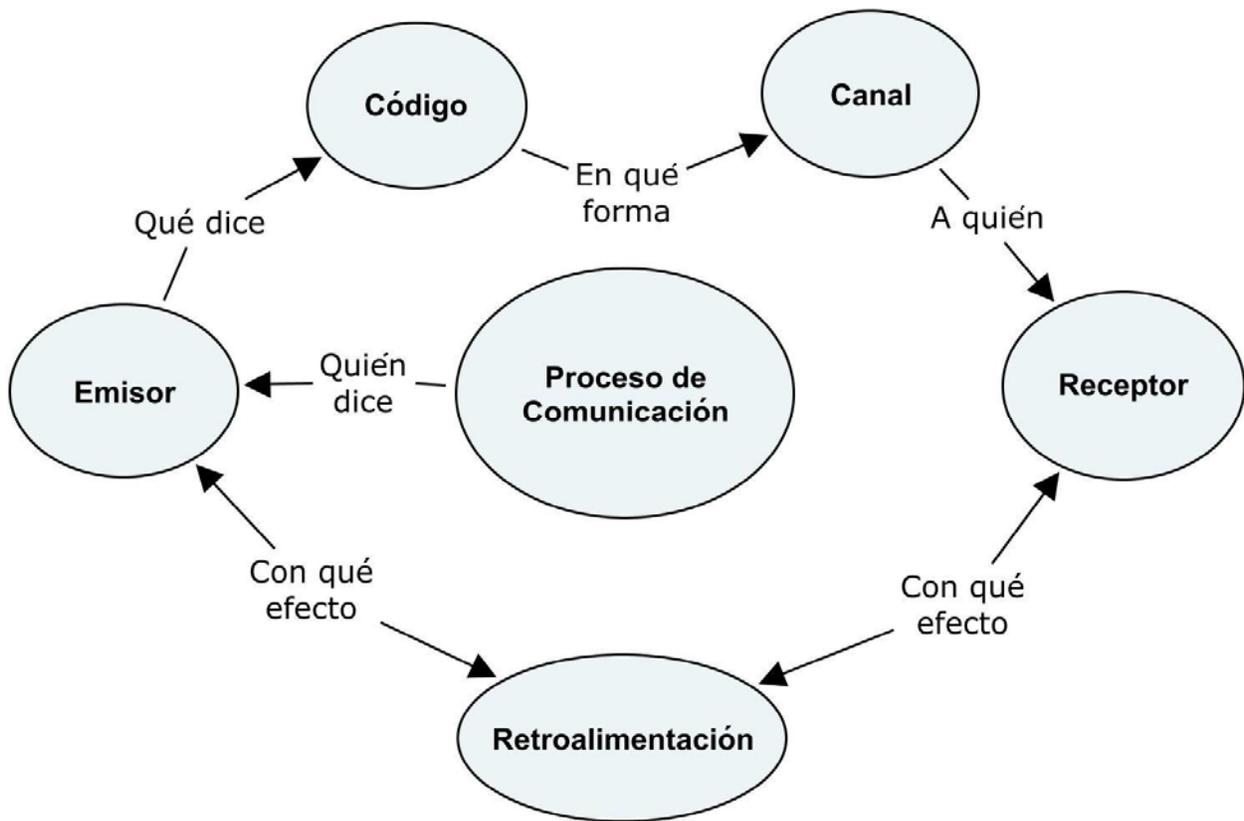


Figura 2. Proceso de comunicación

Dónde:

- Emisor. Es el elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- El código usado para la transmisión. Que pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios.
- El canal. Por donde circula la información.
- El receptor. Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.
- Retroalimentación mutua.

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros... (Llacuna & Pujol, 2008).

También, la comunicación puede resumirse como “la *transferencia y comprensión de significados*” (Robbins, 2004, p. 284). En efecto, el proceso de comunicación comienza con la transmisión de una idea pero para que este proceso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego, una retroalimentación.

Es importante señalar que el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea el contexto social, cronológico, cultural y, de manera más específica, en el contexto organizacional. Por lo anterior es importante considerar estos aspectos, conocerlos y evaluar el posible impacto que pueden tener sobre el proceso para eliminar o disminuir aquellos factores que inciden de manera negativa aprovechando aquellos que sugieren un éxito en la comunicación.

Es relevante señalar, también, el carácter dinámico de la comunicación y, por tanto, la conveniencia de considerar algunas características como las señaladas por Adler y Marquardt (2005):

- La imposibilidad de dejar de comunicarnos. El proceso de comunicación utiliza medios verbales y no verbales lo que indica que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarnos. Los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos, etc., de manera constante están enviando mensajes, por lo tanto, todos esos elementos están comunicando.
- La comunicación es irreversible. Lo dicho, dicho está dice el refrán. En efecto, las palabras pronunciadas llevan un mensaje de cuyo contenido no se puede uno retractar. Pero no sólo la comunicación verbal tiene esta característica, también la comunicación no verbal la presenta a través de nuestras actitudes. Por lo anterior debemos considerar su impacto en el proceso de comunicación

ponderando de una manera adecuada el mensaje que deseamos enviar al receptor.

- La comunicación es un proceso. Como se puede observar en la figura correspondiente al proceso de la comunicación mostrado en párrafos anteriores, la comunicación no es un acto único, sino que es todo un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor.

- La comunicación no es la solución total. En efecto, una mala comunicación no puede tener como consecuencia buenos resultados. La calidad de la información es importante porque nos ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino de las soluciones. Existen muchos factores que complican la comunicación sobre todo cuando la comunicación se tiene que dar en la resolución de conflictos en que las partes no ceden en sus posturas y en muchos de los casos los malentendidos abundan.

Si entendemos los elementos básicos del proceso de comunicación y las características de su naturaleza dinámica entenderemos el impacto que puede tener una comunicación de calidad. Si queremos lograr una comunicación efectiva de la visión institucional para propiciar una sinergia y, por lo tanto, la colaboración total de los integrantes de la organización, debemos pensar en una estrategia de comunicación que considere estos elementos básicos y las características del proceso de comunicación que garanticen una comunicación efectiva de la visión para que ésta sea compartida.

Según Senge (1992), la visión compartida es una de las cinco disciplinas necesarias para el éxito de una organización. Partiendo de esta base, entonces, es necesario establecer mecanismos adecuados a través de una estrategia de comunicación para que la visión pueda ser compartida. Bajo esta premisa, la comunicación ya no debe ser vista

sólo como un simple proceso sino como parte fundamental de la planeación estratégica, por tanto, deben conocerse a detalle todos aquellos elementos que inciden en la comunicación para realizar una adecuada gestión de la misma.

II. *Clasificación de la comunicación.*

Existen dos grandes clasificaciones de la comunicación: la comunicación interna y la externa. La comunicación externa es aquella que se da de la organización hacia el exterior como puede ser la comunicación con clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación, público en general, que puede llevarla a cabo cualquier integrante de la organización. La comunicación interna es la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar

de interacción del recurso humano. Es aquella a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración.

A través de la comunicación interna se puede aumentar el sentimiento de pertenencia de los integrantes a determinada organización mejorando las relaciones laborales y logrando una integración en torno a la visión institucional. Desde esta perspectiva, por coincidir con el objetivo del ensayo, se analizará la comunicación interna para conocer sus formas y efectos dentro de la organización.

A. Desde una óptica general.

La comunicación interna, basado en Llacuna y Pujol (2008), desde un punto de vista general, se puede clasificar de la siguiente manera:

1. En razón de sus canales y contenidos:
 - a. Formal. Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye por los canales formales, por ejemplo correspondencia, manuales, instructivos.
 - b. Informal. Surge de los grupos informales y no sigue los canales formales. Puede tratar asunto incluso organizacionales. Este tipo de comunicación, por sus características suele llegar a ser más influyente que la formal. Ejemplo, chismes, rumores, comentarios opiniones.
2. En razón del receptor:
 - a. Individual. Cuando la comunicación es dirigida a una persona en concreto.
 - b. Genérica. Cuando va dirigida a un grupo de personas sin especificar nombres.
3. En razón de la obligatoriedad de la respuesta:
 - a. Imperativa. Aquella comunicación que exige una respuesta precisa.
 - b. Exhortativa. Aquella que requiere de una acción sin ser obligatoria.
 - c. Informativa. Es aquella que solo comunica algún asunto sin esperar nada.
4. En razón de su forma:
 - a. Oral.
 - b. Escrita

- c. Gráfica
- 5. En razón de su sentido o dirección:
 - a. Vertical. Es información que fluye en dos sentidos:
 - i. Descendente. Es aquella que fluye de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores. (órdenes, instrucciones, etc.).
 - ii. Ascendente. Aquella que fluye del nivel inferior al superior. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informar sobre el progreso hacia las metas, sugerencias, quejas, etc.
 - b. Horizontal. Es cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo nivel jerárquico.

B. Comunicación organizacional formal.

Es importante conocer las diferentes clasificaciones de la comunicación para tener posibilidades de evaluar su comportamiento y efecto hacia el interior de la organización, no obstante, por las características y objetivos del presente trabajo abordaré con un poco más de profundidad la comunicación organizacional formal, porque es a través de ésta que tendrá lugar la transmisión del marco conceptual de la organización que está integrado por la visión, misión, valores y objetivos.

La comunicación formal dentro de sus múltiples objetivos tiene uno de gran importancia: transmitir la visión institucional. Es a través de la comunicación formal que las organizaciones introducen el marco conceptual, lo difunden entre todos sus

integrantes, propician su aceptación y apropiamiento de las tareas y por último, la interiorización de los pensamientos, valores y estrategias para el desarrollo organizacional.

Es a través de la comunicación formal que se logra que los empleados se encuentren informados y motivados como parte activa del proyecto institucional propiciando un proceso de integración, motivación y desarrollo personal. Este tipo de comunicación se asocia por lo general con la comunicación vertical ascendente y descendente y con la horizontal como se muestra en las figuras 3 y 4:



Figura 3. Perspectiva de la comunicación (Fuente: Llacuna & Pujol, 2008)

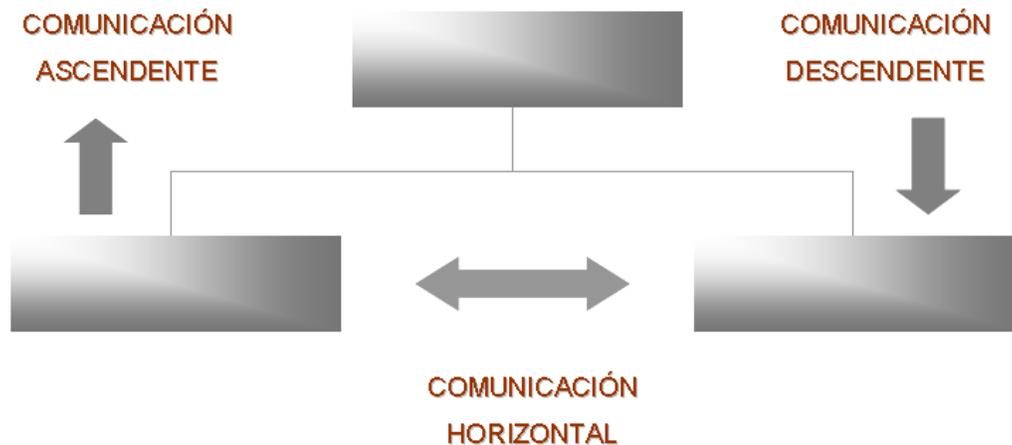


Figura 4. Flujo de comunicación (Fuente: Llacuna & Pujol, 2008)

En toda organización la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004). La función de motivación, para efectos de compartir la visión, es la que interesa abordar en nuestro análisis. Es claro que el proceso de integración del personal sólo será posible a través de un amplio programa de comunicación de los objetivos organizacionales, pero, el proceso de comunicación, deberá contener un elemento motivador que logre vincular el interés personal y el organizacional. Se debe aclarar que la comunicación por si sola no basta para lograr la motivación pero es necesario reconocer su importancia en el proceso de compartir la visión.

“La comunicación fomenta la motivación” (Robbins, 2004, p.284). Efectivamente a través de ella los integrantes de una organización tienen claridad acerca de lo que tienen que hacer, cómo lo están ejecutando, qué desempeños pueden mejorar.

III. *Comunicación efectiva.*

Los autores del libro *¡Comunícate!*, dicen que “el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”, (Verderber y Verderber, 2005, p. 50). Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

A. *Requisitos para una comunicación efectiva.*

1. La comunicación interna como elemento de interacción. Requisitos y obstáculos.

Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.
- Integración. La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.
- Equilibrio. Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos como es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.
- Moderación. Estrictamente necesaria y concisa posible.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno

globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar (Llacuna y Pujol, 2008).

Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente nos permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. Comunicación interna y su efecto en la visión compartida.

Como lo menciono en la introducción, diversas investigaciones realizadas han encontrado que aún cuando muchas organizaciones cuentan con una visión estratégica, sólo un 33% la realizan. Menos del 60% de los ejecutivos y menos del 10% de los empleados creen que comprenden de forma clara la estrategia de su organización y menos del 10% de las estrategias formuladas son aplicadas con efectividad. ¿Cuáles serán las causas por las cuales una organización no logra compartir su visión de una manera general? Pienso que una de las fallas principales de que esa visión institucional no sea compartida es la falta de una estrategia de comunicación.

Insisto sobre la importancia del factor humano en la organización y sobre todo que éste tenga claros los principios de integración e interacción para agruparlo en torno a los objetivos institucionales. Cuando las metas u objetivos de la organización le son conocidos y resultan coincidentes con sus propios intereses se logra conjuntar los esfuerzos para el logro de la visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. (Senge, 1992, p. 261).

Cuando se logra compartir la visión, se establece un vínculo entre la parte conceptual y la parte operativa producto de aspiraciones comunes. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que *“las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”*.

B. El papel de la comunicación en la planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso estructurado a través de la cual se construye de manera lógica el marco conceptual sobre el cual y para el cual ha de realizar sus actividades una organización así como las

estrategias que se han de utilizar para dar cumplimiento a la visión institucional. Lo anterior requiere de un buen sistema de comunicación que permita el conocimiento general de ese marco conceptual con el objetivo de vincularlo al marco operativo. En otras palabras para alcanzar la visión, se requieren estrategias, para lograr las estrategias son necesarias acciones concretas y para ejecutar esas acciones se requiere de integración en la organización que sólo es posible si los marcos de actuación son conocidos por todos.

Para el logro de una visión compartida se hace necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada. Como ya lo vimos, una de las principales causas por las cuales las organizaciones no logran convertir en realidad sus estrategias es por la falla en el proceso de comunicación. La comunicación viene a constituirse entonces en un factor clave de la planeación estratégica. Solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes de una organización se agrupen en torno a la visión institucional, compartan intereses, se motiven, colaboren y al final se logre una visión compartida resultado de la alineación de los intereses personales con los institucionales.

Senge (1992), en su libro *“La quinta disciplina”*, aborda, desde un enfoque sistémico, los conceptos de una visión compartida considerándola como una de las cinco disciplinas que contribuyen al éxito de una organización. Lo anterior resalta la importancia de que el proceso de comunicación sea eficiente para compartir la visión.

Por otra parte, la comunicación puede convertirse en un elemento que coadyuve a la motivación del capital humano. Senge (1992, p.292), dice que: *“cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la*

realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones”. ¿Cómo el personal puede conocer la importancia de su labor en el desarrollo de la visión? Sólo a través de un proceso de comunicación eficiente.

De acuerdo a Robbins (2004, p.284), “El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación”

De lo anterior se puede deducir que la motivación es un elemento fundamental en el proceso de unificar la visión y por lo tanto debe ser parte de la estrategia de comunicación.

IV. Gestión estratégica de la comunicación.

Partiendo del supuesto que una comunicación efectiva ayuda al logro de una visión compartida toda vez que esta planteada con principios de integración e interacción que vincula los intereses institucionales con los intereses personales, resulta oportuno abordar, entonces, la manera de cómo se deben administrar los procesos de la comunicación para pasar de lo que tradicionalmente es un proceso “informativo” a un proceso “comunicativo” que por sus consecuencias e importancia se vuelve estratégico. Precisamente por esta última característica del proceso, su gestión es, también, estratégica. A continuación analizaremos algunos elementos de la gestión estratégica de la comunicación:

A. Estrategia y comunicación: sus definiciones.

La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos. De manera tradicional la planeación en sus

procesos de ejecución hace una analogía de la estrategia organizacional con la estrategia militar, ya que, uno de los objetivos tradicionales es enfrentar la competencia y por lo tanto incluye conceptos como la táctica y la logística, que por lo general están enfocados a derrotar al enemigo. Sin embargo, en los tiempos actuales, esa percepción se vuelve obsoleta y se hace necesario definir un nuevo concepto de estrategia.

Como lo dijo Garrido (2001, p.82), “los japoneses han aportado su idea de estrategia desde una óptica de vínculos entre personas, colectivos y sociedades en donde podemos servirnos mutuamente”. Entonces podemos definir la comunicación estratégica como aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores, objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida. Para lograr esa vinculación efectiva se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación.

B. Planeación estratégica de la comunicación.

Partiendo de la definición propuesta y haciendo referencia a la necesidad de vincular la parte conceptual con la parte operativa, se hace necesario el establecimiento de principios y mecanismos que le den viabilidad a esa intención. En este sentido se hace necesaria una planeación estratégica del proceso.

Un plan estratégico de comunicación debe tener su origen en el plan general de la organización para que todo el modelo conceptual de la organización sea presentado a sus integrantes y lograr su difusión, aceptación e interiorización. La planeación estratégica de la comunicación debe enfocarse en la *comunicación efectiva* del modelo para lograr que la misión y la visión sean compartidas, luego, entonces, deben utilizarse todos los niveles y tipos de comunicación existentes.

Arellano (2008), en su ensayo *La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*, sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

C. Elementos de la gestión de la comunicación.

Como todo proceso la comunicación debe estar sujeta a elementos mínimos de gestión que garanticen su manejo eficiente en términos de amplitud, contenido, focalización, oportunidad y objetivos. Garrido (2001, p.111) resume estos elementos como sigue: “*Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión, Integración, evaluación y control*”. Coincido con esa estructura siendo la descripción general de cada uno de los elementos la siguiente:

Investigación. Es básico contar con elementos para la construcción de un buen diseño de estrategias de comunicación, pero para lograr este diseño, es necesario tener antecedentes de aquellas situaciones que permitan establecer las condiciones tanto externas como internas bajo las cuales se va a producir el proceso de comunicación. Todos los antecedentes que afectan el objetivo del mensaje y el mensaje mismo se logran conocer a través de procesos de investigación que permita establecer elementos suficientes de juicio para la construcción de una estrategia eficiente.

Interpretación y análisis. Es el análisis profundo de los antecedentes obtenidos

durante la etapa de investigación que nos permitirá orientar la construcción de la estrategia.

Diseño estratégico. Este es un elemento básico primordial ya que marca la forma, la extensión, el objetivo, la oportunidad, el alcance que tendrá la estrategia de comunicación con la clara intención de lograr una integración en torno a un objetivo sinérgico común. De este diseño estratégico depende que se de la eficiencia de la comunicación para el logro de una visión compartida.

Dirección y gestión. Desde luego que al tratarse de un proceso que resulta estratégico, es lógico deducir que el proceso requiere ser administrado para que el mensaje sea emitido y canalizado de manera adecuada estableciendo los canales de retroalimentación necesarios para verificar la efectividad tanto en la emisión como en la recepción del mensaje.

Integración. Este es un elemento clave en la gestión estratégica de la comunicación. Ya dijimos que solo cuenta el mensaje que se entiende, más que aquel que se quería enviar. Luego es imprescindible que el emisor se asegure de que el receptor recibió el mensaje de la manera adecuada. El elemento humano no puede estar integrado si desconoce la visión institucional, la misión, sus objetivos, sus principios y valores y además no ha vinculado estos elementos con sus intereses personales. Es necesario que la gestión de la comunicación asegure que esta integración se de para el logro de una visión compartida.

Evaluación y control. Por último, este elemento es muy importante, ya que a través de él, podemos determinar la efectividad de las estrategias de comunicación, además, nos brinda elementos para mejorar los procesos, reorganizarlos, redirigirlos y, en su caso, eliminarlos.

CONCLUSIONES

La comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. Por esta razón, a lo largo del ensayo, se aborda esa problemática para destacar la importancia de la comunicación efectiva en promover esa vinculación y por lo tanto orientar los esfuerzos al logro de una visión compartida.

La planeación estratégica tiene como objetivo dar cumplimiento a la visión y misión de la organización a través de estrategias definidas. Uno de los elementos fundamentales para lograr ese objetivo es convertir las estrategias en acción y, por tanto, todo este proceso debe ser del conocimiento de todos los niveles de la organización para actuar en consecuencia. Lo anterior obliga a establecer una adecuada estrategia de comunicación cuyos conceptos son analizados en el presente ensayo señalando su importancia e impacto en la sinergia organizacional.

Un proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal. Por esta razón, en el presente ensayo, se analizaron los elementos fundamentales que determinan que una comunicación se vuelva eficiente y los

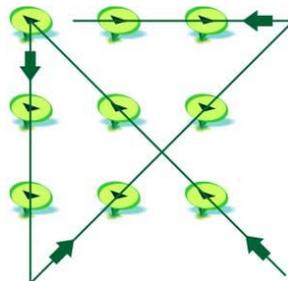
conceptos que resultan estratégicos para su gestión.

Otro punto importante considerado es que, ante un entorno globalizado y con una amplia diversidad laboral, se hace necesario que los programas estratégicos de comunicación presenten la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios vertiginosos de manera oportuna y puedan ser asumidos por todos los integrantes de tal forma que se propicie una alineación de intereses de un manera rápida y efectiva.

Dadas las limitaciones en tiempo y costo, el contenido del presente ensayo se basa en trabajos desarrollados por otros investigadores y autores de temas relacionados con la comunicación, por lo cual, sería muy conveniente realizar un trabajo de campo más exhaustivo que determinara, de una forma más empírica, el grado de efectividad de la comunicación estratégica en la transmisión del marco conceptual de la organización.

Considero que el contenido del ensayo muestra que la comunicación estratégica tiene un impacto importante pero se requieren estudios más profundos para establecer su grado de influencia de una manera determinante.

No obstante las limitaciones en cuanto a determinar el grado de efectividad, el ensayo aporta elementos que llevan a concluir que el logro de una visión compartida sólo es posible a través de una comunicación efectiva.



REFERENCIAS

Adler, R. & Marquardt, J. 2005. *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición. MÉXICO: McGraw Hill.

Arellano, E. 2008. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. *Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008*. Consultado el 19 de marzo del 2009 del Sitio Web:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antecedentes/supesp/estrategia.htm>.

Charan, R. & Colvin, G. 1999, junio 21. Why Ceo's fail. *Fortune*, 139.

Garrido, F. 2001. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. BARCELONA: Ediciones Gestión 2000.

Hermoso, C. 2009. *Foro: Balanced Score Card (BSC)*. Ventajas y desventajas del BSC. Consultado el 30 de marzo del 2009 del sitio Web:

<http://carolinahh.es.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/forobsc.htm>

Kaplan, R. & Norton P. 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*.

Llacuna, J. & Pujol, L. 2008. *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Consultado el 15 de enero, 2008, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Sitio Web:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. MÉXICO: Pearson Educación.

Rodríguez, D. 2005. *Diagnóstico Organizacional*. 6ª Edición. México: AlfaOmega Grupo Editor.

Senge, P. 1992. *La Quinta Disciplina*. Barcelona. Granica.

Verderber, R., & Verderber, K. 2006. *Comunicate*. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.

