



Febrero - Marzo
2007

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Libros](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Gundalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Empresa, Estrategia y Comunicación

Número Actual

Por *Francisco Garrido*
Número 55

Introducción

La empresa como unidad social organizada y abierta está indisolublemente ligada al fenómeno de la comunicación y éste es impensado como tal, fuera del campo cultural y social. La capacidad simbólica de las organizaciones se afianza en la naturaleza del hombre y sobre tal naturaleza volverán una y otra vez las distintas perspectivas y escuelas, los distintos enfoques y prácticas, así como las más complejas "soluciones modélicas" de la realidad comunicacional. Acá estamos observando a las empresas como unidades de estudio desde la perspectiva de la comunicación, para lo cual básicamente la naturaleza de la misma no ha cambiado: estamos hablando del *hombre* como sujeto organizado (finalmente siempre es el *hombre* y los estadios de la comunicación en los que interactúa).

El hombre es quien reproduce o recodifica su realidad inmediata y mediada (esa realidad que le es próxima y tangible o incluso a veces supuesta). La realidad puede ser creada por el sujeto y transmitida a través de símbolos que tienen posibilidades de ser internalizados e interpretados por él y sus iguales, para ir construyendo y reconstruyendo una realidad social, organizacional, grupal e interpersonal (todas ellas a la vez).

La información que reciben los sujetos (que agrupamos en el esquema de *stakeholders*) como un reflejo de energía con contenido simbólico o de contenidos verdaderamente útiles, que les son vehiculados por la comunicación y enlazados por la producción de significados se transforma en condición necesaria, pero nunca suficiente para que el proceso comunicativo pueda ocurrir; por ende ella será un componente muy significativo en el proceso empresa - públicos, pero no la razón superior de dicha interacción, cual será la *comunicación* en su más amplia dimensión. La naturaleza de la comunicación requiere de la presencia de componentes significantes propios del mensaje para su existencia, sin embargo, nunca debemos olvidar su apego connatural y congénito a la acción (aun más en el ámbito empresarial, en donde las cosas aplican en la medida de su funcionalidad y pragmatismo). En tal sentido debemos considerar a los actos y mensajes como pilares íntimamente unidos en la comunicación de la organización, sin embargo, restringiendo un tanto los componentes de acción y mensaje al ámbito de la empresa: la naturaleza de la comunicación es actuante, ya que todo sujeto al actuar tiene como referente al otro y su comportamiento modelado, esperado o influyente que completa, reemplaza, o contradice el mensaje (comunicación es acción en relación a otro en tiempo real o mediado).

Ahora bien, en el entorno de la empresa ha sido clarificador y particularmente útil para "las mejoras en la gestión estratégica de la comunicación", el hecho de concebir a los *actos* y los *mensajes* como partes esenciales y sinérgicas de la comunicación (más allá del discurso teórico de algunos autores).

Tradicionalmente las distintas perspectivas teóricas de la comunicación se han ocupado tan sólo del mensaje en el entorno organizacional (en sus más variadas formas y aplicaciones), las que al carecer de un arribo comunicacional de las acciones que lo completan, lo presentaban incompleto (lo que afecta incluso desde el punto de vista formativo a nuestros estudiantes).

Actos y mensajes

El acto se constituye en un hecho cuya percepción genera experiencias. Tales experiencias son interpretadas por los *stakeholders* e inevitablemente resultan interpretados (la comunicación en la empresa *tiende al acto y lo propaga*). Es por esto que hemos insistido en que particularmente en el caso de la empresa: "cuando la comunicación no tiene el poder de generar acción aparece sólo como una pieza decorativa de la compañía". Dos elementos esenciales que rescatamos para una mejor comprensión de lo que venimos señalando:

- a.- La empresa en términos normales tiene lo que llamaremos "imposibilidad de no actuar", es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad (ello solo ocurre cuando la organización desaparece).
- b.- Se suma a lo anterior la llamada "imposibilidad de no comunicar", lo que nos lleva hacia la el hecho cierto que la comunicación existe quiéralo o no la organización.

Los elementos antes descritos resultan simbióticos en el día a día de la empresa y por fuerza de los hechos los ejecutivos y hombres de empresa han debido poner atención a ellos, buscando profesionales de altura estratégica que les ofrezcan soluciones que agreguen valor a la organización.

Este profesional (o equipo de profesionales) diseñará e implementará la estrategia de comunicación, buscando decir "algo" de la organización que desea que la sociedad comprenda, recuerde y principalmente *evalúe* positivamente. La circulación de las comunicaciones de la compañía nunca llegan en estado puro a los públicos (ni a todos los públicos) para los que fueron diseñadas y por su naturaleza (de hablar en primera persona) tenderán a generar menor credibilidad que las experiencias colectivas, grupales e individuales de cada sujeto. Quizá la mayor ironía para los encargados de comunicación de las empresas y planes de medios de consultoras y agencias, es que en una sociedad cada vez más atravesada por medios electrónicos y nuevas posibilidades telemáticas, la preeminencia de la *comunicación personal* (relacional dirán algunos) supera en general en términos de calidad y credibilidad a cualquier otro medio.

Comunicación y Estrategia

Si hemos de convenir en que la comunicación *sólo puede ser estratégica* en la organización o empresa, podremos estar nuevamente de acuerdo en que si no encontramos en el mentado "plan estratégico de comunicación" elementos que hagan operacionalizable el *Plan Estratégico de Negocios* de la propia compañía, estaremos en presencia de un esfuerzo inútil y costoso. Sabemos que resulta imposible la gestión, mantenimiento y desarrollo de un proyecto empresarial, al margen de la comunicación. Esto porque la vida social de la empresa depende de sus habilidades para integrarse a sí misma, e integrarse en las sociedades en que opera o en las que espera operar en el futuro; es por esto que vale la pena apuntar que la competitividad de una compañía en una sociedad globalizada y centrada en una economía de libre mercado depende de una parte de sus capacidades de adaptación a las sensibilidades y demandas de sus *stakeholders*, y de otra parte, de la flexibilidad e integración de su capital humano (ello redundando en la necesidad de contar con una bien llevada gestión de comunicaciones).

Durante gran parte del siglo pasado las empresas buscaron soluciones a sus problemas de comunicación en especialistas y profesionales que respondían a un perfil más bien operativo, desde sus propias limitaciones. En este sentido, las técnicas de las que nos servimos en la empresa para comunicar (publicidad, relaciones públicas, diseño o medios, por ejemplo) aportan en general, una idea exclusivamente instrumental de la comunicación. Es en tal operación en donde se producen los vacíos de orientaciones estratégicas (y de toma de decisiones) que la planificación de la comunicación pone siempre por delante y busca superar. Para ejemplificar los problemas más recurrentes que se nos solicitan solucionar los clientes -en términos comunicacionales, por cierto- podemos ensayar un listado no exhaustivo como el siguiente:

- Falta de transmisión de objetivos
- Debilidades en el manejo de un discurso en común
- Poca notoriedad pública
- Dificultades para hacer visibles las fortalezas
- Falta de sostenibilidad de los diferenciadores
- Dificultades para priorizar las acciones de comunicación
- Dificultades para hacer común el horizonte de largo plazo
- Ineficiencias operacionales por desarrollo de actividades desarticuladas
- Dificultades para implementar indicadores de gestión.
- Etcétera.

No es extraño que uno de los indicadores principales de gestión que escogen Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) tengan que ver con la alineación de recursos de comunicación y con la sensibilización de la perspectiva del cliente: ambos elementos que ponen de relieve la importancia que la comunicación tiene hoy para las empresas desde una perspectiva estratégica. Así como la perspectiva financiera debe contar con indicadores de gestión que permitan corregir el quehacer de la compañía a diario, así mismo la comunicación tiene sentido en la empresa a condición de poner en acción una serie de planes específicos que logren hacer tangible el accionar de la visión y la misión de la compañía.

La experiencia indica que la inhabilidad para ejecutar la estrategia (o poner los mensajes en acción, podríamos decir) es una de las mayores razones de fallas de los ejecutivos. Como señala Kaplan "el poder transformar la estrategia en acción" es uno de los mayores desafíos en la gestión moderna de las empresas y "en esa transformación que implica reducir los gaps que subyacen entre el mensaje y el acto, la comunicación resulta vital".

La fuerza de los hechos demuestra que los límites que tendían a separar el gestionar del comunicar se tornan cada día más difusos: los hechos diarios comprueban que no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación en la empresa. De ahí que veamos la irrupción de temas de comunicación en el pregrado mismo de las carreras de económicas y administración, así como la aparición de asignaturas de comunicación estratégica en los programas de MBA de las más importantes Universidades del mundo. Ya muchos han comprendido que la comunicación sólo puede ser estratégica al interior de la empresa y que su existencia debe dar respuestas a los problemas de gestión, alineación de recursos, logros de objetivos, creación de valor y permanencia en el tiempo, temas todos claramente estratégicos. Es por ello que afirmamos que si la comunicación existe en la empresa, o es para resolver temas primeramente estratégicos o no existe. Es por esto que nuestros principales esfuerzos como

académicos de MBA's está puesto en demostrar la articulación que en nuestra experiencia práctica reúne a los tres pilares que ya se indicaban en el título de este artículo como lo son la empresa, la estrategia y la comunicación. En nuestra experiencia como consultores hemos visto empresas que por no contar con un plan estratégico de comunicación, van de un lado a otro, tratando de ser un poco de todo y terminan siendo nada (ante los ojos de los stakeholders). Esto es así porque aún en la mejor de las empresas y contando con la mejor de las estrategias, si no somos capaces de comunicar lo que somos ("nuestra ventaja a partir de la diferencia"6), somos nada.

Referencias:

Garrido, Francisco Javier (2005). *Comunicación Estratégica*, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España. (2ª edición).
Putnam, Garrido y Costa (2001). *Comunicación Empresarial*, Edit., Gestión 2000, Barcelona, España.
Kaplan y Norton (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Editorial Harvard Business School Press, Boston, EE.UU.
Garrido, Francisco Javier (2005). *Pensamiento Estratégico*, Edit. Willson & Cox, DF Ediciones, Chile. (incluye capítulo de Henry Mintzberg).
Mintzberg, Henry (2004). *Managers not MBA's*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco Ca., EE.UU.
Krippendorff, Kathan (2004). *The art of the advantage*, Editorial Thomsom Texere, Michigan, EE.UU.

Dr. Francisco Javier Garrido

Socio director del EBS Consulting Group (España-Chile), Director del MBA en Comunicación Estratégica (U. del Desarrollo, Chile) y profesor de MBA Executive, Chile.