

# Comunicación estratégica en las organizaciones

Angélica Patricia Varela Izaza\*

[anvarelai@yahoo.com.mx](mailto:anvarelai@yahoo.com.mx)

María Antonieta Rebeil Corella

Trillas, 2006

Con un atinado enfoque, Ma. Antonieta Rebeil Corella, ofrece una importante aportación no sólo al ámbito académico sino al sector empresarial y gubernamental, a través de su más reciente libro *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, con el cual rompe algunos mitos del mundo de la comunicación corporativa y a su vez afirma otras teorías, que durante las últimas décadas han sido consideradas como bases sólidas para la aplicación de estrategias organizacionales.

El diagnóstico es una de las herramientas preferidas por la autora para validar los conocimientos integrados en dicho documento, cuyos estudios fueron aplicados a grupos muestra de MiPyMes, industrias macros e instituciones educativas, que permiten conocer la importancia que tiene actualmente la comunicación en el desarrollo de todo tipo de compañías. Los resultados arrojados fueron muy interesantes en relación a diversas variables, como: flujos de comunicación, tecnologías de información, productividad, clima laboral, cultura, ética, planeación estratégica; así como la influencia del tamaño de empresa, jerarquías, entorno, administración, entre otras.

Son tres las principales temáticas que aborda Rebeil en este libro: 1) Diversidad Organizacional y Comunicación en México, 2) El Cambio en las Organizaciones: Estrategia de la Comunicación, y 3) Aplicación de Estrategias de Comunicación en las Organizaciones; cuyos contenidos permiten al lector concienciar la influencia que tiene la buena comunicación en la productividad de toda empresa y por ende en la mejora económica de cualquier entidad.

La primera, referente a la Diversidad Organizacional y Comunicación en México, ofrece un recorrido detallado de antecedentes y del *status quo* que viven el sector corporativo y gubernamental no sólo de su comunicación estratégica, sino de sus habilidades de administración y gestión; esto a través de seis subtemas, dentro de lo cuales destacan tres: globalización, transformación de las organizaciones y MiPyMes.

La globalización permite identificar nuestra actualidad y entenderla como un periodo de transición entre la época industrial y la post-industrial, comprendida como la constante creación de procesos y productos tecnológicos. Lo cual demanda desarrollar nuevas habilidades profesionales, más exigentes, que cumplan con las tres corrientes de la administración: la clásica, la humanista y la sistemática, esta última enfocada a la creatividad y la adaptación del cambio. Por lo tanto la empresa debe contar con una planeación clara y rica en información que permita enfrentar la globalización, de ahí la importancia de la comunicación en dicha dinámica.

Lograr la identificación de los empleados, estrategias y líderes, con la visión, los valores y la cultura organizacional es una de las responsabilidades que tiene la comunicación corporativa. Al respecto, Rebeil comenta que la comunicación propicia una transformación social, económica y política de nuestro país, congruente con la dinámica mundial, por ello sugiere tener muy claras las funciones de todo comunicador, entre las que destacan: vincularse con la estrategia del negocio, identificar oportunidades, comprender la necesidad de cambio, anticiparse a las necesidades, identificar problemáticas, estrategias para lograr un entendimiento de mensajes, mantener una tónica emocional para propiciar la motivación y el silencio cuando se requiere, siendo éstas las que hacen la diferencia entre un comunicador eficaz y otro que no lo es.

Asimismo las MiPyMes juegan un papel relevante en la economía de nuestro país, constituyendo el 96.33 % del total de unidades productivas del país; sin embargo, muchos de los pequeños y medianos empresarios no cuentan con el apoyo financiero para invertir en comunicación, siendo esto un gran error que se refleja en la pronta desaparición de estos negocios. En esta temática la autora también explica cómo debe ser conceptualizada la comunicación organizacional, a través de un análisis realizado en las empresas de la Red Cetro Crece, el cual arrojó conclusiones de gran interés que rompen con el mito de: “La efectividad de la comunicación organizacional es mayor mientras más pequeña sea la empresa”; ya que no va de acuerdo con los resultados del estudio en el que se manifiesta que hay mejor comunicación entre directores y obreros en empresas grandes debido a que existen más ojos y oídos para captar variaciones del entorno, así como mayor posibilidad de manejo de las tecnologías de información. De la misma manera Rebeil destaca que la comunicación debe ser integral, es decir, incluir tres dimensiones: comunicación institucional (imagen), comunicación interna (gestión) y comunicación mercadológica (ventas).

Con respecto al segundo tema “El Cambio en las Organizaciones: Estrategia de la Comunicación” se promueven técnicas muy interesantes para la implementación de un buen sistema de comunicación corporativa, entre las más importantes están:

la planeación estratégica (proceso por el cual los miembros que guían una organización visualizan su futuro y desarrollo de los procesos, así como las operaciones necesarias para alcanzar ese futuro), la visión integrada (sinergia entre las tres dimensiones de comunicación que conforman el área de pensamiento y las relaciones públicas que representan el área de interacción), auditoría de comunicación (instrumento de estudio para la construcción de diagnósticos de comunicación en las organizaciones y monitoreos de clima), gestión de conocimiento (capital intelectual y social que son principales activos intangibles de una empresa. Es indispensable documentar la información y conocimiento de nuestro factor humano para la mejora de competencias), y la cultura organizacional (valores, creencias y tradiciones).

Finalmente, la Aplicación de Estrategias de Comunicación en las Organizaciones es el tercer tema abordado en este documento, a través de diagnósticos aplicados a dos instituciones educativas como son: La Universidad de Occidente, ubicada en el estado de Sinaloa y el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) de Puebla, consideradas organizaciones por el simple hecho de realizar funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura y servicios.

En relación a la Universidad de Occidente, ésta fue objeto de un estudio de clima organizacional enfocado a tres aspectos: análisis de estructura organizacional, procesos administrativos y

comunicación en la institución; cuyas conclusiones principales fueron que el clima es un factor que influye en el comportamiento de los miembros de la institución reflejado en la productividad de la misma, ya que se mostró inconformidad con referencia a la relación entre autoridades, jefes inmediatos y compañeros de trabajo, es decir, a mayor jerarquía se percibe mayor conocimiento de la institución, mejor remuneración y mayor productividad, por lo que el área de oportunidad tiene que ver con la mejora de relaciones laborales y más subalternos.

A su vez el IDEA, considerada entre las cinco primeras opciones universitarias de Puebla, fue objeto de un análisis enfocado a su realidad, identidad, comunicación e imagen institucional que se basa en el concepto de "familia", sin embargo los resultados reflejaron que pocos son los medios que connotan dicha filosofía, por lo que la autora propone atinadamente concentrarse en generar una imagen congruente a su identidad, es decir, que toda su comunicación verbal y no verbal sea redundante respecto a los valores familiares como son: solidaridad, compromiso, sana convivencia social y formación de fuertes lazos, entre otros.

En conclusión, *Comunicación Estratégica en la Organizaciones*, más que un simple libro, es un excelente manual para los comunicadores y líderes económicos, ya que como bien lo manifiesta Ma. Antonieta Rebeil Corella hoy en día la comunicación es un facilitador de éxito organizacional que requiere de profesionales más completos con aptitudes multidisciplinarias y habilidades para el manejo de la tecnología, las finanzas y del negocio en general. Además cabe destacar que el contenido de este documento aporta importantes técnicas que permiten a todo empresario posicionar a la comunicación organizacional como un proceso estratégico que propicie una mejora continua a partir de las necesidades de su audiencia corporativa y social.