

La comunicación Factor clave para alcanzar

ALEJANDRA EUGENIA PINEDA HENAO¹

La comunicación en la empresa u organización tiene diferentes denominaciones: organizacional, empresarial, institucional, corporativa, todas, siempre, referidas al proceso estratégico. Las teorías que sustentan la comunicación organizacional, desde el escenario administrativo, están soportadas en las teorías o escuelas organizacionales que responden a los enfoques clásicos, sistémicos y de las relaciones humanas.

Desde la perspectiva clásica, la comunicación en la organización era entendida como un instrumento para emitir órdenes encaminadas a la productividad y eficiencia organizacional. Estos principios eran evidentes dentro de la perspectiva administrativa, específicamente en el pensamiento clásico tradicional impulsado por autores como Taylor y Fayol:

Cuatro son los personajes que se convertirán en hitos de este pensamiento administrativo clásico: Frederick Winslow Taylor, Max Weber, Henry Fayol y Elton Mayo, con propuestas claras que constituyen los pilares sobre los cuales se construirá y se desarrollará todo un siglo de evolución de este pensamiento, caracterizado por una respuesta a intereses capitalistas,



un enfoque de comportamiento interno de la organización, la división entre quien piensa y quien ejecuta, la metáfora de la máquina (del reloj), el privilegio de la productividad y la eficiencia por encima de todo, el Homo Economicus y el reconocimiento del Ser Social (Martínez, 2005, p. 69).

¹ Comunicadora y relacionista corporativa. Profesora del Núcleo de Estructuras Sociales del Programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales. aepineda@umanizales.edu.co

organizacional. *la orientación al mercado*



En 1927, la Escuela de las Relaciones Humanas, sin descuidar el proceso productivo de la organización, concibe la comunicación como un proceso ascendente que fortalece e incentiva la creación de vínculos sociales entre los diferentes miembros de la organización para mejorar la productividad. Esta tendencia de la comunicación “social” con

enfoque humano continúa con los aportes de Maslow (1943), específicamente con la relación entre motivación-comunicación, constructo que hoy puede ser concebido como uno de los componentes importantes de la comunicación interna, considerada como el reflejo de las acciones de los públicos internos hacia el exterior.

Posteriormente, autores como McGregor, Ouchi y Kreps articularon la comunicación con componentes propios de la organización como al clima y cultura organizacional que permiten la apropiación y comprensión de los conceptos organizacionales por parte de los diferentes públicos frente a los escenarios empresariales. En este sentido Marín (1997) afirma que:

La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción. La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno (transporte de información o proceso transaccional), a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre la comunicación interna y externa o a la formal e informal (p. 30).

Son los diferentes representantes de la Escuela Sistémica quienes fortalecen el estudio de la comunicación organizacional en los años 70 y 80, y conciben la

organización como un sistema abierto que articula relaciones con el exterior, “con la sociedad, de la que reciben unas influencias o inputs y a la que se da unos resultados que son los outputs” (Marín, 1982, p. 70).

Por consiguiente, la organización establece unas relaciones fundamentadas en la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación interna es definida por Kreps (citado por Marín, 1990) como “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (p. 24).

La comunicación externa, por otra parte, puede entenderse como un proceso de interacción hacia los accionistas, medios de comunicación y clientes con el objetivo de propiciar relaciones favorables, crear valor e impulsar la venta de bienes y servicios.

Es importante resaltar que estos dos tipos o formas de comunicación, interna y externa, deben integrarse en la organización para generar coherencia, sinergia y llegar al cumplimiento de los objetivos trazados por las diferentes organizaciones. Más que tratarse de acciones aisladas, estas formas de comunicación guardan una relación de complementariedad que debe verse reflejada en las acciones de cada uno de los miembros o públicos de la institución.

Para las organizaciones es vital generar una comunicación integral (interna/externa), que proyecte una coherencia entre lo que promulga en el direccionamiento estratégico y su accionar con los públicos.

Se debe pensar en la comunicación organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para

propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales (Valle, 2003, p. 137).

La concepción integral de la comunicación o la comunicación corporativa como lo plantean Múnera y Sánchez (2003) “es la integración de todas las formas de comunicación de una organización con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (p. 107).

La comunicación concebida como un proceso integral permite, entonces, establecer vínculos con sus diferentes públicos y cumplir con las metas corporativas estipuladas por la organización. Para Joan Costa (2004) gestionar la comunicación requiere precisar todas las acciones y el conjunto de estrategias comunicacionales, en las cuales es necesario tomar en cuenta los subsistemas de la organización e interrelacionarlos entre sí. Por tanto, se puede inferir que la gestión de la comunicación demanda planificar, organizar, coordinar, seleccionar las diferentes estrategias y herramientas, así como las diversas técnicas de comunicación que se aplicarán en cada una de las esferas de la institución (Romero, Estaba & Leal, 2008).

La posibilidad de planear la comunicación en la organización permite a las empresas compartir la identidad corporativa y lograr la preferencia por parte de sus diferentes públicos. Para lograr dicho fin es necesario que el proceso comunicacional pueda concebirse como un aliado del desarrollo organizacional y así alcanzar el tercer estadio.

Dependiendo del nivel de desarrollo de las organizaciones, existen

tres estadios de conciencia acerca de la importancia de la comunicación organizacional: primero, en el estadio de menor desarrollo, la comunicación es vista como un proceso espontáneo inherente a la naturaleza humana y no se percibe la necesidad de considerarlo como objeto de gestión con beneficios sustanciales para la organización; se dan instrucciones mínimas y se deja que la comunicación ocurra básicamente mediante sus canales informales; segundo, un estadio intermedio, la organización descubre la necesidad de sistematizar su comunicación interna, se establecen mecanismos para que la información fluya por ella y que todos puedan estar al tanto del conjunto, posiblemente en este estadio no queda clara la diferencia entre la gestión de información y de la comunicación; tercero, el estadio de mayor desarrollo, la comunicación se entiende como un vehículo que debe contribuir, en forma activa, a la transformación de la organización, rebasa su función de apoyo del funcionamiento interno y adquiere un carácter estratégico para gestionar el cambio, se convierte, entonces, en la vía fundamental para el alineamiento del comportamiento de personas y grupos con las metas de la organización y su identificación con el cambio (Núñez, 2004).

Es necesario que la comunicación organizacional pueda ubicarse en el segundo y tercer estadio para fundamentar la *orientación al mercado*, definida desde dos perspectivas, la cultural y la de comportamiento u operativa. En 1990, Narver y Slater, desde un enfoque cultural,

definen la *orientación al mercado* como una cultura organizativa orientada a ofrecer un valor superior para el cliente. El enfoque operativo expuesto por los teóricos Kohli y Jaworski fundamenta el proceso de *orientación al mercado* como la generación, procesamiento y relación de la información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes.

Otros autores ampliaron la conceptualización sobre la *orientación al mercado*, independientemente de su enfoque, coincidieron en que debe estar focalizada en el cliente. Tal proceso nace en la organización y la trasciende, por eso requiere un proceso de información y comunicación, además de un trabajo coordinado y compartido por todas las áreas de la institución (Mazaira, Dopico & González, 2005).

La posibilidad de consolidar la *orientación al mercado* como una cultura puede darse mediante la comunicación organizacional que facilita la interacción de todos los públicos con el fin de cumplir los objetivos propuestos por la empresa. Además, todo esto “permite incrementar la pertenencia de los empleados, optimizar procesos, incrementar los niveles de innovación, contribuir con el incremento de los niveles de ventas, mejorar los niveles de servicio al cliente, mejorar la rentabilidad, apoyar el desarrollo de proyectos, incrementar niveles de calidad de los productos ofrecidos” (Aljure, 2015, p. 29).

El proceso comunicacional en la *orientación al mercado*, desde el enfoque cultural, se hace necesario porque mediante la comunicación organizacional es posible conocer el interés de todos los públicos para crear un valor superior, tomando como punto de referencia la convicción del grupo de colaboradores. Así se evidencia la *orientación al*

mercado en acciones comunicativas involucradas en todos los componentes propios de la cultura organizacional como el “*know how* de la organización, código simbólico, modelos de realidad y mundo normativo” (Shein, 2004, p. 265).

La cultura organizacional tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes para el conocimiento y/o manejo de los elementos que componen esta área de estudio, dotada de una serie de principios que generan modelos de percepción-acción, que le dan sentido a la realidad laboral de los actores sociales (Arellano, 2015).

La *orientación al mercado* enmarcada como un aspecto cultural organizativo permite guiar las acciones de la empresa hacia una cultura de mercadeo que debe ser compartida por toda la organización. Esta condición es importante para dejar atrás el paradigma, presente en algunas organizaciones, que sostiene que el proceso de marketing es exclusivo de una de las áreas de la institución. La comunicación corporativa no sólo está directamente vinculada con la *orientación al mercado*, desde la perspectiva cultural, también se hace presente desde el enfoque de filosofía empresarial: “todos los participantes en todos los niveles de la organización” (Álvarez, Santos & Vásquez, 1999, p. 18).

La forma de interacción y la posibilidad de involucrar cada uno de estos actores, denominados por Lambin participantes, debe darse mediante procesos comunicacionales direccionados por la organización con el objetivo de cumplir con las metas propuestas y llegar a la *orientación al mercado* como una filosofía corporativa. De esta manera, empieza a tejerse una fuerte relación

entre la *orientación al mercado* y el proceso comunicacional, este último componente representado en las acciones e interacciones de la organización en diferentes escenarios.

Desde el enfoque operacional de la *orientación al mercado*, la comunicación organizacional permite gestionar toda la información generada en los diferentes procesos de interacción con cada uno de los públicos y coordinarla internamente en la organización, con el objetivo de construir con el público externo un valor superior, cimentado en relaciones e información constante que puede direccionarse mediante un proceso de comunicación fortalecido y estructurado.

La comunicación en las empresas “tiene como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización” (Gómez & Benito, 2014).

Es evidente que la *orientación al mercado*, como práctica integral del marketing, se materializa en procesos comunicativos que la organización debe establecer con el entorno, los clientes, competidores y diferentes públicos. La posibilidad de conocer el mercado obedece, en gran medida, a la comunicación organizacional, concebida como una estrategia determinante para que las instituciones cumplan con los objetivos a través de la creación de relaciones duraderas con sus públicos, al punto que estos puedan convertirse en aliados de los diferentes procesos organizacionales.

La comunicación corporativa en la *orientación al mercado* debe trascender la concepción equívoca del proceso informacional, para convertirse

en la pieza y factor dinamizador de las nuevas conceptualizaciones del marketing que, además, deben estar inmersas en la cultura organizacional y

verse reflejadas en los comportamientos de sus públicos como alternativa para enfrentar los actuales escenarios competitivos.

Referencias

- Aljure, A. S. (2015). *El plan de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Bogotá: Uoc.
- Álvarez González, L. I.; Santos Vijande, M. L. y Vázquez Casielles, R. (1999). Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19-40.
- Arellano, E. (2015). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*.
- Dopico, A; González, E, y Mazaira, A. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 14, Núm. 3, 181-208.
- Gómez, N. B., & Benito, V. C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh Casa Editorial.
- Marín, L. &. (1982). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGrawHill.
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97.
- Moraima Romero Silva, R. E. (2008). Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en las instituciones privadas de. *Multiciencias*, 144-149.
- Múnera, P, y Sánchez, U. (2003). *Colección Hermes de Comunicación Estratégica*. Medellín: AICE
- Núñez, I. P. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed*.
- Romero, M; Estaba, R y Leal, M. (2008). Funciones estratégicas de la comunicación integral y su aplicabilidad en las instituciones privadas de educación superior. *Multiciencias*, 144-149.
- Shein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Valle, F. M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón Y Palabra*.

