

REBEIL CORRELLA, Maria Antonieta (arg).
Comunicación estratégica en las organizaciones.
México: Trillas: Universidad Anáhuac, 2006

7

Planeación estratégica
de la organización y
comunicación.
Planear para un mundo
en contingencia

JOSÉ DE JESÚS GONZÁLEZ ALMAGUER*

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES, PRESENTE Y FUTURO

La planeación estratégica vivió su época dorada en la administración durante las décadas de los sesentas, setentas y ochentas. Se anunció su muerte hacia el final de los ochentas, al menos en función de que el mundo había dejado de ser algo manejable con las herramientas anteriores a la confusión y caos que dominaban esos “nuevos tiempos”. Muy pronto, sin embargo, la planeación estratégica recuperó su prestigio y pudo asumir la posibilidad de enfrentar lo imprevisto a través de planes de contingencia. En la academia, se dio inicio a un debate (todavía vigente) sobre la posibilidad de planear sobre lo que no puede ser previsto. Sin ánimo de abordar ese debate, me parece que hay elementos que son predecibles (como el hecho de que hay temblores, ciclones, crecidas de ríos), si bien resulta imposible determinar con certeza el momento, la fuerza, o el cauce que habrán de tomar. En el ámbito de los negocios, también es previsible que aparecerán nuevos competidores, nuevas tecnologías, nuevas tendencias en el mercado, nuevas leyes, si bien es cierto que no siempre podemos precisar exactamente cuándo, cómo, con qué características y fuerza lo harán.

* Estudios doctorales en Educación en el Centro Universitario de la Ciudad de México, ex presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales. Escuela de Comunicación, Universidad Anáhuac.

El objetivo del presente escrito es ofrecer una serie de elementos útiles para la planeación estratégica de las organizaciones y de la comunicación al servicio de las organizaciones. Asimismo, se plantean propuestas para la planeación de contingencias y se destaca la necesidad de evaluar los resultados de la planeación.

Rafael Corona Funes¹ señala lo siguiente: “Un sistema de planeación estratégica es la suma de cuatro elementos básicos: una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocio.”

En ese sentido habría que partir de la necesidad de establecer con claridad de qué hablamos en las organizaciones al referirnos a la planeación.

Veamos la primera opción. Como herramienta de trabajo, Corona Funes dice que permite detectar fortalezas y debilidades en relación con:

- La madurez de su estructura orgánico-funcional.
- El desarrollo de los recursos humanos.
- La optimización de sus procesos productivos y de comercialización.
- El saneamiento de sus finanzas.
- La incorporación de tecnología de vanguardia.
- La calidad de los productos y servicios que coloca en el mercado.

Tomemos el segundo elemento, un sistema integral de administración, se refiere a que cada organización define cómo se va a regir administrativamente. Es propio de muchas organizaciones identificar la planeación con la idea de establecer controles sobre los insumos y la calidad de sus procesos y resultados. Otras organizaciones, por el contrario, querrán administrarse sin tanta planeación y con mucha más libertad, esto resulta particularmente útil y apropiado si la organización requiere contar con flexibilidad para sobrevivir o si su plasticidad es lo único que le permite diferenciarse en el mercado, o tomar ventaja competitiva. La planeación se opone, en principio, a la improvisación. Hay que distinguir que no se opone a la creatividad, ni a la innovación, pero sí a la improvisación.

Si pensamos en la planeación estratégica como un proceso de desarrollo empresarial, el tercer elemento, entonces podemos referirnos a cómo clarificar la manera en que se puede crecer o cambiar el giro de las actividades de la empresa, y nos permite distinguir en qué momento se deben iniciar cambios en la dirección que persigue la empresa, incluso se pueden anticipar fuertes cambios en el timón, por ejemplo, cuando la segunda o tercera generación de una fami-

¹ R. Corona Funes, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, Sicco, México, 1998, página X.

lia decide deshacerse del negocio sin importar que todavía presente buenos números y esperar una caída importante. Pensamos en el proceso completo, el desenvolvimiento de la empresa en todos los sentidos, para bien o para mal. Entre otros, esos procesos podrían significar el asumir una responsabilidad social para atender algún grupo vulnerable de la población, hacerlo de manera ejemplar y con la intención de mejorar la sociedad más allá de las fronteras del negocio. Este proceso se puede identificar con el ciclo de vida de la empresa y con las expectativas que se generan socialmente respecto a las responsabilidades empresariales.

Como enfoque de negocio, Corona Funes apunta que la planeación estratégica ayuda a:

- Comprender la evolución de la empresa y su entorno a futuro.
- Enfrentar los problemas cotidianos con una visión integral y de largo plazo.
- Definir el rumbo que guiará a la organización durante amplios periodos.
- Orientar las decisiones y acciones que se desarrollen dentro de la empresa con una visión estratégica.

Se trata de establecer si los esfuerzos son de concentración o de diversificación; de costos o de diferenciación; de cooperación o de competencia; o bien, de cualquier combinación posible como estrategia de negocio. Para decirlo de manera más clara, la planeación es un intento del ser humano por poner orden dentro del caos. A partir de un esfuerzo de la imaginación, se visualiza un futuro deseable y se establecen cuáles son los pasos para llegar a él, después, se espera el comportamiento grupal de la organización conforme a lo previsto.

Por otra parte, lo estratégico nace de la consideración de que alguien más desea lo mismo que la empresa. En la medida en que se generan competidores, mayor importancia tendrá la estrategia. Sin embargo, no olvidemos que una mala estrategia puede dar buenos resultados si no tenemos competidores en el mercado, monopolios o condiciones cuasimonopólicas, o si el adversario ejecuta peor su estrategia.

Por otra parte, de acuerdo con las referencias que Lester Potter² señala, la planeación estratégica ha sido definida como: “El proceso por el cual los miembros que guían a una organización visualizan su futuro y desarrollo de los procesos y operaciones necesarios para alcanzar ese futuro.”

Russel Ackoff dice “planear es el diseño de un futuro deseado y de los caminos más efectivos para alcanzarlo”.

² L. Potter, *The communication plan. The heart of strategic communication*, IABC, Estados Unidos de América, 1997, p. 6.

La planeación es el diseño del futuro deseado y de las maneras eficaces de propiciar que éste se dé. La planeación es un proceso que implica diseñar y evaluar cada una de las decisiones antes de llegar a la acción en una situación determinada. Si se opta por la acción adecuada, la probabilidad de resultados favorables se incrementa.³

George A. Steiner sostiene que “planear aborda la importancia futura de las decisiones del presente”.

La planeación examina el curso de futuras alternativas de acción que están abiertas a la compañía. Este campo de alternativas es una *sombrilla*, una perspectiva, un marco de referencia establecido para la toma de decisiones actuales. La planeación revisa las cadenas de desarrollo de causa y efecto que pueden resultar de dichas decisiones.⁴

De acuerdo con Potter, un plan estratégico se refiere a *qué* debe hacerse y el plan operacional o táctico (Potter los identifica como sinónimos) se refiere a *cómo* lograrlo. Estos planes contienen el mapa del camino de la administración estratégica, documentan hacia dónde va la organización y cómo llegar ahí.⁵

Lester Potter propone una metodología basada en un plan estratégico que consta de las siguientes cuatro fases:

Parte 1. Análisis de necesidades/Auditoría de la situación

- Historia
- Productos/servicios
- Segmentos de mercado
- Función
- Rol en el área de comercio
- Indicadores de desempeño
- Fuerza directriz
- Análisis de la competencia

Parte 2. Supuesto básicos

- Sintonizar la antena
- Valores y cultura corporativa

³A. V. Phatak, *International management, concepts and cases*, South-Western College, Estados Unidos de América, 1997.

⁴Idem.

⁵L. Potter, *op. cit.*, p. 7.

Parte 3. Sumario estratégico

- Reunir todas las piezas
- Auditoría de desempeño
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Ventajas competitivas, desventajas
- Metas/objetivos
- Estrategias
- Tácticas
- Medición de resultados

Parte 4. Planes de contingencia

Potter presenta cada una de estas partes con algunas preguntas que pueden guiar a las organizaciones y/o a sus directivos en la elaboración de su plan estratégico.

Para la etapa de análisis de situación o auditoría situacional recomienda plantear las siguientes preguntas: ¿en qué negocio estamos?, ¿cuál es nuestra misión?, ¿quiénes son nuestros consumidores, cuáles nuestros mercadeos?, ¿a quién servimos?, ¿cuál es su perfil?, ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿qué sabemos de nuestros competidores?, ¿estamos donde queremos estar?

Para atender los supuestos básicos propone responder a las siguientes preguntas: ¿qué fuerzas externas asumimos que tendrán impacto sobre la organización durante su vigencia?, ¿cuáles son las limitaciones autoimpuestas que reconoce la organización?

Para elaborar el sumario estratégico sugiere formular las respuestas a los siguientes cuestionamientos: ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿cuáles sus oportunidades y amenazas en el mercado?, ¿cuáles son las ventajas competitivas y cuáles las desventajas?, ¿cuáles son las metas, objetivos, estrategias y tácticas?, ¿cómo serán medidos los resultados?

Para realizar los planes de contingencia define los siguientes puntos: ¿cómo enfrentará los imprevistos?, ¿qué se hará si las cosas no suceden como se han planeado?, ¿cómo puede anticipar lo inesperado y aún así alcanzar sus metas?

De alguna manera los planes de contingencia representan la configuración que responde al ¿qué pasaría si...?

Para revisar el futuro de la planeación estratégica podemos identificar al menos tres elementos que afectarán su desarrollo: nuevos negocios, nuevos clientes y nuevos competidores. Estos elementos afectarán la planeación en todo tipo de instituciones, no sólo en las empresas, por tanto nuevas herramientas se desarrollarán para generar mayor certidumbre y lidiar ventajosamente con ellos.

Nuevos negocios. Las empresas buscarán identificar oportunidades dónde invertir y generar nuevos negocios; los gobiernos y los indicadores como costo-país o riesgo-país son argumentos para tomar una decisión. Las oportunidades pueden provenir de servicios o productos que no se han desarrollado hasta hoy o que han resultado incosteables en su producción o para su desplazamiento en el mercado. Una buena parte del tiempo de los directores generales se destina a buscar cómo generar negocio en nichos, giros, áreas y regiones que hoy son desatendidos.

Nuevos clientes. Podemos decir que nuestros clientes habituales se renuevan o se reinventan. Esto puede suceder por su edad, su estilo de vida o por el uso y/o consumo de nuevos servicios o productos. Por ejemplo, una persona que ya visitó la playa de moda, tal vez decida visitarla nuevamente pero buscará nuevas diversiones en la misma localidad, nunca pensará en repetir exactamente la misma experiencia, por el contrario, es posible que descarte ese destino y busque nuevas “playas de moda”. Al crecer en edad, también los consumidores “migran” de una categoría a otra, de un estilo de vida a otro. Al mismo tiempo, las cambiantes tendencias mundiales hacen que el consumidor de una bebida o comida busque profundizar en esa tendencia o busque un sustituto *light* o con mejor calidad nutricional, o con mayor accesibilidad o disponibilidad para no “cargar” con él. ¿Cuántas personas se incorporarán al mercado de dispositivos portátiles de cómputo, de teléfonos multimodales, de comida instantánea, o de negocios electrónicos, durante los años inmediatos?

Nuevos competidores. Usted puede estar seguro de que aparecerán nuevos competidores para su empresa, son inevitables. Alguien más querrá atender a sus clientes y hacer negocios con ellos. Los nuevos competidores buscarán ofrecer mejores precios o financiamiento, mejor soporte posventa, servicios diferenciados, personalizados, valiosos para el mercado. Algunos de estos competidores no dudarán en hacerse y presentarse como “compatibles” con sus productos y tecnologías. Si la suya es una empresa pequeña, una buena estrategia es “ser amigable” con los productos o servicios líderes.

DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Toda organización tiene que decidir cuál es la misión que persigue. Hoy día, no basta con buscar objetivos de negocio. Es preciso contar con una misión inspiracional para los colaboradores.

Definiremos misión junto con Rafael Corona Funes: “La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales pro-

pósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.”⁶

Lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación estén alineadas es crucial. Sin embargo, muchas veces encontramos que la empresa pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación que contribuya al logro de la primera. Al plantearlo de esta manera parece increíble, pero sucede con demasiada frecuencia en nuestro país. Piense en ello un minuto, ¿formularía usted una estrategia y después de hacerlo, la guardaría como un secreto o la compartiría con sus colaboradores? Este punto es crítico en las empresas de México ya que los grandes generales no quieren confiar sus estrategias a nadie, capitanes, sargentos o soldados. El resultado es el que todo mundo puede prever, personas que quieren ganar solas sus batallas, personal que no sabe cómo contribuir al negocio, directivos que no saben —no pueden—, tomar la más mínima decisión y empresas que no alcanzan los resultados deseados.

De acuerdo con Fabián Martínez Villegas,⁷ algunas definiciones de estrategia son las siguientes:

“Es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.”

“Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.”

“Es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa.”

“La mejor definición de estrategia es mirando el propósito, para proveer tanto dirección como cohesión a una empresa. Proveer dirección es el objetivo tradicional asignado a la estrategia, para dar a una empresa un sentido de propósito y de misión.”

“La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.”

⁶ R. Corona Funes, *op. cit.*, p. 1.

⁷ F. Martínez Villegas, *Planeación estratégica creativa*, PAC, México, 1990, pp. 74, 75 y 98.

Como puede apreciarse, la estrategia favorece el trabajo cooperativo. En ello, nada es igual a la comunicación, con ella se puede convencer —no vencer—, a los colaboradores, para ejercer sus mejores esfuerzos. Cuando la comunicación logra establecer esta plataforma de trabajo, los resultados se trasladan más allá de sus fronteras físicas o virtuales, de esa manera alcanza a sus públicos, clientes, proveedores, accionistas y competidores, incluso se desplaza más allá del tiempo y llegará a futuros empleados, proveedores y clientes.

Los directores de comunicación deben identificar cómo se comunicará a cada audiencia, definida por la organización, la información relevante respecto al negocio, a los empleados cómo alcanzar los resultados de producción o los estándares de rendimiento; a los proveedores cuáles son las tendencias del mercado y las condiciones en que se habrán de solicitar las materias primas y suministros para agregar valor a la cadena de producción; a los clientes, consumidores o usuarios se les hará ver el valor de la marca, la ventaja competitiva, la diferencia en el mercado, lo irremplazable del producto o servicio, la importancia de la lealtad o la identificación con los valores de la empresa; a los inversionistas, socios o accionistas se les darán a conocer los resultados del negocio y se les hará apreciar sus utilidades al participar en la empresa. Así, para cada público se diseñará una estrategia de comunicación que logre alinearse con los objetivos propios del negocio.

LOS BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

“Toda estrategia debe contener un conjunto de decisiones congruentes, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición que una organización tiene en relación a su competencia, a su mercado y a su medio.”⁸

De acuerdo con Martínez los cuestionamientos de que partimos en la planeación estratégica son ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos?, ¿a dónde deberíamos ir?

Cada pregunta significa una oportunidad de comunicación. Cada necesidad de información es una posibilidad de entrar en contacto con los públicos clave de la organización, los públicos que conocen de cerca la organización y que piensan en ella de manera frecuente.

A la pregunta ¿dónde estamos?, se responde con programas de inducción; promociones en el punto de venta; presencia en medios de comunicación nacionales o especializados; participación en foros, congresos, universidades; in-

⁸ F. Martínez Villegas, *op. cit.*, p. 78.

formes oportunos, mensuales, trimestrales, anuales; descripción de puestos; manuales operativos y otros programas y medios semejantes.

A la pregunta ¿a dónde vamos?, se contesta con la misión, la filosofía y los valores corporativos; con documentos de la dirección general, cartas, discursos en ocasiones y festejos especiales; con programas de evaluación, de estímulos y reconocimiento; con campañas de lanzamiento para nuevos programas, nuevos retos, nuevas metas; con comunicados respecto a alianzas estratégicas, compras, fusiones; con seminarios del futuro.

La pregunta ¿a dónde deberíamos ir? se atiende al comunicar la visión de futuro, los cambios en el camino; al debatir lo que es benéfico para la organización, y la sociedad en general, se generan programas de voluntariado entre los trabajadores; se establecen programas de responsabilidad social, programas de filantropía empresarial, es decir, se define qué tipo de sociedad deseamos y cuál es el papel que desempeña en ella la empresa, con una clara posición ética.

DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN A LA ESTRATEGIA CREATIVA

La comunicación organizacional puede ofrecer diversos servicios, en atención a las necesidades que se vivan en la organización. Algunos de ellos son los siguientes:

- Asesoría y supervisión técnica para elaborar productos de comunicación.
- *Coaching* para el desarrollo de habilidades de comunicación en directivos.
- Investigación sobre tendencias relevantes para el negocio.
- Difusión de la filosofía y pensamiento corporativo ante audiencias clave.
- Promover y representar sus intereses ante actores relevantes de la sociedad.⁹

Para ello, Corona Funes afirma: “Es necesario ir creando una cultura de orden y planeación, que nos enseñe a visualizar el futuro de una manera clara y sencilla, con la intención de que todas y cada una de las actividades realizadas tengan una razón de ser y generen un valor agregado. Sólo así su organización estará preparada para competir en el mercado nacional e incluso en los mercados internacionales.”¹⁰

⁹ Sobre este aspecto véase a J. González Almaguer en C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002.

¹⁰ C. Fernández Collado, *op. cit.*, p. 176.

- Proveer estructura, estrategia, seguimiento, afectividad, memoria institucional y evaluación del retorno de la inversión.
- Afectar los indicadores clave de la organización, con la intención de tener desempeños virtuosos.

Sugiero que se revise la siguiente lista de verificación, para orientarse hacia lo estratégico y no tener programas de comunicación cosméticos:

1. La comunicación obedece a un plan.
2. Se ha buscado que cada programa, procesos, campaña y producto obedezca a un objetivo de la organización.
3. Los objetivos de la organización han sido traducidos a objetivos de comunicación.
4. Se ha definido lo que se busca y cómo se medirá el éxito del programa.
5. Los objetivos se pueden medir, evaluar en forma cuantitativa y/o cualitativa.
6. Establezca un método que le permita la medición de mensajes, canales y resultados por separado y que permita, simultáneamente, agregar los datos.
7. Utilice técnicas de investigación como entrevistas, sesiones de grupo, análisis de contenido, etnografías, encuestas y todas aquellas que le sean necesarias.
8. Calcule el monto económico y el tiempo antes de establecer el retorno de la inversión de su trabajo.

La comunicación debe contribuir a mejoras sustanciales en las organizaciones. Hay muchos retos por afrontar como para posponer esa contribución. El campo profesional demanda nuevos modelos y mejores soluciones. La estrategia es la primera parada de un largo camino, enseguida viene la estación de la creatividad, más tarde la de la flexibilidad y un poco más adelante, la del enfoque humano. La comunicación es una ciencia social, también es una ciencia que se toca con el saber administrativo, pero nunca debería perder su condición de formar parte de las humanidades. Al principio y al final de todo esfuerzo de comunicación están los seres humanos. Somos principio y destino de la comunicación, entre uno y otro ponemos medios, medios de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, J. C. y J. I. Porras, *Empresas que perduran*, Norma, Colombia, 1995.
 Corona Funes, R., *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, Sicco, México, 1998.

- Davis, K. y J. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 8a. ed., McGraw-Hill, México, 1991.
 Drucker, P., *Management, tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row Publishers, Nueva York, 1974.
 Fernández Collado, C., *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002.
 González Almaguer, J., en *La comunicación en las organizaciones* de Fernández Collado, Trillas, México, 2002.
 Martínez Villegas, F., *Planeación estratégica creativa*, PAC, México, 1990.
 Ohmae, K., *The mind of the strategist, the art of japanese business*, McGraw-Hill, Nueva York, 1982.
 Potter, L., *The communication plan. The heart of strategic communication*, IABC, Estados Unidos de América, 1974.
 Smith, T. A., *Dynamic business strategy. The art of planning for success*, McGraw-Hill, Nueva York, 1977.
 Stewart, T., *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Argentina, 1998.
 Tregoe, B. B. y J. W. Zimmerman, *Estrategia de alta dirección*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1983.
 Uytterhoeve, H. E. R., R. W. Ackerman y J. W. Rosenblum, *Strategy and organization*, Inc. Homewood, Estados Unidos de América, 1977.

EL RETORNO DE LA INVERSIÓN. PLANEAR DE MANERA QUE SE PUEDA EVALUAR

La mejor forma de planear en comunicación es la de identificar los comportamientos que se quieren afectar a fin de coordinar de mejor manera el accionar de los miembros de la organización. En el caso de la comunicación corporativa debemos identificar cuáles son los comportamientos que permiten contribuir a la creación de valor (utilidades en el caso de las empresas, riqueza y bienestar social en el caso del gobierno y organizaciones no lucrativas). También es posible identificar cuáles son los principales motivadores o directrices que conducen los cambios de comportamiento hacia la creación de valor. Al lograr acuerdos sobre cuáles son los indicadores que se verán afectados por el trabajo estratégico de la comunicación, será fácil calcular cuando se verá el retorno del dinero invertido en esos programas.

En este mismo sentido, Davis y Newstrom¹⁹ proponen las siguientes cuatro ecuaciones para identificar el rol que juega el comportamiento organizacional en los equipos de trabajo:

- Conocimiento $\times$ habilidad = destreza
- Actitud $\times$ situación = motivación
- Habilidad $\times$ motivación = desempeño humano potencial
- Desempeño humano $\times$ recursos = productividad organizacional

De esta manera, algunos programas de comunicación estarán orientados a generar destrezas en el personal, a brindarles nuevos conocimientos o difundirlos, a modificar actitudes, a estimular la motivación, promover desempeños consistentes y/o excepcionales, a favorecer el mejor empleo de los recursos, en fin. La comunicación deberá colaborar con las directrices que la empresa marque en función de sus actividades.

Por otra parte, capital intelectual es “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva (...) es un bien intangible (...) es el conocimiento que posee todo el plantel (...) es la colaboración —los conocimientos compartidos— entre una empresa y sus clientes, que forja un vínculo entre ambos y hace que éstos vuelvan una y otra vez”.²⁰ Como se podrá observar, ese capital intelectual tiene que ser compartido en la organización y favorecer su empleo a través de la creación de relaciones humanas que están basadas en la comunicación.

Dicho de otra manera por el mismo autor: “El capital intelectual es mate-

¹⁹ Op. cit., p. 17.

²⁰ T. Stewart, *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Argentina, 1998.

rial intelectual —conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia— que se puede aprovechar para crear riqueza. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y explota, triunfa.” La organización que tiene suficiente capital emocional para decidir compartir su capital intelectual, creará en la comunicación y la generará una y otra vez.

Por su parte, Angela Sinickas, directora de Sinickas Communications, Inc. (página web: <http://www.sinicom.com/Consulting/strategic.htm>) proporciona algunos ejemplos de proyectos que ha trabajado. Me parece importante destacar tres posibilidades que ella presenta:

- *Fast-track strategy.*
- *Reconstruction strategy.*
- *Strategy Deconstruction.*

Digamos que cada una obedece a diferentes situaciones. En la primera de ellas lo que importa es que el cambio en la intención, en el propósito de la comunicación sea evidente y se logre establecer con rapidez la nueva dirección que se toma. En el segundo caso resulta necesaria una estrategia semejante cuando se ha perdido algo valioso en el proceso de comunicación, credibilidad, oportunidad, claridad, alcance (es decir, no alcanza al público objetivo), frecuencia (no se expone suficientes veces el mensaje y no logra su propósito), variedad, calidad y riqueza de los medios. Por último, se requiere la tercera estrategia cuando las organizaciones se han extraviado en la mezcla de sus medios y mensajes, cuando la complejidad de la organización ha dado origen a una complicación de la comunicación que genera o contribuye a una multiplicidad de medios y mensajes que terminan por ser confusos, contradictorios o inconsistentes, se requiere entonces generar matrices que hagan más sencilla la comunicación, que no la haga simple, sino clara; se crea una estrategia que quita complicaciones, pero no resta complejidad.

Un plan de comunicación nos debe llevar a las siguientes acciones:

- Atender las necesidades de comunicación que la organización establece a partir de su situación y de aquello a quienes asume como audiencias clave.
- Desarrollar programas, campañas o mensajes alineados a los objetivos estratégicos de la organización, con un conocimiento pleno de las ventajas que ofrecen los canales a su alcance.
- Generar condiciones de acceso (alcance y frecuencia), credibilidad (emocional, racional, intuitiva, pertinente, congruente), y efectividad (orientada a logros susceptibles de ser medidos y evaluados) con la mejor relación costo/beneficio.

“La necesidad de formular planes contingentes, también es resultado de la inexactitud de los pronósticos estratégicos, por lo que para amortiguar incertidumbres y eventos inesperados, la planeación estratégica toma en cuenta algunas contingencias y examina sus posibles efectos.”¹⁶ La velocidad a la que cambia la sociedad se ha visto incrementada de manera desproporcionada. La posmodernidad ha sido promotora de una sensación de incomodidad, de falta de certeza. Al existir la probabilidad de equivocarnos en los planteamientos del futuro, los planes contingentes han sido salvadores de grandes desastres naturales, empresariales y de vidas humanas. Los planes de contingencia nos permiten crear la ilusión de que tenemos una salida para lo que no alcanzamos a prever y eso alimenta la “ilusión de control”. Sin embargo, siempre puede haber imponderables, por ejemplo el 11 de septiembre de 2001 el Centro para la Atención de Desastres en la ciudad de Nueva York estaba instalado en una de las Torres Gemelas.

Siempre partimos de lo previsto, siempre partimos de lo familiar. No hay otra manera de darle sentido al trabajo cotidiano. “Sí, renovación es cambio, exige ‘hacer las cosas de otra manera’, estar dispuestos a remplazar y volver a hacer. Pero también aprecia lo básico que ya se ha probado”, señaló Robert W. Galvin,¹⁷ ex presidente de Motorola en 1991. Información e incertidumbre son dos caras de la misma moneda, la información permite certeza al actuar; la ausencia de información genera desconcierto, cautela y lentitud al actuar. En el mundo de los negocios, la lentitud pone en peligro la vida de las empresas.

El enfoque de contingencia¹⁸ significa que distintos ambientes requieren diversos comportamientos. Esto nos habría de llevar al análisis situacional, que significa primordialmente, un análisis muy cuidadoso para distinguir las variables realmente significativas y establecer, en consecuencia, las acciones que hay que seguir. Este tipo de análisis se volvió, también, en un enfoque interdisciplinario, porque requiere un conocimiento más amplio del estudio de las organizaciones. Administración, psicología, sociología y comunicación son disciplinas que se hermanan y recurren a otras para ayudar en la conducción de las empresas y el desarrollo de ser humano en el trabajo.

Como enfrentamos un mundo cambiante, se ha vuelto indispensable que diseñemos tres escenarios en todo esfuerzo de planeación.

Un escenario optimista. En éste se parte de la idea que las tendencias actuales se confirman para bien y permiten crecer al mercado o al nicho que se atiende.

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ J. C. Collins y J. I. Porras, *op. cit.*, p. 97.

¹⁸ K. Davis y J. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 8a. ed., McGraw-Hill, México, 1991.

En ese mismo sentido, las tecnologías se desarrollan de manera amigable con el mercado que incluye los siguientes elementos: productos y servicios, los consumidores, los productores y los proveedores.

Un escenario pesimista. En el cual se anticipa que las cosas pueden salir mal y cómo se haría frente a una situación semejante. Es donde aparecen los planes de manejo de crisis, de la gestión ante lo contingente, de planes para enfrentar situaciones especiales, manuales sobre qué hacer ante lo imprevisto, cuando algo falta o cuando las cosas fallan.

Un escenario combinado. En éste se plantean elementos de los dos previos y se establecen las combinaciones con mayores probabilidades de presentarse, se anticipa así qué nos puede deparar el futuro y permite establecer marcos para la toma de decisiones y programas de respuesta rápida.

Se recomienda que al realizar el diagnóstico se cuiden todos los detalles. A continuación, presento una lista de elementos que hay que verificar para saber si hemos revisado adecuadamente y no hemos perdido de vista aspectos cruciales:

- a) Diagnóstico. Identificación de tendencias, identificación de las principales directrices de cambio y condiciones del entorno.
- b) Definición de estrategias. Precisar dónde ubicamos la ventaja competitiva. Precisar si la estrategia se basa en una vanguardia o en la protección de los flancos débiles del negocio (¿ha pensado cuánto vale el mercado que no ha atendido y que toman sus competidores o proveedores?). Identificar si es recomendable y posible cambiar el juego o las reglas del juego. Precisar si usted tiene capacidad para ejercer un liderazgo que afecte a su segmento.
- c) Definición de objetivos.
- d) Identificación de metas e indicadores.
- e) Programación de presupuesto y de tiempo.
- f) Mapa de actores. Tenga claro con quiénes juega, contra quiénes juega, quiénes pueden ser sus aliados, quiénes son enemigos de sus enemigos, quiénes pueden conducir la opinión, las actitudes y las acciones de grupos sociales importantes, prevea si es posible que alguien le fabrique un boicot.
- g) Prepare un plan alterno, tenga a la mano sus manuales de emergencias y siempre sepa cuál es la acción que representa su segunda mejor opción. Nunca esté impreparado, tenga claro qué elementos son cruciales y pueden descomponer un trabajo de muchos años.
- h) ¿Cómo podemos cambiar el curso de las cosas?, ¿cómo aceleramos, dilatamos, extendemos, las acciones?
- i) Evaluación y nuevo proceso de planeación.

programa de retención de talento clave, la empresa estará en posibilidades de crecer, al contar con los mejores elementos del mercado y una base tecnológica sólida, podría hacerse insustituible en su nicho. Sin duda, estamos hablando de un esfuerzo sistemático que reúne las siguientes características:

- Es una acción organizada.
- Es una acción susceptible de ser evaluada.
- Es una acción orientada a la transmisión de conocimientos y habilidades.
- Es uniforme, no se puede hablar de “libertad de cátedra”, se deben evitar contradicciones y las distintas interpretaciones posibles.
- Es planificada, en tanto que responde a las necesidades de operación de la organización.

Sobre la capitalización de las empresas no es necesario extenderse mucho. Todo empresario sabe que se trata de un factor vital y que descuidarlo puede llevar los mejores propósitos a la bancarrota. Es preciso distinguir que incluso organizaciones de carácter lucrativo deben tener muy clara la importancia de capitalizar a la institución. El capital invertido deberá dar una utilidad por unidad de producción, pero también debería otorgar una utilidad financiera. Garantizar la salud financiera de toda organización no debe convertirse en la única meta final; sin embargo, es condición *sine qua non* para alcanzar sus objetivos más nobles y ambiciosos. Toda organización está obligada a contribuir a la generación de riqueza social, en el más amplio sentido del término.

Es indispensable establecer los indicadores de todo programa de comunicación. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Menor número de accidentes.
- Mayor retención de talento clave en puestos directivos.
- Menor desperdicio, merma en almacenes e inventarios, o menor número de reprocesos en actividades repetitivas.
- Incremento en el número de solicitudes para cubrir vacantes o mejor perfil de los aspirantes.
- Mayor y mejor cobertura de los medios de comunicación respecto a las actividades de la empresa.
- Mayor valor de las acciones en el mercado y/o mejor desempeño.
- Mejor vinculación de la empresa con las comunidades seleccionadas.
- Embajadores de marca.
- Retención de clientes.
- Obtención de nuevos clientes.
- Obtención de nuevos, mejores o mayores socios de negocios.

Si establecemos una matriz de doble entrada de ejecución y estrategia, obtenemos lo siguiente:

Buena estrategia/Mala ejecución	Buena estrategia/Buena ejecución
Pérdida de competitividad	Relación a largo plazo con el mercado
Mala estrategia/Mala ejecución	Mala estrategia/Buena ejecución
Pérdida de la relación o relación inexistente	Supervivencia a corto plazo, irregularidad en la calidad

PLANEACIÓN Y CONTINGENCIA

De acuerdo con Collins y Porras¹⁴ el concepto básico de su libro y de su investigación es la dinámica de preservar el núcleo y estimular el progreso, como esencia de una compañía visionaria. En ese sentido, ellos han sido muy claros en indicar que no debe confundirse la ideología central con cultura, estrategias, políticas u otras prácticas. Ideología central son las creencias básicas, aquellas creencias que habrán de ser citadas y consultadas para guiar el comportamiento de las organizaciones y de su personal en momentos en que se tienen dudas. Tampoco son manuales de comportamiento, ni normas de conducta, son las más firmes creencias que dieron origen a la organización y que la enmarcaron en un rumbo de acciones.

Como señala Fabián Martínez:¹⁵ “La planeación estratégica incluye los eventos más factibles, no obstante y con fines estratégicos, es conveniente considerar ciertos eventos contingentes o imponderables que, siendo menos probables, sí pueden ocurrir inesperadamente; son eventos que, por lo sorpresivo de su aparición, impiden reacciones o respuestas oportunas por parte de la alta dirección.”

Preservar el núcleo y estimular el progreso pueden relacionarse fácilmente con planeación y contingencia. Se planea para generar progreso y para conservar lo más valioso, pero la aparición de contingencias puede resultar muy estimulante para acelerar el progreso y poner a prueba las creencias que han sido simiente de la organización. Constituyen, en buena medida, una “prueba de ácido” como se hacía con los metales, la reacción ante esas pruebas nos dicen de qué está hecha una organización y la calidad de sus componentes.

¹⁴ J. C. Collins y J. I. Porras, *Empresas que perduran*, Norma, Colombia, 1995.

¹⁵ F. Martínez V., *op. cit.*, p. 116.

tamente, evitar malentendidos, obtener mejores acuerdos, facilitar la negociación, favorecer la dirección de grupos, retroalimentar el desempeño individual y colectivo, retener clientes clave y personal talentoso, motivar desempeños acertados en condiciones de incertidumbre y generar cultura de excelencia en el largo plazo.

Para establecer objetivos estratégicos “se evalúan la imagen objetivo definida a mediano y largo plazo; los factores clave; la prioridad y los indicadores para medir su grado de avance”.¹²

Medir es una práctica ineludible. ¿Cómo se puede saber si algo está bien hecho?, ¿cómo se puede mejorar algo si no hay medición?

Medir tiene una connotación cuantitativa y hay quienes lo desprecian, mientras otros se desprecupan por lo cualitativo. Este es un falso dilema, se requieren ambos enfoques. En las organizaciones hay que medir y evaluar. Son necesarios los datos para conocer la magnitud y la extensión de algunos procesos, actitudes, comportamientos... pero, también se necesita conocer la profundidad, el calado de esos elementos.

La satisfacción del cliente o de los empleados es un indicador donde importa la estadística descriptiva e inferencial, pero también permite identificar grados de intensidad. Sucede algo semejante con la reputación empresarial, la capacidad de dirección, el facultamiento a los colaboradores, la identificación con un valor o con la imagen institucional, la visibilidad de la organización, la calidad y calidez de la relación entre cliente y empresa.

En otro sentido, evaluar puede adquirir un significado más amplio. Esto es, evaluar contiene la posibilidad de ver datos y valorar si deben guiar nuestras decisiones respecto al actuar de la empresa. Evaluar comprende el reconocer tendencias emergentes, estimar comportamientos previos, cuestionar éticamente el desenvolvimiento integral de una problemática.

“Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales.”¹³

Uno de los problemas más urgentes que debe atender la comunicación estratégica es la métrica. Desde la práctica profesional el autor ha tenido la oportunidad de construir algunos indicadores que se van convalidando a lo largo del tiempo. Es imprescindible asumir que la comunicación no tiene capacidad para resolver todos los problemas organizacionales. En algunos casos, la comunicación salva situaciones graves, pero no es una panacea. Por otro lado, la generación de métricas en comunicación resulta ser uno de los servicios de mayor valor agrega-

¹² R. Corona Funes, *op. cit.*, p. 167.

¹³ F. Martínez V., *op. cit.*, p. 127.

do, lo cual la convierte en una herramienta que requiere inversión por parte de la empresa. Los indicadores se construyen a la medida de la empresa, no le sirven a nadie más, consiste en un trabajo especializado y con destino a un solo cliente.

Las empresas se han visto obligadas a abordar las nuevas características del mercado. En su esfuerzo por desarrollarse sanamente y alcanzar el liderazgo en su ramo, las organizaciones se han topado con un consumidor cambiante, adorado de lo novedoso, de lo eficaz, de lo inmediato, de lo duradero y con muy poca lealtad respecto a la marca. La comunicación estratégica ayuda a las organizaciones a enfrentar esas nuevas condiciones.

En ese sentido, el reto más apremiante para la empresa es garantizar su permanencia en el mercado y obtener la lealtad del cliente en términos de recompra. A su vez, cada uno de los públicos de la empresa representa nuevos retos, todos desean alcanzar el máximo, los accionistas el máximo de utilidades en el mínimo tiempo; los empleados el máximo de desarrollo, de calidad de vida —balance de vida y carrera—, de orgullo de pertenencia, y de pago por la ejecución óptima de sus actividades; los proveedores anhelan el máximo de seguridad y rendimiento económico en la relación comercial y una sana vinculación en el desarrollo tecnológico y la madurez del mercado. De igual manera, es posible revisar las relaciones con otros públicos de la organización para detenernos a apreciar la manera cómo ha cambiado el reto que cada uno de ellos significa en la actualidad.

Por otra parte, las organizaciones deben atender a tres gravísimos asuntos para asegurar su supervivencia: capacidad tecnológica, capacitación de sus trabajadores y capitalización económica.

El aseguramiento de su capacidad tecnológica es para competir sin desventajas y, de ser posible, para optimizar los sistemas de trabajo. La velocidad de respuesta a las demandas del mercado es crucial para atender a los clientes. Si la tasa de velocidad del cambio en las organizaciones es más baja que la tasa de velocidad de la sociedad, no hay ninguna duda, esa empresa desaparecerá en el futuro, es inviable en el corto o en el largo plazo.

En cuanto a la capacitación me refiero a que es indispensable invertir en los empleados y colaboradores de todos los niveles a fin de que se desarrollen profesional y laboralmente, incluso correr el riesgo de que esa capacitación pueda ser aprovechada, más adelante, por el mercado o por la competencia al ofrecer nuevas opciones de trabajo a ese personal mejor capacitado. Debemos tomar el riesgo de que eso suceda, porque no hacerlo significa un riesgo mayor que el factor humano pierda actualidad en sus conocimientos, destrezas y aptitudes con lo que la organización perdería su propia competitividad. Por el contrario, brindar mayor y mejor capacitación se convierte en un estímulo que genera mayor motivación en el personal y constituye un valor agregado por la organización, a quienes colaboran con ella. Si este programa de capacitación se une a un

No obstante, orden y planeación no están peleados con flexibilidad. La empresa no debería pensar en sí misma como quien prepara un desfile militar, sino como quien se apresta a ofrecer una recepción. En ella, la gente no está a la espera de que se le diga qué debe hacer, ni cuándo debe hacerlo, por el contrario, una buena fiesta fluye de manera natural, hay quien baila, conversa, entra en contacto con otros, siempre de manera libre y sin angustiarse demasiado por los formalismos. Esta forma de organización es mucho más útil en ambientes de negocio cambiantes.

En ese sentido, “Es indispensable no dejar de soñar. Soñar es la base primordial para desarrollar estrategias. No obstante cuando dejamos de soñar, también nos referimos a tener los pies en la tierra: poseer una visión de largo plazo, pero también conocer con detalle las fortalezas y debilidades que presenta su organización. Si usted puede soñar o pensar en algo superior, eso significa que, con base en sus capacidades, tiene la oportunidad de volver realidad su sueño, siempre y cuando su empresa esté bien organizada y orientada.”¹¹

La comunicación en las organizaciones es como una interfase sobre la cual corre el *software* de la creatividad y la innovación. Esta vía puede marcar la diferencia entre una empresa exitosa y otra repetidora de moldes y siempre sujeta a los vaivenes del mercado, de la competencia, del gobierno, de los usuarios, de la moda. La brecha entre la empresa creativa y aquella que sigue a los líderes es evidente: el orgullo de sus trabajadores —mejores prácticas de recursos humanos, clima organizacional productivo, pertenecer a las mejores empresas para trabajar—, la plusvalía social que entrega a la comunidad en su balance social, la legitimidad y comprensión de sus acciones por sus clientes y competidores arrojan un saldo que debería ser apreciado por sus dueños, accionistas y/o directivos y que hoy día se convierten en distinciones, como la de ser reconocida por actuar como Empresa Socialmente Responsable (otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía CEMEFI) o calificar destacadamente en el Índice Mexicano de Reputación Empresarial (elaborado en 2004 por la empresa investigadora de mercados Consulta Mitofsky en colaboración con la organización no gubernamental Transparencia Mexicana) y algunos otros semejantes.

La creatividad tiene una seria responsabilidad en torno a prepararnos para el futuro. La creatividad nos permite abordar hoy problemas que ni siquiera se han presentado. Nos familiarizan con lo que sería imposible o impensable de otro modo. La comunicación creativa posibilita el poner a todos “en sintonía” con nuevas soluciones a viejos problemas, permite anticipar las resoluciones para cuando lleguemos a puentes que todavía nos parecen lejanos. Además, en el ámbito de la imaginación se fortalecen los ánimos, la toma de decisiones, las actitudes que se convertirán en activos de la empresa al momento de enfrentar

¹¹ Op. cit., p. 177.

una crisis de recursos o de credibilidad. El futuro, en ese sentido, no es algo que nos espera más adelante, sino algo que forjamos a golpe de ideas y esfuerzos. No es admisible que el futuro nos sorprenda, la comunicación tiene la asignación de establecer los futuros posibles y de ahí seleccionar cuáles son los más deseables. De igual manera, la comunicación es un vehículo magnífico para compartir nuestros ideales en esa ambición y obtener acuerdos que desencadenen acciones de gran energía, unidas todas ellas con una intención última, hacer realidad aquello que imaginamos, convertir en artefacto lo que era imaginado.

La comunicación debe esforzarse por ser clara, pero tiene la obligación de ser original. Su contenido reunirá, obligatoriamente, elementos que podrían parecer contradictorios, pero en realidad no lo son. Precisamente, el arte de la comunicación está en resolver las siguientes paradojas: mensaje llamativo, pero de buen gusto; novedoso, pero fácil de comprender; sintético, pero con certidumbre; sencillo, pero nunca aburrido; consistente sin ser predecible; integrador sin ser complicado y redundante, sin ser repetitivo.

ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN: PLANEAR, EJECUTAR, MEDIR, EVALUAR, ATENDER LO IMPREVISTO

El plan de comunicación obliga a la empresa a estar analizando consistentemente el uso que hace de la comunicación. La empresa debe decidir cuál es su estrategia de negocios y qué orientación debe tomar, en consecuencia, la comunicación va en apoyo a su desarrollo futuro.

El punto de quiebre de toda planeación estratégica es la ejecución. Si hay un punto crítico es éste. La estrategia se despliega y se convierte en operación, en táctica. Nadie planea para guardar un documento en un archivo que no se abrirá nuevamente; nadie planea para ganar un premio o un reconocimiento. La planeación es muy importante, como se ha visto líneas arriba, sin embargo es en el desempeño donde se cristaliza todo... o bien, donde la realidad cobra su cuota ante planes ideales, imposibles de operar, inalcanzables, inviables y/o confusos.

En el desempeño cotidiano es donde estará el énfasis de la planeación y de la comunicación a nivel táctico. Si no se logra influir en este nivel los resultados pueden alejarse de los objetivos propuestos. Vale la pena destacar que una ejecución impecable puede hacer que una estrategia mediocre alcance a superar a competidores con mejor estrategia, pero pobre desempeño.

En este punto, el personal puede ofrecer desempeño sobresaliente al atender sus responsabilidades. Nunca escatime tiempo al diseñar su estrategia, pero no olvide la táctica. La comunicación efectiva puede corregir errores inmedia-