

Gerencia en la comunicación

Por:

Astrid Cecilia Restrepo Acosta

Directora de Comunicación Social Leonisa Internacional

La comunicación es un elemento controvertido. Podría decirse - en términos de Internet- que ha navegado con propiedad por las diferentes fases del desarrollo de la humanidad, para al final significar innumerables conceptos que se prestan para variadas interpretaciones y aprovechamientos.

La razón es simple. En la gran mayoría de las circunstancias, la comunicación no se comporta como un fin en sí misma. Más allá de los espacios dispuestos por ahondar en sus teorías, significados, componentes, procesos y objetivos, se desempeña como una herramienta, necesaria para el adelanto grupal de proyectos, propósitos y tareas.

La organización, por su parte, es entendida como un conjunto de personas que, de manera voluntaria, se dedican al alcance de objetivos; exigente, para su puesta en marcha, de un ambiente enriquecido con procesos informativos y de relación, encaminados al aprendizaje, entendimiento, pertenencia, negociación, proyección y logros.

Quiere decir entonces que, comunicación y organización se toman de la mano; el estilo organizativo es determinante para el aprovechamiento comunicacional. Si prima la jerarquía y la verticalidad proliferará la transmisión de información, y si, por el contrario, se destaca una orientación directiva con tendencia a la apertura, a las relaciones interpersonales y a la participación, habrá lugar para los procesos comunicativos además de los informativos.

Elemento clave

La competitividad, vista como un juego permanente dispuesto para la apropiación mercado, le exige a las organizarse de tal manera que se garantice el alcance de objetivos en un ambiente de armonía, necesario para que no se presente desgaste en la energía requerida para producir, innovar y desarrollarse.

Para ser competitiva, los integrantes de la organización deberán sintonizarse con la cultura, soporté de la personalidad y comportamiento de la organización.

Significa que en primera instancia la organización requerirá tener conciencia de sí misma; comprender con claridad su negocio -misión- a dónde se dirige con él -visión-, y que lineamientos orientan el que hacer y el ser de los colaboradores, -valores y políticas entre otros.

Sólo cuando la organización es comprendida por sus estamentos más altos, se encuentra en capacidad de desplegar tal entendimiento a los diferentes niveles y grupos de la organización.

La apropiación que los colaboradores hagan de la organización, de sus puestos de trabajo y del aporte que de ellos se espera, dependerá básicamente del manejo de dos elementos: la información y la comunicación.

Es en este punto donde se hace pertinente la gerencia comunicativa. Cuando se gerencia, además de velar por un buen aprovechamiento de los recursos, se procura por el alcance eficaz de los objetivos y la proyección de la unidad gerenciada.

Quien gerencie la comunicación deberá tener de manera clara, la organización en la cabeza; entender el negocio, el lugar que ocupa la empresa en el sector económico, conocer su cultura, su estructura, sus recursos, hacia dónde dirige sus pasos y los diferentes públicos que la integran, incluyendo las características y calidad de los nexos con la entidad, sus necesidades y niveles de satisfacción de expectativas.

Una buena gerencia, exigirá una conveniente administración. Por lo tanto, la comunicación precisa ser planeada a la luz de la cultura y de los objetivos estratégicos corporativos, de tal manera que procure logros necesarios para el desarrollo y la competencia organizacional.

Son los objetivos los que dan pie para las estrategias, Y son ellas, en calidad de cómo hacer realidad los objetivos, las que determinan si el propósito es un asunto informativo de reducción de incertidumbre- o si por el contrario, es materia comunicacional. Cuando se entiende la organización y se conocen sus objetivos estratégicos, se puede pensar en proyectos, programas, procesos y /o actividades, a manera de estrategias, apropiados para el alcance de los objetivos más puntuales. El plan comunicacional se orienta en tres niveles: El corporativo, destinado a velar por la definición, despliegue y comprensión de la organización como un todo. Incluye el abordaje de temas como historia, identidad corporativa, filosofía y cultura organizacional, mercado y productos.

En un segundo nivel aparece lo estratégico. Apunta a desarrollos comunicacionales que velan por el alcance de los objetivos delimitados por la alta dirección, impactando en sus áreas claves.

El tercer nivel aborda el funcional, dispuesto a mejorar la comunicación en sí misma, sus procesos, recursos e impacto.

Una vez se concrete una buena planeación, se procurará la buena dirección de sus ejecutores y componentes, el control de los procesos, el ajuste de las desviaciones y la evaluación de los resultados.

Gerenciar la comunicación es entenderla, reconocer que lo informativo no agota lo comunicacional y que por lo tanto, contar con los más altos medios informativos, impresos, escritos,

audiovisuales u orales, entre otros, no garantiza una buena comunicación.

Mediante un flujo informativo oportuno, claro, completo y pertinente, los colaboradores adquieren conocimiento sobre el qué hacer, cómo hacerlo, para qué hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo. En otras palabras los entera acerca de sus centros de interés.

Sin embargo, hay objetivos y situaciones que implican en sí mismos algo más que información. Lo comunicacional, entendido como construcción colectiva de significados, amerita que los integrantes de una organización establezcan relaciones, orientadas a acordar, a negociar situaciones, a crear posibilidades, a consolidar sus lazos, a enriquecer su aprendizaje con diálogos reivindicadores de ideas, conocimientos y experiencias.

Los colaboradores de una organización deberán construir colectivamente, mediante su relación, significados que le ayudarán a apropiarse de la organización y de sus puestos de trabajo.

Lo comunicacional se evidencia en la armonía organizacional, producto del buen manejo de las relaciones interpersonales, y del aprovechamiento de grupos: primarios, de discusión, de interés, de mejoramiento, de aprendizaje y de innovación, entre otros.

Al igual que la información no agota la comunicación, sus medios tampoco lo hacen. Son las características de los planes, los objetivos establecidos, las estrategias estipuladas y las condiciones de los públicos

implicados los que determinan uso de medios en consideración a que tan sólo se comportan como canales, soportes de información.

La comunicación es susceptible de observarse y medirse mediante indicadores y/o retroalimentación que den cuenta del impacto y éxito de determinado proceso.

Es importante saber los niveles de oportunidad de la gestión, además de los índices de participación, comprensión y satisfacción que alcanzan las iniciativas comunicacionales en los integrantes de la organización.

Para proyectarse, la comunicación deberá así mismo desbordar el ámbito interno para contagiarse de lo externo; de tal manera que le permita actualizarse sobre los adelantos teóricos y prácticos que se presentan en el campo. Son los procesos de auditoría, innovación, mejoramiento y mantenimiento, los que fortalecerán la comunicación que fluye hacia el interior y el exterior de la organización.

Al comportarse la organización como un conjunto de individuos interrelacionados por los procesos informativos y de comunicación para el alcance de objetivos, todos los integrantes de la entidad se hacen responsables de su buen funcionamiento. Los procesos técnicos centrados en el uso de métodos e instrumentos; los administrativos dispuestos para el cumplimiento de procedimientos y normas, y los sociales orientados hacia el fortalecimiento de relaciones entre colaboradores, compañeros y amigos, abogan por un manejo acertado del lenguaje, de las formas y de los conceptos comunicacionales.

Una buena gerencia de la comunicación, en suma, procurará la administración y proyección de una gestión que toma en cuenta asuntos: corporativos, estratégicos y funcionales; informativos y relacionases; técnicos, administrativos y sociales.