

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

*Briceño, Nancy
**Cabello, Liseth
**Flores, Yormina

Resumen

El presente artículo es producto de una revisión documental, que tiene por objeto reconocer la Importancia de la Comunicación en el proceso de planificación estratégica en las Organizaciones. Para ello, se precisó de un abordaje metodológico descriptivo documental fundamentado en argumentos teóricos relativos a la comunicación y la planificación estratégica. Finalmente se llega entre otras conclusiones a lo importante que resultan ser los canales y su uso efectivo en el personal interno. Y como consecuencia de una comunicación deficiente se derivan retrasos en el desarrollo de actividades, desanimo, desorden, entre otros aspectos negativos para el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Comunicación, Organización, Planeación Estratégica

IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING IN ORGANIZATIONS

Abstract

This article is the result of a literature review, which aims to recognize the importance of communication in the process of strategic planning in organizations. For this, he said in a documentary descriptive methodological approach based on theoretical arguments relating to communication and strategic planning. Eventually you will reach conclusions including how important you happen to be the channels and their effective use in-house staff. And as a result of poor communication delays arising in the development of activities, discouragement, disorder, among other negative aspects to achieving organizational objectives.

Keywords: Communication, Organization, Strategic Planning

*Maestría en Gerencia e Innovación Educativa, Universidad Dr. José Gregorio Hernández (2014), Licenciatura en Educación Integral, Universidad Dr. José Gregorio Hernández (2009), Técnico Superior en Contaduría Pública, Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín (2003)

**Maestría en Gerencia e Innovación Educativa, Universidad Dr. José Gregorio Hernández (2014). Licenciatura en Educación Integral Universidad Dr. José Gregorio Hernández (2010)

***Maestría en Gerencia e Innovación Educativa, Universidad Dr. José Gregorio Hernández, año 2014). Licenciatura en Educación Integral Universidad Dr. José Gregorio Hernández (2011), Técnico superior en Aduanas, (2009) UNIR

Introducción

Hablar de comunicación es hacer referencia a un proceso dinámico donde se trasmite y recibe información ya sea entre individuos o grupos. Mediante un intercambio informativo que sirve para establecer la comprensión entre los empleados de una organización, ésta comunicación juega un papel sumamente importante dentro de todo proceso de planificación a fin de que los objetivos se puedan lograr de una forma coordinada y sistematizada, puesto que de nada serviría que un gerente tenga una excelente planificación y su entorno organizacional la desconozca, en este sentido se debe contar con un tipo de comunicación formal para que todos los actores de la organización visualicen un mismo objetivo y mancomunadamente lograr la meta deseada.

En el mismo contexto, es pertinente resaltar que el fin último de las organizaciones es ver cristalizados los objetivos institucionales propuestos, para ello los dirigentes de cada Empresa o Institución, serán los responsables de analizar su entorno y partiendo de ello aplicar estrategias acertadas que permitan a la empresa superar adversidades y lograr posesionarse del mercado competidor, en consecuencia, el personal directivo se proyecta un horizonte temporal determinado para la planificación de objetivos institucionales.

Surge entonces, la planificación Estratégica, donde se definen misión, visión, objetivos, valores y principios organizacionales, a fin de direccionar una serie de procesos administrativos en donde la comunicación es un elemento esencial para la operatividad de las actividades realizadas por la organización. El abordaje de este trabajo pretende conducir al reconocimiento de la importancia que ejerce la comunicación organizacional.

A efectos del objetivo de este producto científico, se plantean como parte de la estructura a desarrollar, la Comunicación como proceso clave en las organizaciones, la relación que guarda la comunicación con la toma de decisiones, para lo cual es pertinente distinguir la clasificación de la comunicación y su alcance más allá del proceso de información.

Objetivo General

Analizar la importancia de la comunicación en el proceso de planeación estratégica en las organizaciones

1.-Objetivos Específicos:

- 1- Describir aspectos relacionados a la comunicación organizacional
- 2.- Conceptualizar los niveles de planeación estratégica
- 3.- Interpretar la importancia que tiene la comunicación en la planeación estratégica

2. Fundamentación Teórica

2.1. La Comunicación como proceso clave en las organizaciones

La comunicación ha sido generalmente definida por diversos autores como el proceso mediante el cual se pretende transmitir un mensaje, existiendo para ello factores determinantes tales como: emisor, receptor, canal, lenguaje, entre otros.

En este orden, Chiavennato (2001), considera que la comunicación en las organizaciones debe aplicarse en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de Dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas.

Por su parte, Pizzolante Negrón, (2003) en La "Geometría". De la Comunicación Empresarial, publicada en la revista mexicana Razón y Palabra #34, señala que la comunicación es de gran importancia en los procesos de planificación empresarial ya que "se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adonde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente, aquello que rodea a las distintas organizaciones y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias raíces y su cultura organizacional

Así mismo, éste autor señala que la importancia de la Comunicación Estratégica es aquella que, alineada con el plan de negocios de la corporación, agrega valor a los procesos comerciales e institucionales para contribuir así al logro de los objetivos planteados. Lo que define a la comunicación estratégica como transformación en relación con el entorno- que se caracteriza por su vulnerabilidad- en una ventaja competitiva para las diferentes organizaciones institucionales.

De igual forma, Corona Funes, (1998; Potter, 2001; Narvárez y Campillo, 2006; González Almaguer, 2006), citado por Rebeil (2007), hace referencia que éstos autores, en términos generales proponen que toda actividad de comunicación debe responder a un plan y a un programa elaborado específicamente para tener algún efecto en la organización o lograr algún cambio en ésta. Desde luego, que se entiende que sean transformaciones positivas, dirigidas en donde se ha definido lo que se busca y cómo se medirá el éxito del programa.

En este sentido es posible referir que la comunicación estratégica depende de un proceso de planificación que permita diseñar acciones que contribuyan a difundir nuestras acciones y nuestros mensajes, en ello, los voceros de la organización juegan un papel preponderante.

2.2. La comunicación y la toma de Decisiones

Margarida Kunsch, (2006) y José Giral (2006). José Giral y colegas, en el Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), han desarrollado una serie de indicadores que evalúan algunos de los factores más difíciles de medir en el contexto de las organizaciones. Se trata del valor mayor que tiene una empresa o institución y que tiene que ver con los activos intangibles de las empresas: posicionamiento en el mercado; el capital intelectual; el capital social.

Por tanto, la adecuada evaluación de cada uno de estos factores proveen a la empresa con la posibilidad de tomar decisiones en firme y redirigir sus estrategias globales así como las relacionadas con la comunicación que tienen que ver con el desarrollo de los recursos humanos, el valor mayor de todo sistema social en el proceso de planificación estratégica.

Se puede decir entonces que la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor. Para ello Valdez (2004) resulta necesario considerar que los principales requisitos de la comunicación efectiva son:

Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.

Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

2.3. Clasificación de las comunicaciones

De acuerdo a Ongallo (2007), la comunicación descendente (De la dirección o gerencia hacia el personal): se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

De igual forma, el mismo autor apunta, que la comunicación ascendente (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa): Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. Así, la comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

Y por el último, el mismo autor expone que la Comunicación horizontal (Entre personal de igual jerarquía): La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia. Cabe destacar dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración: El contacto directo entre la gente, roles integradores, fuerzas de tarea, equipos de proyectos, comunicación formal e informal, ausencia de frontera.

Así mismo, Hofstadt (2005) refiere que las comunicaciones formales e informales. La primera, es aquella que fluye a través de los canales organizacionales, lleva un contenido requerido y ordenado por la empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales, entre otros. La comunicación informal, surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación

formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, entre otros. Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

Del mismo modo, el autor también plantea que la comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee, en forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta innumerables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. De forma negativa, el rumor, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

2.4. La comunicación más allá de la información

Para Elías y otros (2003), la comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Mientras, la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc.

De esta manera es posible decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

3. Planeación estratégica

Al hacer referencia acerca de la planeación estratégica, resulta práctico visualizar a la empresa desde un nivel jerárquico, es decir, que los planes organizacionales son generales para toda la organización, desde allí se despliegan las subtemas de cada unidad organizacional, desde ésta óptica se describe el nivel organización al jerárquico el más alto de la organización.

En ella, el proceso de planeación estratégica, es el más amplio, ya que para realizarla se concibe a la organización como un todo, y es generada a largo plazo; es el momento donde las autoridades deben detectar las estrategias que se deben poner en práctica para tener éxito.

En el mismo contexto, importante considerar algunos argumentos planteados tales como Amaya (2005; 14), quien define a la planificación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y canalizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el entorno. En este sentido, la meta organizacional conllevará a fortalecer las debilidades de la institución, estableciendo objetivos con actividades a realizar que darán cumplimiento a la misma, siguiendo procesos internos de Planeación, Organización, Dirección y Control. Sin embargo, la planificación estratégica debe considerar tres niveles de la organización: Nivel jerárquico, nivel táctico, y nivel operacional.

3.1. Nivel Estratégico

Sainz (2008), define a éste nivel como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye el origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta altos niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.

3.2. Nivel Táctico

López (2008), expone que son los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

3.3. Nivel Operativo.

Amaya (2005), este tipo de planeación se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas que operan en cada una de sus unidades de operaciones. Al hablar de operatividad, esto se refiere a la asignación de tareas específicas que serán desempeñadas por cada miembro de la institución. Algunas características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Normalmente cubre períodos reducidos.

De igual modo, el mismo autor expone que Dentro de la Planificación Estratégica se condesan 4 pasos esenciales. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

a) Establecer una meta o conjunto de metas: Los dirigentes de las empresas deben establecer una meta principal que permitirá definir las características y funcionabilidad de la empresa, es el momento donde se toman las decisiones acerca de lo que la organización necesita o requiere. Por tanto, sin una clara definición de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia, por el contrario determinar las prioridades y ser específico respecto a los objetivos, les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

b) Definir la situación actual: Cuando se define la situación actual, esto se refiere al tiempo de ejecución de las metas, y los directivos deben plantearse de qué recursos se dispone para alcanzarlas, una vez analizado el estado actual pueden definirse los planes para describir el progreso.

c) Identificar las ayudas y barreras de las metas: Indudablemente, en todas las organizaciones existe un factor clave para el normal desenvolvimiento de las actividades, la comunicación; sin embargo, existe algunos factores que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades definidas por la organización, indicadores tales como: ideas preconcebidas, complejidad de los canales, insatisfacción laboral, credibilidad de la fuente, entre otros

d) Desarrollar un plan o un conjunto de acciones: Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta deseada, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

Abordaje Metodológico

El presente artículo se deriva de una investigación documental, contextualizado en el paradigma pospositivas, tipo descriptivo y diseño bibliográfico, de acuerdo al criterio de Pulido y otros (2007), quienes definen este tipo de investigación como un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto, a los fines de establecer diagnóstico y comparaciones, respecto al tema objeto de estudio. Así mismo, para abordar el presente estudio, se recurrió a la revisión de fuentes impresas tales como: textos, trabajos de investigación y documentos disponibles en la Web que se indican en las referencias bibliográficas de este artículo.

Reflexiones Finales

De la contrastación teórica antes presentada fue posible llegar a una serie de reflexiones: Por un lado, la comunicación en las organizaciones tiene como objetivo transmitir una imagen de la organización que genere confianza, credibilidad, adhesión y empatía con los públicos de

su interés, siempre orientada a contribuir con los objetivos de negocio, alcanzar las metas organizacionales de la identidad; dado que sin ella no es posible construir una verdadera imagen.

De igual forma la fluidez de la comunicación en las organizaciones, permitirá mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización. Saber comunicarnos es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos.

Así mismo, es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, entre otros. Así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía. Es entonces, a través de la comunicación, los empleados que se identifican con las ideas y objetivos de la empresa y se ven motivados a luchar porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma.

Del mismo modo, la generación de un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y apuntando el esfuerzo de todos en un mismo sentido, para conseguir los resultados que le permitan a la compañía, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende a un mejor estado en la sociedad. La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización

Por el contrario, si no se cumple, los empleados se sentirían aislados y bajarán su rendimiento, al percibir que no se les tiene en cuenta para el futuro de la empresa y que los cambios o decisiones que se vayan a tomar, no contarán con su aval o aprobación, lo cual ocasionaría retrasos en el desarrollo de actividades, desamino, desorden, entre otros aspectos negativos para el logro de los objetivos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

Amaya L. (2005), Planificación Estratégica, Universidad Santo Tomás, Colombia

Ongallo, C. (2007) *Manual de Comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información*. Editorial Dykinson. S.L. Madrid

Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*, 3era edición Editorial MG Graw Hill , año 2001

Elias, J. Masracay, J. (2003) *Mas allá de la comunicación interna, la interacción*. Edición Gestión 2000. Barcelona

Hofstadt, C. (2005) *El libro de las Habilidades de la Comunicación*. Edición Díaz Santos

Kunsch, M., (2006), Giral José (2006). *Y colegas, en el Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM) de la Universidad Nacional Autónoma de México* (UNAM). México.

<http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/2007/06/comunicacin-integral-en-las.html>

Lopez, J. (2007) *Implantación de las estrategias de la universidad Virtual* (UOC)

Pizzolante I., Curso de Doctorado 2002-2003, Castellón, Julio 2003 España

Pulido R., y otros (2007), *Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa*

Ramírez C. (2004). *La gestión administrativa en las Instituciones Educativas*. México

Sainz, Z. (2012) *El Plan Estratégico en la práctica*. 3er edición. Editorial ESIC. Madrid

Valdez, R. (2004) *Desarrollo y comunicación organizacionales*.
<http://www.GestioPolis.com>