



Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional

Por [Cees Van Riel](#)

Número 34

Tres formas importantes de comunicación corporativa

Introducción

En la práctica, la comunicación toma muchas formas. En las organizaciones, "relaciones públicas" y "publicidad", son los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación. La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate; empíricamente, parece que las áreas originales de operación de ambas, relaciones públicas y marketing, se han ido ramificando en subdivisiones especializadas.

A primera vista, parece que en lo referente a la comunicación de marketing, la subdivisión en áreas especializadas no es transcendental en cuanto a sus consecuencias. Esto es debido a que todos los elementos del mix son, en última instancia, responsabilidad del director de marketing. Sin embargo, la subdivisión de lo que en un principio eran las relaciones públicas, puede tener efectos adversos. No hay nadie -fuera de la dirección general- que tenga la responsabilidad en última instancia, tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí, excepto en el caso de la promoción de ventas. Esto impide la resolución de conflictos internos.

En el presente documento, las tres formas Principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de marketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". La "comunicación de marketing" se usa como término

general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La "comunicación organizativa" cubre las relaciones, los relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna.

Los siguientes puntos contienen un esquema resumido de estas tres formas básicas de comunicación corporativa.

Comunicación de dirección

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que "lleva a cabo el trabajo a través de otras personas". Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949). La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización; importante en la comunicación.

Deben entender la actuación de aquéllos que están por encima de ellos, debido a su posición jerárquica, y cómo aquéllos que están por debajo están, de manera similar, motivados y limitados por su lugar en el espacio organizativo. La tarea crítica de los niveles intermedios es la de comprender cuáles son las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo. Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión (con el apoyo de especialistas en comunicación) debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación más

específicas. (Allen, 1977)

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de marketing como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, y obtener el respaldo de los accionistas.

Los directores generales jamás deberán contratar a expertos en comunicación como panacea de la comunicación organizativa: tal especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la organización de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación, más de lo que libraría la presencia de un director de formación, a cada director de sus responsabilidades de formación dentro de su departamento. (Allen, 1977)

Comunicación de marketing

A menudo se ve en las publicaciones más conocidas sobre comunicación de marketing, una distinción entre el mix promocional y el mix de relaciones públicas (Verhage y Cunningham, 1989). Floor y van Raaij (1993) y Gussekio (1985) distinguen entre el mix de comunicación corporativa y el mix de comunicación de marketing. La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.

Casi todos los que han escrito sobre el tema ven a la publicidad como elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, por lo menos como el más destacado. Rossier y Perey (1987) ven a la publicidad como un proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que "lleven" a la compra de un producto. Se considera a la promoción de ventas como "actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor" (Jenkins, 1983). El marketing directo

es actualmente, una de las partidas crecientes dentro de los gastos de marketing. Knecht y Stocling (1988) lo describen como "una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo". Los mismos autores describen el patrocinio, como una actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a una asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o artísticos, u otros eventos similares, de interés para un público en particular, o los organizadores de un acontecimiento cultural o deportivo, a cambio -como mínimo -de la mención de la marca. El elemento en el mix, al cual se designa la mayor cantidad de dinero, es la venta personal, o la actividad directamente relacionada con la gestión de ventas. La característica distintiva de esta forma de comunicación de marketing es el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, quien facilita la adaptación a las necesidades de cada cliente. La venta personal es definida por Kotler (1988) como "una presentación oral en una conversación con uno o más futuros compradores con el objetivo de vender".

Varios autores ven a las relaciones públicas, adaptarlas al marketing o, para utilizar el término de Kotler, la publicity como un instrumento de comunicación de marketing. Kotler define a la publicity como "estimulación no-personal de la demanda de un producto, servicio, o unidad de negocio mediante la publicación de importantes noticias comerciales sobre él en un medio de publicidad, u obteniendo su presensación favorable en radio, televisión u otro medio, no pagada por el patrocinador" (Kotler, 1988).

La mayor parte del presupuesto de la comunicación total de la empresa se emplea en la comunicación de marketing. Considerando las enormes cantidades de dinero en cuestión, es inevitable que se disponga de una mayor cantidad de información, tanto para aspectos cualitativos como para aspectos cuantitativos de la comunicación de marketing. Dicha información incluye datos financieros (p. ej. gasto en publicidad), información sobre los públicos objetivo (p. ej. perfiles de consumo de medios), y datos de localidad de agencias externas (p. ej. agencias de publicidad), que proporcionan servicios a la empresa relacionados con las diferentes formas de comunicación de marketing.

El tema de la comunicación de marketing interesa a los círculos académicos de todo el mundo, no tanto como disciplina independiente, sino también como componente lógico del

márketing dentro de los programas de negocios, es decir, de la administración de empresas. Un gran número de investigadores trabajan en este campo, por lo que no sorprende que los conocimientos de la comunicación de márketing hayan alcanzado un alto nivel "científico". Las contribuciones a publicaciones como Journal of Advertising, Journal of Advertising Research, Journal of marketing Communication (nuevo), o el Journal of Consumer Research son tan especializadas, que pocos profesionales de la comunicación de márketing pueden o desean leerlos.

Comunicación organizativa

La "comunicación organizativa" es usada aquí como término general que incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.

La característica más importante que tienen en común es, sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivo", es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de márketing, las distintas formas de comunicación organizativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización. Ejemplos de dichas relaciones son aquéllas que se mantienen con, por decirlo de alguna manera, las Administraciones Públicas (quienes pueden ejercer el poder de aprobar regulaciones desfavorables a la organización), o con periodistas financieros. En el trato con estos públicos (funcionarios o periodistas financieros), no deben emplearse formas generalmente aceptadas en otras áreas de actividad de la comunicación de márketing, por ejemplo, amplias referencias a los beneficios, de los productos. Un enfoque corporativo obtendrá mayor eficacia. De todas formas, queda claro para los interesados que cualquier forma de comunicación utilizada por la empresa deberá esforzarse por crear para sí la posición más favorable posible.

Otra característica de toda forma de comunicación organizativa, en el sentido en que el término es utilizado en el presente texto, es que las diferentes formas de comunicación que manifiesta, permanecen firmemente arraigadas dentro de la organización.

Evidentemente, no todas se encuentran dentro del área de gestión del departamento de marketing. Desde este punto de vista, la comunicación organizativa podría describirse como "toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing". En muchas empresas, la mayoría de las formas de comunicación organizativa ya mencionadas, se encuentran dentro del marco de actividad del departamento de relaciones públicas. Hay una gran diferencia en la manera en que las empresas incorporan la comunicación organizativa dentro de la estructura organizativa. El esquema organizativo de una empresa imaginaria muestra cómo, en la práctica, muchas formas de comunicación organizativa pueden desarrollarse fuera, del departamento de RRPP. Esto ocurre cuando surge la necesidad, en un área funcional, de una forma especial de comunicación dirigida a un "público objetivo organizativo afín" identificado. La causa inmediata de este desarrollo externo es la imposibilidad, basándose en el contenido, o en la estrategia, de incorporar el nuevo requisito de comunicación reconocido, dentro del ya existente departamento de RRPP.

Podría ser, por ejemplo, estratégicamente importante dirigirse a un nuevo seguimiento objetivo a través de un departamento creado, específicamente para satisfacer sus necesidades. En cuanto al contenido, a menudo se dice que una determinada modalidad de comunicación puede explotarse mejor si está bien arraigada dentro de un área funcional relevante. Las relaciones con los inversores por ejemplo, podrían dirigirse desde el departamento financiero, o podría unirse la comunicación con el mercado de trabajo a la gestión de recursos humanos. Otro argumento, basado en el contenido, es la necesidad de armonizar el mix de herramientas de gestión disponible, incluyendo la comunicación, dentro de un área funcional, para así conseguir las metas de la empresa lo más eficazmente posible.

En contraposición al estado de la comunicación de marketing; hay una escasez de información en la comunicación organizativa a nivel agregado. En algunas empresas y organizaciones no lucrativas, esto es cierto incluso a nivel doméstico, al micronivel individual de la organización en sí. Tal información disponible deberá observarse en perspectiva. En primer lugar, y, ante todo, está claro que la información relacionada con la comunicación organizativa son bastante inferiores a aquellas relacionadas con la comunicación de marketing. Esto se aplica tanto a las finanzas como al personal.

Haciendo un cálculo aproximado, las partidas, tanto para finanzas como para personal, son como mucho una quinta parte de las de la comunicación de marketing.

En los círculos académicos mundiales, la comunicación organizativa recibe, por lo menos, tanta atención como la comunicación de marketing. Hay, sin embargo, una diferencia significativa. En la práctica, la fragmentación de la comunicación organizativa lleva a un enfoque distinto en diferentes disciplinas académicas. En las Universidades anglosajonas, se le concede mayor importancia a las relaciones públicas, a menudo en la forma de una asignatura -en periodismo; o a la comunicación organizativa, como parte de un programa de ciencias sociales.

Los publicaciones más destacados en el campo de la comunicación organizativa se dedican, principalmente, a las relaciones públicas y a la ciencia de la comunicación. Dentro de los más importantes se incluyen, Public Relations Review, Public Relations Quarterly, Journal of Business Communication, y Management Communication Quarterly. Así mismo, también pueden encontrarse importantes artículos en publicaciones académicas de "gestión" tales como, Long Range Planning, Journal of Business Strategy, y Sloan Management Review.

Cees B. M. Van Riel

Profesor y director del Centro de Comunicación Corporativa de la Universidad Erasmo de Rotterdam, Holanda