

# Comunicación Global: El Reto Gerencial

Max Römer Pieretti\*

## Resumen

La responsabilidad de los gerentes en el ámbito de las comunicaciones de su empresa hace vital el conocimiento de las herramientas filosóficas y políticas que pueden mover a su empresa hacia el camino del éxito. Manejar las herramientas de la comunicación global será el elemento diferenciador de las empresas en un futuro no muy lejano.

Este artículo es una síntesis del libro *Comunicación Global: el reto gerencial*, el cual a su vez es un resumen de la tesis con el mismo nombre, que permitió al autor obtener su doctorado en Ciencias de la Información en la Universidad de La Laguna, Tenerife, España.

## Abstract

The responsibility of the managers in the ambit of communications in their companies, make vital the knowledge of the philosophical and political tools that can move their enterprises towards the road of success. Handling the tools of global communication will be the differentiating element of enterprises in a not far awqy future.

This article is a synthesis of the book *Global Communications: The Managing Challenge*, which is summary of the thesis with the same name that permitted the author obtain his doctorate in Sciences of the Information in the University of La Laguna, Tenerife, Spain.

---

\* Profesor de la cátedra "Investigación Audiovisual" en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

*De todo lo que hace una empresa, la comunicación es probablemente lo más difícil.*

Nick Townsend.

La responsabilidad es tema en boga en los últimos años. En Venezuela vivimos procesos en los que los dirigentes y gerentes deben asumir responsabilidades, no porque sea su deseo, sino porque la cultura dentro de la que están inmersos exige esos procesos.

Este trabajo pretende esbozar las acciones comunicacionales que deben asumir los gerentes para hacer permear a sus empleados, a través de comunicación, el "posicionamiento" que se espera de la empresa.

Esas acciones comunicacionales las vemos inmersas dentro del concepto Comunicación Global, el cual encierra una comprensión del problema comunicacional no sólo de parte del gerente, sino de la empresa y de los relacionados con las comunicaciones de la misma. Es la posibilidad de entrada a una nueva profesión por parte de los comunicadores; a un nuevo punto de vista de las comunicaciones de la empresa consigo y sus audiencias; y a un nuevo punto de vista para el consumidor: una empresa amiga. Representa comprender y asumir ese rol gerencial que desarrolla toda persona en el mundo actual, su responsabilidad como actor fundamental dentro de la sociedad, redimensionar el papel de las empresas dentro de la misma y por supuesto, entender que las empresas, como las personas, tienen su filosofía de actuación.

### *1 ¿ARBOLES EN MACETA O SELVA NUBLADA?*

Las comunicaciones corporativas son diferentes de las comunicaciones globales, en especial por los vínculos que establece con las audiencias la empresa. Así, las comunicaciones corporativas se ocupan de atender cada caso referente a una o varias audiencias de interés buscando "posicionar" la firma empresarial a través de su identidad corporativa. La empresa se fundamenta en sus propios recursos para crear esa identidad, que será la imagen que perciban los públicos diversos de ella (Römer Pieretti, 1994).

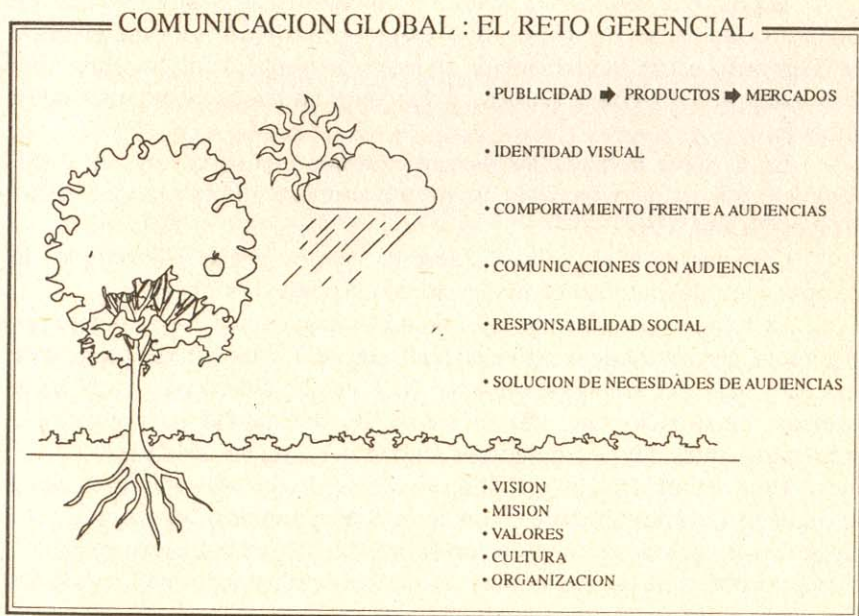
Mientras tanto, las comunicaciones globales utilizan estas mismas herramientas, pero incluyendo el proceso de *marketing* de los productos de la empresa, o sea, la competencia. Así, la identidad de la empresa conformada por los valores, misión, visión, filosofía empresarial y gerencia, se convierte para las audiencias en imagen corporativa, positiva o negativa.

Y tendrá un valor positivo o negativo de acuerdo a las acciones que realice la empresa en torno a las demandas de las audiencias.

Esto lleva a uno de los puntos de mayor interés para las comunicaciones, y por ende para el gerente: saber pulsar a esas audiencias para proporcionarles información veraz acerca de los procesos que se realizan dentro de la empresa y canalizar esa información a las audiencias que lo requieran.<sup>1</sup>

Una vez cumplido este proceso comunicacional, será cuando las audiencias podrán establecer el valor de la imagen de la empresa, cerrándose el ciclo comunicacional, cuando la empresa haya pulsado nuevamente sus audiencias, es decir, comunicación global.

Consideramos a la empresa como un organismo biológico, en el que las bases para la comunicación están dadas dentro de la empresa misma: valores, cultura, misión y organización, siendo la tarea del gerente apreciarlas y protegerlas para poder mantener un flujo coherente de comunicaciones con sus audiencias.



1 RÖMERPIERETTI, M. *Comunicación Global: El Reto Gerencial*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas 1994..

La figura muestra cómo creemos debe entender un gerente el proceso comunicacional de la empresa, y cuál es su responsabilidad frente al entorno.

Por una parte, en la raíz del árbol está la organización *per se*. Es decir, lo que sustenta el proceso comunicacional. Los valores, la cultura, las visiones, la misión.

Por supuesto, esto no quiere decir que sea un proceso permanente. Recordemos, por ejemplo, y nos parece pertinente la analogía, que el suelo se ve sometido a diversas variables: erosión, contaminación de aguas por desechos industriales, variantes en la composición química del terreno; elementos que afectan a la corporación.

Al exterior, lo que todos vemos. Un tronco, un follaje, unos frutos y flores. Es decir, logotipos, colores, piezas comunicacionales, discursos, notas de prensa y TV. El gerente produce productos, compite en un mercado agresivo, sufre los embates junto a su empresa de sujetos adversos a su naturaleza y busca, en teoría, proporcionar soluciones diversas a su entorno (Römer Pieretti 1994).<sup>2</sup>

El problema se presenta cuando esa imagen de árbol se multiplica por tantos árboles como empresas existen en una colectividad. La supervivencia de la empresa estará fundamentada en la acción frente al entorno. Entendemos este proceso como caótico, y lo comprendemos como una selva nublada.

En la selva nublada las especies luchan por sobrevivir, es decir, compiten por un mismo terreno, un mismo aire, una misma cantidad de luz (Römer Pieretti, 1994).<sup>3</sup>

Creemos que el caos se presenta como la vía más simple de comprensión del entorno comunicacional corporativo y global.

La sobrevivencia empresarial estará fundamentada en un personaje, el gerente, generador de la actividad de la empresa, guardián del espacio de terreno y luz que las otras empresas luchan por arrebatarse en la selva nublada, un espacio cada vez más estrecho de libertad de mercados e individuos, antes que consumidores, expertos en sus necesidades.

Las comunicaciones globales buscan ser la flor más codiciada de la selva, de manera de sobresalir en un mundo de aparente orden natural, pero pleno de caos, donde la comprensión del mismo nos permite alcanzar el bien para la corporación, que no es otra cosa que un organismo formado por seres

---

2 Ibidem

3 Ibidem

humanos que pertenecen al mismo entorno que ataca o aplaude a la empresa.<sup>4</sup>

Las comunicaciones globales que perseguimos son las orientadas a las responsabilidades del gerente frente a ellas, vinculadas a demostrar el posicionamiento de una idea para, por y en la corporación a fin de mantenerse líder en el mercado, líder en su ramo, y líder de sus públicos internos.

Consideramos al Estado como una empresa más. El debe enfrentarse a feroces activistas contrarios a sus intereses, empezando por los gobiernos que lo representan, y que cada día más están divididos en autonomías de poder que afectan el rumbo de las naciones y por ende de las empresas y la sociedad.<sup>5</sup>

## 2 LA RESPONSABILIDAD COMUNICACIONAL

Los entornos a los que se enfrenta la empresa, internos y externos, la obligan a adoptar actitudes comunicacionales consigo misma. Estas actitudes comunicacionales procuran:

“Ni más ni menos que proporcionar a la empresa una personalidad fuerte que le permita avanzar con mayor facilidad por el camino del éxito, reducir las resistencias propias del entorno, integrándose en cualquiera que éste sea, y dar al conjunto de las acciones de la empresa un nuevo aliento que haga mejorar sus resultados.

Su función consiste esencialmente en aumentar a largo plazo los beneficios y el crecimiento de la empresa consiguiendo la simpatía y el apoyo del público”.<sup>6</sup>

Este tipo de acciones es lo que llamamos responsabilidad comunicacional, y sin duda alguna, consideramos que recae sobre los diferentes estratos gerenciales de la empresa, para que sean éstos quienes decanten la información contenida en los preceptos que rigen a la organización hacia ese ansiado camino del éxito.

Wally Ollins sugiere que las empresas no deben perder de vista su individualidad, sus verdaderos propósitos, ni sus puntos fuertes. Romper con ese norte es acabar cometiendo errores, la mayoría de las veces movidos por otras empresas, que buscan sobrevivir gracias al fracaso de otros (Ollins, 1991).

---

4 Ibidem

5 Ibidem

6 HÉBERT, N. *La Empresa y su Imagen. La Publicidad Institucional: ¿Para Qué?, ¿Cómo?*. Ediciones Deusto, S.A.. Madrid. 1988.

Esto no ocurriría si las empresas adoptasen un flujo informacional multipolar, y evaluaran los finos hilos que conforman a su empresa más allá del organigrama, en el sociograma (Bartoli, 1992).

El sociograma no es más que un instrumento metodológico que permite visualizar las interacciones reales que se producen entre los empleados de una empresa. Son los poderes informales de la organización.

En las empresas se juega a la pertenencia. Todos los mecanismos de la organización dependen del nivel de pertenencia que sienta un empleado frente a otro, frente a sus superiores, frente a su corporación.

Esto lleva a pensar que las empresas deben ser manejadas por gerentes perceptivos que sean capaces de comprender los matices de su organización, que sean capaces de dar el ejemplo apropiado y mantener los canales internos de comunicación abiertos, para crear lo que se llama el "posicionamiento" consciente, que no es otra cosa que solicitar a los empleados a través de comunicación que participen en el proceso activo de estructurar el cambio de la empresa.<sup>7</sup>

La responsabilidad comunicacional de un gerente debe estar fundamentada en que sus comunicaciones no son actos verbales o escritos. Es un intercambio permanente de información, con ciertas limitaciones a causa de la mutabilidad de la cultura corporativa. A la vez, el gerente debe saber adelantarse a la competencia, debe crear en el personal nuevas visiones que le permitan mantenerse vivo dentro del espectro empresarial.

### 3 PANORAMA ACTUAL DE LA GERENCIA

El planeta está inmerso en el caos. Esta nueva filosofía, esta nueva religión, consiste en saber cómo manejarse dentro de un mundo sin credibilidad, sin confianza, una era de opciones ilimitadas e impredecible, de contradicciones permanentes. La era de la diversidad y la incertidumbre.<sup>8</sup>

Este panorama, nada simple de comprender, ofrece enormes posibilidades para las empresas y por supuesto para sus líderes, los gerentes.

Peter Senge ha llamado a esta era la edad de la sinrazón, en la que las empresas si no están atentas a su entorno, pueden desaparecer drásticamente.<sup>9</sup>

Dentro de ese panorama, no escapa la postura de Ramonet frente a los medios de comunicación social, a lo que él llama la era de la sospecha,

---

7 RÖMER PIERETTI, M. "Comunicación Corporativa y Gerencia" En *1er. Congreso de Comunicación Corporativa*. Ediciones Industrias Pampero, Caracas 1993.

8 TORO HARDY, A. "Globalización y Caos" En *El Globo*, martes 27 de julio de 1993.

9 SENGE, P. *La Quinta Disciplina*. Plaza & Janés Editores, Barcelona. 1992.

donde se refleja la desconfianza, a priori, de lo que dicen los medios de comunicación.<sup>10</sup>

Estos tres elementos que hemos mencionado, caos, entorno mutable y medios de comunicación, conforman una tríada de cuidado para el gerente de una empresa. No debemos olvidar que la empresa utiliza los medios de comunicación internos y externos para comunicarse con sus públicos. Así, el gerente se enfrenta a un proceso de incredulidad de sus mensajes, por lo que la veracidad, constancia, coherencia e interés de la información emitida es vital para mantener la credibilidad de las acciones de la empresa.

Drucker nos presenta una alternativa interesante ante este problema de la incredulidad de los mensajes: la organización basada en información.

Para ello se fundamenta en que el trabajo manual es cada vez menos solicitado por las empresas, y en su lugar ha emergido un trabajador ilustrado. Estos trabajadores no orientan su actividad en función de líneas de mando, sino que gustan conformar equipos de trabajo en el cual cada trabajador es un especialista. La analogía perfecta es el trabajo de las orquestas. El director musical es el gran orquestador, siendo él a su vez, un especialista del grupo.<sup>11</sup>

El nuevo gerente de empresas deberá ser transparente en sus comunicaciones, porque la organización basada en información requiere autodisciplina y énfasis en la responsabilidad individual de las relaciones y las comunicaciones.<sup>12</sup>

Esta nueva empresa que plantea Drucker, no exime al gerente de su tarea fundamental, "obtener de la gente un rendimiento conjunto mediante metas comunes, valores comunes, estructura adecuada y el entrenamiento y el desarrollo que se necesitan para desempeñarse y responder al cambio".<sup>13</sup>

De allí que la gerencia se deba basar en comunicaciones y en responsabilidades individuales, siendo el "esqueleto de la organización basada en información el sistema informativo óptimo".<sup>14</sup>

#### 4 LA ORGANIZACIÓN COMUNICANTE

"Para que la comunicación sea eficaz tiene que haber tanta información como significado. Y el significado requiere comunicación (...) Sin embargo, la comunicación no funciona bien si el grupo es muy grande.

---

10 RAMONET, I. *Comunicación La Era de la Mentira*. Mimeografiado, Caracas 1992.

11 DRUCKER, P. *La Gerencia de Empresas*, Edhasa. Barcelona 1992

12 *Ibidem*.

13 *Ibidem*.

14 *Ibidem*.

Necesita constante reafirmación. Necesita capacidad de interpretar. Necesita una comunidad. (...) Yo sé es el catalizador que convierte 'información' en 'comunicación' ".<sup>15</sup>

Este texto de Drucker refleja la necesidad imperiosa de una organización que no es otra cosa que un conjunto organizado de responsabilidades, distribuidas en un organigrama.

Pero para que las comunicaciones sean tales, es necesario que exista un proceso informativo fundamentado en un sistema que debe poseer un conjunto de elementos unidos entre sí, estar inmerso en un entorno, ser adaptable y evolutivo conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.<sup>16</sup>

Este sistema debe estar compuesto a su vez por una estrategia, estructuras, cultura y comportamientos corporativos. Debe ser capaz de ser interpretado y convertido en comunicación por todos los estratos de la organización, lo que lleva a exponer el principio que plantea Bartoli al llamar a la organización, *organización comunicante* y a la comunicación, *comunicación organizada*.

De esta manera plantea Bartoli que la organización está regida por dos tendencias: una de rigidización y la otra de innovación, proponiendo además que la organización no se reduce al organigrama, sino que es el sociograma (la manera como funciona realmente el organigrama) y los programas de comunicación de la organización lo que le permite a una empresa ser comunicante, es decir, vital (sugerimos ver la ilustración).

El espacio para la improvisación es importante en una empresa, pero esto no quiere decir que la improvisación sea el norte de acción de su política comunicacional. De esta manera, comunicación y organización están íntimamente relacionadas con el componente político, ya que constituyen parte de una estrategia general de la empresa en la que se interconectan elementos socioculturales.

Reflexionar sobre la organización y sus comunicaciones, acerca de lo conceptual de las mismas, es tarea de una empresa.

El rol de las comunicaciones está en que debe ser preocupación constante, con relaciones concretas con el sociograma. Así, las políticas de una empresa, la forma en cómo está organizada y sus comunicaciones están

---

15 DRUCKER, P. *Las Nuevas Realidades*, Editorial Norma. Bogotá 1990.

16 BARTOLI, A. *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Celeste Ediciones. Madrid 1991.



íntimamente ligadas. Una sin la otra no subsiste, y sin armonía entre estas tres partes la corporación simplemente no puede subsistir.<sup>17</sup>

## 5 LA COMUNICACIÓN GLOBAL

Bajo el concepto "Todo Comunica",<sup>18</sup> la empresa se ve obligada a definir claramente sus políticas comunicacionales. Dentro de ese concepto se engloba todo lo referente a lo que las comunicaciones han ido parcelando. La publicidad, las relaciones públicas, las comunicaciones interempresariales, las comunicaciones corporativas.

Este concepto aglutinador de las comunicaciones envuelve a la empresa. Ella es parte fundamental del proceso. Ella fue quien creó el consumo junto a la sociedad y las agencias de publicidad. La empresa propone nuevos productos cada vez que encuentra un nicho en el mercado, y ella a su vez se asusta cada vez que un nicho es llenado por la competencia.

El problema para la empresa está en salir de ese ruido que produce su entorno cotidiano. Cada uno de los actos de la empresa deberá ser reconocido por las audiencias de ella como propios de la empresa y no ser endilgados a la competencia o simplemente olvidados.

El grave problema es la saturación de los medios.<sup>19</sup> Uno de los problemas fundamentales a que se enfrenta la empresa hoy día, y base para el desarrollo de las comunicaciones corporativas y por supuesto globales. La relación de la empresa con el consumidor no puede ser establecida en la base económica únicamente (como lo fue en el pasado). "Y nos damos cuenta rápidamente de que incluso las más fuertes expresiones creativas, no son suficientes para asegurar una relación consistente y duradera entre la empresa y el consumidor ciudadano" (Regouby, 1989).

El planteamiento es, pues, que los aspectos inmersos dentro de la comunicación global requieren ser articulados dentro de cuatro aspectos que le permitirán coherencia: espacio, tiempo, contenido, y forma del mensaje. Estos elementos, unidos a una sabia gerencia, permitirán la sinergia comunicacional que la empresa moderna requiere para diferenciarse dentro de la vorágine de los medios de comunicación.

La comunicación global la sentimos responsable. La creemos inmersa dentro del panorama actual de la gerencia. La consideramos como el paso

---

17 *Ibidem.*

18 REGOUBY, Ch. *La Comunicación Global*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 1989.

19 *Ibidem.*

más allá que ha dado la empresa fuera del mundo del mercadeo. La creemos herramienta fundamental de la organización comunicante.

## **6 LA MUERTE DEL MERCADEO Y LA PUBLICIDAD**

Si consideramos que el proceso de comunicación de la empresa va más allá de la corporación, que es un proceso global, nos atrevemos a afirmar que el mercadeo y la publicidad han muerto.

Han muerto como única vía de expresión de la empresa con sus consumidores.

Hoy se aplican las palabras mercadeo y publicidad a muchos otros procesos comunicacionales que tienen como propósito vender una idea a una audiencia.

Y las audiencias condicionan el comportamiento de las empresas frente a los entornos que éstas crean.

De hecho, la comunicación global se fundamenta en la comprensión de un nuevo proceso ampliado y dinámico de las comunicaciones, en que nada es estático, en que la permanencia del cambio es la que proporciona oportunidades comunicacionales.

Entender este proceso para la gerencia es fundamental. Que los comunicadores ejerzan esta disciplina será la dimensión real del negocio de las comunicaciones durante los próximos años.

La información es un escenario virtual donde se están produciendo los cambios sociales,<sup>20</sup> y como escenario ubica forzosamente a las empresas como actores de esos cambios. Obviamente, es la razón por la que creemos que el mercadeo y la publicidad han muerto como únicas vías de comunicación de la empresa.

## **7 VALORES, CULTURA, MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVAS**

Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios de cada individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. De esta manera, cuando los grupos se enfrentan a problemas, la primera solución está vinculada a un valor, porque no se ha creado hasta ese momento un principio por el cual actuar. El líder del grupo debe proponer, desde su óptica personal sus valores, la naturaleza de su realidad y la manera de tratar una solución con base en esas convicciones.

---

20 ANTILLANO, P. "Los medios de comunicación también están cambiando" En *Revista Corpa*, Nueva Etapa, N°1. Caracas 1993.

Este tipo de acciones, fundamentadas en valores, no decantarán al resto del grupo hasta que sea éste quien considere válidos esos valores para la cultura corporativa o hasta que se admitan colectivamente (SCHEIN, 1988).

Cuando los valores impulsados por los gerentes prosperan dentro de la organización, se pasa a un proceso de transformación cognoscitiva. En este proceso de transformación, el cual sólo se produce si el valor introducido en la empresa es efectivo para la organización, los trabajadores y empleados de la corporación tienden a olvidar la razón por la cual la introducción de ese valor era contraria a la cultura de la empresa y, de esta manera, engrosa la cultura corporativa.<sup>21</sup>

“Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos de la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a todos los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente.

Los programas de inducción deben ser rediseñados para incluir en ellos la axiología corporativa relacionada con el entendimiento y la incorporación de estos valores de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa. Esto debe ser el inicio de los programas de mercadeo corporativo interno, el cual debe incluir igualmente los programas de reinducción”.<sup>22</sup>

La cultura y los valores son la médula de la empresa. Las compañías excelentes se caracterizan porque tienen una filosofía o definición del negocio, la directiva presta atención a los valores para que éstos se ajusten al ámbito económico y, finalmente, porque estos valores son conocidos y compartidos por el personal de la empresa.

Dentro de este espectro de valores, el camino que adopte la corporación, es decir, la nueva misión, dependerá del compromiso de los miembros de la organización con el sistema de valores. Los valores tendrán

---

21 SCHEIN, E. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza & Janés Editores, Barcelona 1988.

22 SERNA GOMEZ, H. *Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno*. Legis Editores, S.A. Bogotá 1992.

verdadero peso específico si en la organización existen empleados con muchos años en la empresa, de lo contrario la matriz de valores, la cultura de la empresa, será el compendio de valores de otras empresas, a las cuales perteneció cada empleado." Hasta que esto ocurra, los valores serán más personales que sociales".<sup>23</sup>

El decenio de los ochenta fue pródigo en literatura gerencial y organizacional. Estos libros presentaron una imagen de gerencia diferente a las estrategia acuñada a lo largo del siglo xx. El presuponer que las empresas no son cajas negras que responden al mercado y que deben ser manejadas con criterio financiero, señalaron aspectos del comportamiento gerencial frente a sus empresas. Han sostenido que la diferencia entre organizaciones exitosas y las que no lo son estriba en los valores y principios que mueven a la organización hacia su audiencia interna.<sup>24</sup>

La preocupación del gerente será estudiar qué elementos mueven su cultura interna, su cultura corporativa.

Sin duda alguna, estos elementos estarán fundamentados en algunas pistas que proporcione la gerencia hacia sus audiencias, misiones y visiones (ver ilustración). Y estarán sometidas éstas a los embates del entorno, ya que sin ellas, no será posible que se articulen estos valores, sin los cuales no se pueden articular todos los elementos que se debiera para alcanzar el éxito sostenido. El conocimiento y manejo de la cultura y valores es lo que hace que una empresa pueda competir en el mundo de la globalización y diversificación de los servicios (Van Der Erve, 1991).

La cultura de una empresa no es más que su forma de actuar su organización, su organigrama, su sociograma. La cultura corporativa resuelve cómo los gerentes se enfrentan a las estrategias planteadas.<sup>25</sup>

La cultura de una empresa es su máxima fortaleza, ya que la forma como se hacen las cosas es en esencia la diferencia de una empresa con las demás del ramo.

Eso sí, las culturas no son decretos de acción. Al contrario, todas las acciones formales de la empresa deben sustentarse en la informalidad de la cultura, de lo contrario, simplemente se verá afectada la cultura corporativa.

---

23 IND, N. *La Imagen Corporativa*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1992.

24 DENISON, D. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores, S.A. Bogotá 1991.

25 SERNA GOMEZ, H. *Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno*. Legis Editores, S.A. Bogotá.

Coincidimos en esto con Serna Gómez, quien señala:

“por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura corporativa de las estrategias corporativas. Es importante que cuando éstas se definan incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de estrategias”.<sup>26</sup>

Cuando una estrategia comunicacional está acorde con la cultura corporativa, los resultados son favorecedores para la imagen de la empresa, para su público interno por su identificación cultural y para los públicos externos por la identificación con la campaña y el seguimiento de ésta.

Las diferencias culturales están en el clima interno de la organización. Las empresas hacia afuera se parecen cada vez más, ya que ellas producen más o menos los mismos tipos de productos. Los elementos diferenciadores serán los que le impriman la cultura corporativa al proceso de producción, y allí es donde se sustenta la visión de la empresa y su misión.

La misión corporativa hace que las visiones sean visibles y tangibles, por lo que se necesita saber con precisión la unidad de medida que se utilizará en ella, ya que sin ella una misión no podrá decantar los valores corporativos y por ende la cultura corporativa

Las misiones tienen dos comportamientos básicos sobre las organizaciones. El primero de ellos es dar sentido y propósito a gran cantidad de razones —no indispensablemente económicas— por las que una organización es importante dentro del colectivo del trabajo. El segundo, el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción. Ambos factores son apoyo para los valores de la organización.<sup>27</sup>

La misión establece de esta manera una función social a la empresa, y al individuo funciones personales frente a la corporación. Es, en cierta forma, un proceso de espiritualización de la actividad, más allá del proceso burocrático convencional de la empresa.

Allí, en ese momento de la creación de la filosofía empresarial están las visiones.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser. Sin visión, la alta gerencia no

---

26 Ibidem.

27 DENISON, D. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores, S.A. Bogotá 1991

puede establecer un patrón de direcciones que podría encaminar a la empresa al desarrollo que se pretende de ella.<sup>28</sup>

La visión nos hace concentrar en una imagen más global, como si la apreciáramos desde la cima de una montaña. Y cuanto mejor y más detallada sea la visión que tenemos en nuestra mente, mejor sabremos llevarla a la práctica.

De la visión parten las estrategias de las compañías, con un único propósito: la acción. Motor del trabajo gerencial y marco regulatorio para las acciones de la empresa.

La visión refleja la misión de una empresa, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando éstas se realizan en proyectos y metas específicos.

Para que valores, cultura y misión no se vean entorpecidos se debe tomar en cuenta el planteamiento de Senge:

"Las organizaciones deben cuidarse de no invadir libertades individuales...nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales"<sup>29</sup>

Entonces el juego empresarial estará fundamentado en reaccionar ante los cambios, no en generar cambios innecesarios.

---

28 SERNA GOMEZ, H. *Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno*. Legis Editores, S.A. Bogotá.

29 SENGE, P. *La Quinta Disciplina*. Plaza & Janés Editores, Barcelona 1992.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTILLANO, P.  
1993 "Los medios de comunicación también están cambiando" En *Revista Corpa*, Nueva Etapa, N°1. Caracas.
- BARTOLI, A.  
1991 *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Celeste Ediciones. Madrid.
- DENISON, D.  
1991 *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores, S.A. Bogotá.
- DRUCKER, P.  
1992 *La Gerencia de Empresas*, Edhasa. Barcelona.  
1990 *Las Nuevas Realidades*, Editorial Norma. Bogotá.
- HÉBERT, N.  
1988 *La Empresa y su Imagen. La Publicidad Institucional: ¿Para Qué?, ¿Cómo?* Ediciones Deusto, S.A.. Madrid.
- IND, N.  
1992 *La Imagen Corporativa*, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- LESSEM, R.  
1991 *Gestión de la Cultura Corporativa*, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- OLLINS, W.  
1991 *Identidad Corporativa. Proyección en el Diseño de la Estrategia Comunicacional*. Celeste Ediciones. Madrid.
- RAMONET, I.  
1992 *Comunicación La Era de la Mentira*. Mimeografiado. Caracas.
- REGOUBY, Ch.  
1989 *La Comunicación Global*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- RÖMER PIERETTI, M.  
1994 *Comunicación Global: El Reto Gerencial*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.  
1993 "Comunicación Corporativa y Gerencia" En *1er. Congreso de Comunicación Corporativa*. Ediciones Industrias Pampero, Caracas.
- SCHEIN, E.  
1988 *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza & Janés Editores. Barcelona.

SENGE, P.

1992 *La Quinta Disciplina*. Plaza & Janés Editores. Barcelona.

SERNA GOMEZ, H.

1992 *Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno*. Legis Editores, S.A. Bogotá.

TEALE, N.

1993 "El Futuro Comenzó Ayer" En *Revista Corpa, Nueva Etapa N° 1*. Caracas.

TORO HARDY, A.

1993 "Globalización y Caos" En *El Globo*, martes 27 de julio.

VAN DER ERVE, M.

1991 *El Futuro de la Gerencia*. Legis Editores, S.A. Bogotá.