



## GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO: PERSPECTIVAS

### (MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN THE ORGANIZATIONS OF E-COMMERCE: PERSPECTIVES)

**Rodríguez, Gladys**

Universidad del Zulia, Venezuela

[gr1970ve@yahoo.es](mailto:gr1970ve@yahoo.es)

**Rodríguez, Eddy Jackeline**

Universidad del Zulia, Venezuela

[eddyjackeline@yahoo.es](mailto:eddyjackeline@yahoo.es)

**Recepción:** 10-01-2010 **Revisión:** 25-01-2011 **Aceptación:** 05-02-2011

### RESUMEN

En los umbrales del siglo XXI, los cambios acelerados, especialmente en el tema tecnológico, han contribuido a la generación de formas diferentes de hacer negocios, quizás la más evidente ha sido el denominado comercio electrónico o e-commerce. El presente trabajo tiene por objetivo exponer la gestión de la comunicación en las organizaciones de comercio electrónico mediante tecnologías de información y comunicación. Se explica la comunicación de equipos virtuales globales propios de la actividad de e-commerce y se describen los pasos de un plan de comunicación institucional interno. Se ha realizado una investigación documental-analítica basada en el aporte de autores como: Martín (1997), Shannon y Weaver (1949), Zavarce y Elortegui (2003), Madanmohan (2009), Chiavenato (2002), Gibson y otros (2006), y McQuail (2000), así como un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) aplicado a estas organizaciones, concluyéndose que los pasos del plan de comunicación permiten que el gerente desarrolle un proceso de liderazgo en las organizaciones de e-commerce, partiendo de: 1. presentación de información, facilitando las transacciones, y con diálogos adaptados en línea; 2. creación de nuevas relaciones y acceso a clientes, mercados y proveedores; 3. originando procesos de capacitación intercultural y colaboración con trabajadores, clientes, proveedores intermediarios y otros.

**Palabras clave:** Comercio Electrónico, Gestión de la Comunicación, Liderazgo.

### ABSTRACT

On the threshold of XXI century, the rapid changes, especially technological issues have contributed to the generation of different ways of doing business, perhaps the most obvious has been the so-called electronic commerce or e-commerce. This paper aims to explain the management of communication in e-commerce organizations through information and communication technologies. It explains the global virtual team communication's own e-commerce activity and describes the steps of an internal corporate communication plan. It has made a documentary-analytic research based on input from authors such as: Martín (1997), Shannon y Weaver (1949), Zavarce y Elortegui (2003),



Madanmohan (2009), Chiavenato (2002), Gibson et al (2006), and McQuail (2000), and an analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) applied to these organizations. We conclude that the communication plan steps allow the manager to build a leadership process in e-commerce organizations based on: 1. presentation of information, facilitating transactions, and online dialogues adapted; 2. new relationships and access to customers, markets and suppliers, 3. processes causing intercultural training and collaboration with employees, customers, suppliers and other intermediaries.

**Keywords:** E-commerce, Communication Management, Leadership.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda un plan comunicacional institucional en las organizaciones de comercio electrónico o e-commerce, el cual hace énfasis en la comunicación interna,<sup>1</sup> lo cual no resulta novedoso, pero implica un aporte que puede ser aplicado a las organizaciones de e-commerce, adquiriendo particularidades propias del tipo de organización.

Tales particularidades, siguiendo a Martín (1997), son: comunicación cara a cara; edición de publicaciones y canales internos bajo formato electrónico; frecuentes reuniones informativas; comunicación de supervisión; formación y actualización en TIC's; comunicación bidireccional y diagonal; uso intensivo y aplicación de nuevas tecnologías; seguimiento de resultados; y la no jerarquización de funciones de manera marcada.

Lo anterior supone un reto<sup>2</sup> para la gestión de las comunicaciones en entornos virtuales. Por ello, se hace referencia a que el plan comunicacional responde a la teoría de la tradición comunitaria propia de las organizaciones en red, donde el trabajo se desarrolla de manera cooperativa a través de los medios electrónicos.

Esto, en comunión con la teoría normativa, informativa o cibernética que describe la comunicación como un flujo dinámico de informaciones que atraviesa un canal para poner en contacto un emisor y un destinatario. En este tipo de teorías se sitúa también el enfoque cultural que ha dado vida a la teoría matemática de la información, de la cual se ha desarrollado el modelo de Shannon y Weaver (1949).

En la actualidad pequeñas empresas de los países en desarrollo pueden ser más competitivas gracias a la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación (en adelante TIC's) en sus diferentes estructuras y gestión de negocios, pues les permiten participar en nuevos sectores de exportación, simplificar sus operaciones e interactuar más eficazmente con sus interlocutores comerciales.

---

<sup>1</sup> Entendida como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organismo para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales Martín (1997).

<sup>2</sup> Requiere comprensión (empatía), tolerancia, respeto y aceptación.



Ahora bien, qué ocurre al interior de estas organizaciones y con la incorporación y necesario manejo o capacitación tecnológica de esos hombres y mujeres, talento humano de la organización y pilares fundamentales de la comunicación entre la organización y sus socios (accionistas, proveedores, distribuidores, empleados y clientes) y, de ésta con el sector de carácter gubernamental o no gubernamental; siendo ésta una estructura que sin dejar de presentar las mismas características de una organización tradicional, gracias a las TIC's se ha hecho más compleja.

El objetivo fundamental de estas unidades de negocios es ser competitivo, objetivo tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general. Sólo en la medida de que las empresas hablen de cultura de cambio y que mantengan un espíritu renovador podrán prepararse para una labor más ardua y competitiva.

Cuando se hace una evaluación de los mercados, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio; es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas en su relación intranet y extranet <sup>3</sup> Madanmohan (2009).

## 1. LA ORGANIZACIÓN ANTE EL CAMBIO

Las organizaciones del siglo XXI tienen muchos retos, pero lo que ha hecho que sobresalgan algunas, es su capacidad para estimular y desarrollar un capital basado en el conocimiento, ello les ha garantizado a empresas en países menos desarrollados, como: India, República de Corea, Malasia y Singapur, expandir sus negocios.

Una mano de obra y unas materias primas baratas no son garantía de éxito comercial. De hecho, como lo muestra el caso de la India, hay países que contradicen los principios de la teoría comercial clásica y logran ventajas comparativas recurriendo al sector de nuevas tecnologías. Su rápido éxito depende, en principio, de cuatro factores principales, como lo señala Aggarwal (2003), a saber:

1. El fomento de la enseñanza, específicamente en tecnologías de vanguardia.

---

<sup>3</sup> "Intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología internet para compartir de forma segura cualquier información o programa del sistema operativo para evitar que cualquier usuario de internet pueda entrar a robar archivos privados. Es la aplicación de los estándares internet dentro de un ámbito corporativo para mejorar la productividad, reducir costes y mantener los sistemas de información existentes.

Es una forma de poner al alcance de los trabajadores todo el potencial de la empresa, para resolver problemas, mejorar los procesos, construir nuevos recursos o mejorar los ya existentes, divulgar información de manera rápida y convertir a estos trabajadores en miembros activos de una red corporativa, o sea da al usuario la información que este necesita para su trabajo. Extranet es una red privada virtual que utiliza protocolos de internet, protocolos de comunicación y probablemente infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, compradores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización. Se puede decir en otras palabras que una extranet es parte de la intranet de una organización que se extiende a usuarios fuera de ella. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).



2. El desarrollo de centros de aprendizaje, como los institutos tecnológicos de la India, que se cuentan entre los más competitivos del mundo, junto con empresas de capacitación, como el Instituto Nacional de Tecnología de la Información.

3. Un nivel óptimo de inglés entre las clases medias.

4. Una importante emigración a Estados Unidos y otros países, lo que ha favorecido la formación de empresas de riesgo compartido y la subcontratación en el sector de las TIC's.

Lo anterior involucra comprender que está ocurriendo una "revolución", en los mercados y particularmente en el comercio internacional. El lugar de esta "revolución" es business-to-business (B2B) marketplaces. Estos desempeñan un papel vital en reunir en un mismo lugar a todos los participantes y servicios asociados para el comercio internacional:

Proveedores, compradores, embarcadores, logísticos, servicios de inspección e infraestructura, tales como: producción digital de catálogos y administración de accesos. E-business marketplaces son esencialmente el equivalente virtual de un marketplace – pero potencialmente abierta a compradores y proveedores de cualquier lugar del mundo que se puedan conectar a Internet a través del computador.

El objetivo de un e-business marketplace es que sea tan fácil y sencillo de usar que compradores y vendedores deseen pagar por los servicios ofrecidos, pudiéndose encontrar marketplaces virtuales en casi todos los sectores industriales. Los líderes en este desarrollo han sido individuos o grupos de negocios que dominan el mercado y además pueden aportar la inversión requerida inicialmente.

Ahora, existen también marketplaces virtuales más modestas que vinculan comunidades de negocios ya existentes y que pueden construirse por una fracción del costo de los sitios iniciales. Las plataformas de software en las que hoy corren han llegado a ser más robustas y modulares.

En países con bajas e incipientes comunicaciones, los usuarios interesados en unirse pueden tratar de establecer accesos temporales a través de un sitio en otro país o invertir en el propio, o compartir enlace con Very Small Aperture Satellite (VSAT).

Este último ha alcanzado popularidad en países como Nepal, por ejemplo: es bueno tomar en consideración que como modelo de negocios los marketplace abiertos eliminan a los intermediarios, y el elemento diferenciador de un proveedor con respecto al otro no será sólo tener el mejor precio, sino el valor agregado, la confianza que inspiren, el cumplimiento de los tiempos de entrega prometidos y el servicio que el cliente reciba (Zavarce y Elortegui, 2003).

### **1.1. LA PROFUNDIDAD DEL CAMBIO**

La configuración en red de las organizaciones de comercio electrónico permite a los compradores comunicarse simultáneamente con muchos proveedores de productos y



servicios. De igual manera, se interconectan con los proveedores de sus proveedores, en infraestructuras de producción y logística basada en medios electrónicos. Con ello se logra una reducción de costos, ciclos de tiempo de pedidos y requerimientos de capital de trabajo y un gran incremento en eficiencia y efectividad.

También permite a los proveedores reunir un paquete increíble de productos y servicios que se ajusta a las necesidades de cada cliente. De acuerdo a una reciente investigación de Goldman Sachs<sup>4</sup>, citado por Sayers (2000), los compradores reportan reducciones en los costos de compra entre el 10% y el 30%, y los proveedores una disminución de entre 5% y 20% en sus costos de venta.

Las empresas de transporte también se benefician pues pueden ajustar cargas de compensación gracias a internet, puesto que normalmente los vehículos regresarían desocupados. Aquellas compañías que han reestructurado sus procesos internos, jerarquías y comunicaciones alrededor de las demandas de un entorno digital los han beneficiado al máximo.

Éstas pueden manejar toda la cadena de abastecimiento usando internet, lo que ha facilitado, según afirma Sayers (2000), el tránsito del proceso tradicional Comprar – Guardar – Manufacturar – Guardar - Vender al modelo de Vender – Abastecer – Ensamblar -Embarcar. En otras palabras, ellos construyen o fabrican contra la orden del cliente.

Se vive pues una era digital impulsada por la convergencia de la informática, las comunicaciones y las nuevas tecnologías. Y el denominado E-commerce crece rápidamente impulsado por nuevos clientes, nuevas exigencias del mercado, nuevos valores en la forma de realizar los negocios, una infraestructura tecnológica en continua expansión y un marco legal, que al menos en Venezuela se está materializando (Zavarce y Elortegui, 2003).

## **2. EL NUEVO COMERCIO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA DIGITAL**

En los umbrales del siglo XXI, los cambios acelerados, especialmente en el tema tecnológico, han contribuido a la generación de formas diferentes de hacer negocios, quizás la más evidente ha sido el denominado e-commerce, por lo que resulta oportuno definirlo y diferenciarlo del e-business.

En primer término, algunos autores como Fellenstein y Wood (2000, p. 50) definen al e-commerce como “el conjunto de soluciones tecnológicas, aplicaciones virtuales y procesos de negocios de red”. Otros, como la Organización Mundial de Comercio (OMC)

---

<sup>4</sup> En 1929 lanzó la Goldman Sachs Trading Corp., algo cercano a un Fondo común de inversión. Goldman Sachs actúa como un asesor financiero para algunas de las compañías más importantes, grandes gobiernos y ricas familias del mundo; es enlace primario en el mercado de seguridad del Tesoro de los Estados Unidos; ofrece a sus clientes asesoría en inversiones y adquisición, provee servicios de aceptación, inversión en comercio de propiedades, inversión privada y maneja la riqueza de personas o familias influyentes del mundo. Su sede principal está en Nueva York.



en el apartado 1.3 de su Programa de trabajo sobre comercio electrónico, adoptado por el Consejo General el 25 de septiembre de 1998, entiende por la expresión “comercio electrónico... la producción, distribución y comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”.

Pero en realidad no se encuentra una definición legal o jurídica de lo que es el e-commerce, quizás la más cercana ha sido la definición que recoge la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones de 15 de abril de 1997, titulada: “una iniciativa europea en materia de comercio electrónico”, de la cual pueden extraerse los siguientes aspectos que ayudan a entender qué es el e-commerce:

1. Prácticas de actividades comerciales mediante el procesamiento y/o transmisión electrónica de datos (texto, sonido e imagen).

2. No es un fenómeno nuevo, la transmisión electrónica de datos con fines comerciales era practicada a través de otras redes de carácter cerrado y dotadas de propietario (por ejemplo, actividades bancarias).

3. Comprende además de actividades comerciales con comunicación directa y a distancia (por ejemplo, transferencia electrónica de datos a través de redes cerradas-abiertas), otra serie de actividades en las que no existe una comunicación directa entre las partes (por ejemplo, uso de catálogos recogidos en un CD-ROM y consultados por su destinatario) y otra serie de actividades en las que, si bien media una comunicación directa, no se encuentran a distancia (por ejemplo, comunicación por correo electrónico entre sujetos ubicados en una misma sala).

4. Abarca una serie de actividades comerciales muy variada, unas efectuadas online, algunas offline, y otras en forma híbrida.

5. El e-commerce puede dividirse en directo (cuando el producto o servicio es solicitado, pagado y entregado, mediante procedimientos exclusivamente electrónicos) e indirecto (cuando todo el ciclo negocial no se realiza por medios electrónicos).

6. Internet ha aportado al comercio electrónico un mayor desarrollo, así como una generalización y ampliación de los sujetos que lo practican, (caso la intervención del consumidor final).

Así podría definirse al e-commerce como la actividad comercial que involucra utilización de facilidades en línea para realizar negocios, estas facilidades incluyen: internet, intranets, extranets, redes privadas, y cualquier otra facilidad de red que les permita a los participantes (compradores- vendedores) comunicarse antes, durante y después del acto comercial, sean empresas a empresas (business to business), empresas a consumidores (business to consumer), empresas a gobierno (business to government) o gobierno a consumidores (government to consumer).

Ahora bien, el e-business implica la utilización de redes de comunicación electrónica por parte de las empresas para transmitir y recibir información a través de diversos



medios, y para diversos propósitos, utilizando el e-commerce. Siendo uno de los desafíos más significativos para las organizaciones que están transformándose en e-business, el miedo, la duda y la incertidumbre. Por tanto la actividad del e-business está contenida en la actividad del e-commerce

Esto exige a las organizaciones, y particularmente a sus administradores, incluir varias tecnologías del e-business y de TIC's, tales como: protocolos de la comunicación, plataformas de hardware, tecnologías de e-commerce, y otras numerosas formas de software.

También merecen consideración los servidores reales, los mainframe <sup>5</sup>, las redes de áreas locales, las redes de áreas más extensas, ya que este grupo está compuesto por una solución de e-business (es decir, internet, intranets comerciales y extranets entre empresas) (Fellenstein y Wood, 2000).

A medida que las organizaciones comienzan su migración hacia un medio de e-business, pueden encontrarse desafiadas por múltiples bases de datos e infraestructuras de TIC's no estandarizadas, por lo que se requerirá de infraestructuras de estándar de TIC's repositorios de bases de datos comunes y entornos distribuidos de red de e-business que trabajan juntos de manera armoniosa.

Pero cuidado, no es sólo tecnología lo que facilita un e-business (de hecho la tecnología se considera la parte fácil); las que son críticas para el éxito total de un negocio son las funciones comerciales, entre ellas:

1. Registro de usuario final
2. Facturación
3. Entrega de servicios
4. Atención al cliente y servicio helpdesk <sup>6</sup>
5. Temas globales
6. Moneda Global
7. Idiomas nacionales
8. Regulaciones de comercio

Por ello, el líder gerencial debe tomar como medida el de someter a continua formación y actualización al personal que atiende a los clientes en estas operaciones de e-commerce, pues es a este talento humano al que hay que preparar para que puedan ofrecer rápida solución a los problemas que puedan derivarse de estas operaciones en red.

---

<sup>5</sup> Una computadora central o mainframe es una computadora grande, potente y costosa usada principalmente por una gran compañía para el procesamiento de una gran cantidad de datos ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

<sup>6</sup> Un helpdesk es un recurso de información y asistencia para resolver problemas con computadoras y productos similares, las corporaciones a menudo proveen soporte (helpdesk) a sus consumidores vía número telefónico totalmente gratuito, website o e-mail. También hay soporte interno que provee el mismo tipo de ayuda para empleados internos solamente ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).



### 3. EL FACTOR HUMANO EN ORGANIZACIONES DE E-COMMERCE

La tecnología se consigue fácilmente en el mercado con el dinero suficiente, por lo que es el factor humano que conforma la empresa, el que forjará los resultados esperados. "Más poder para el empleado: las empresas deben modificar la relación con sus trabajadores si quieren aprovechar su creatividad. Lo importante ya no es aumentar su rendimiento, sino su compromiso." (Chiavenato, 2002, p. 67).

No se debe tratar a los empleados como un recurso más, sino como generadores de ideas a los que hay que aportarles los recursos. Si sienten que pueden desarrollarse más fácilmente en la empresa que en cualquier otro sitio, tendrán menos tentaciones de irse. Esto involucra una comunicación efectiva entre la organización y usuarios (internos y externos).

Según Chiavenato (2002), entre los objetivos de la gestión de talento humano se hallan:

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, esto significa, que para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, en su sentido más amplio.
- De igual modo, otro de los objetivos relacionados con tratar a los empleados con el patrimonio físico en la contabilidad de la organización y no como mero recursos, tiene que ver con:

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, se trata de dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero, por supuesto, éste es el elemento básico, además debe proporcionársele justicia en la remuneración, reconocimientos y una calidad de vida en el trabajo, a través de un estilo de gerencia que brinde libertad y autonomía para tomar decisiones, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

Dentro del equipo de trabajo con el que se debe contar es muy importante estar asesorados por profesionales clave, estas personas aportaran las decisiones importantes dentro de la compañía como es el caso de contratos con empresas inversionistas, arrendamientos, reglamentación, responsabilidades, control y manejo eficiente del capital y ubicación estratégica de las instalaciones buscando siempre lo mejor para la empresa (Morera, 2006).

Lo anteriormente expuesto implica que en las organizaciones uno de los principales factores que agrega valor a las mismas es el denominado talento humano, talento que sólo será significativo para cualquier organización que quiera ser competitiva si en lugar de valorar el control que puedan ejercer sobre sus empleados ponen el énfasis en la creatividad y, en la mejora incremental más que en rupturas.



El talento realmente eficaz, de acuerdo a lo propuesto por los autores antes referidos, se centra en la creación de una organización que aprenda a beneficiarse de la agudeza, la capacidad de adaptación y el talento polivalente.

Por ello, una organización que impulsa un plan de comunicación interna basado en la participación, democratización y retroalimentación facilitado por el uso intensivo de TIC's, hace que tales organizaciones sean lideradas en lugar de dirigidas o controladas sobre la base de un trabajo cooperativo.

#### **4.- COMUNICACIÓN EN LOS EQUIPOS VIRTUALES GLOBALES**

La aparición de la "industria del conocimiento", resultado de los rápidos cambios tecnológicos ocurridos en el campo de las telecomunicaciones y la informática, ha pasado a ser el eje central de la actividad económica de las sociedades avanzadas.

El resultado final ha consistido en hacer factible que la línea telefónica, el canal de televisión, las computadoras, los bancos de datos y los satélites sean conectados para formar grandes redes mundiales de información (Pineda, 1996).

Frente a estos avances tecnológicos, las organizaciones empiezan a incorporar herramientas electrónicas en sus operaciones, y con ello se empiezan a reducir sus precios, volviéndolos más accesibles, más fáciles de manipular.

La tecnología no sólo es aprendida para mejorar los procesos de producción y calidad, sino también para mejorar los procesos al interior de la empresa: comunicación, organización, cultura y capacitación, lo cual ha iniciado el trabajo sobre la base de equipos virtuales globales.

En consecuencia, la organización se plantea bajo esquemas virtuales, resulta necesario definir qué son equipos virtuales a nivel global, a estos se debe entender "como equipos multifuncionales que operan con carácter general en tiempo, espacio, fronteras organizacionales y culturas, cuyos miembros se comunican principalmente por medio de tecnologías electrónicas (por ejemplo, correo electrónico, teleconferencias, correo de voz,)". (Gibson y otros, 2006. p 425).

La comunicación domina la actividad organizacional. Para los administradores la comunicación eficaz es una habilidad fundamental debido a que las funciones de planeación, organización y control del administrador se vuelven operativas sólo a través de la actividad de comunicación.

El principal problema de organizaciones bajo esquemas de equipos virtuales es que hay poco contacto cara a cara, por lo cual el principal reto está enfocado en construir y mantener la confianza al tiempo que trabajan hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del equipo. En consecuencia, las compañías internacionalmente sagaces pueden manejar este problema potencial proporcionando capacitación intercultural a cada miembro de sus equipos virtuales.

La solución puede ser abordada desde dos aspectos:



1. La capacitación en la comunicación intercultural debe enfocarse en ayudar a cada miembro del equipo en entender sus propias creencias culturales, estilos de comunicación verbal y no verbal, y actitudes hacia el tiempo, espacio, ética laboral, etc.

2. La capacitación intercultural para estos equipos virtuales se debe enfocar también en aprender a trabajar eficazmente con compañeros de culturas diversas; los miembros del equipo aprenderán a interpretar los estilos de comunicación verbal y no verbal, a considerar antecedentes culturales de los miembros del equipo y a responder eficazmente a estas señales únicas.

A lo expuesto a nivel organizacional, la introducción de las tecnologías, particularmente de la tecnología informática, ha contribuido a la creación de una nueva generación, capaz de prescindir del papel.

Se sabe que el nuevo escenario tecnológico es dinámico y día con día surgen nuevas implicaciones que deben aprenderse a manejar. No se trata sólo de una revolución de tecnologías; es el hombre quien utiliza esas tecnologías, y quien debe decidir cómo usarlas, se trata de una nueva oportunidad para dar respuesta a las deficiencias del entorno, sea este social, económico o comercial (Mirabito, 1998).

## **5. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

De acuerdo a Keen y McDonald (2001), el comercio electrónico exige un conjunto de aplicaciones orientadas hacia el negocio e integradas por la tecnología, entre los componentes en la web y los sistemas hereditarios, lo mismo que una plataforma de tecnología de información y comunicación específicamente diseñada para suministrar las líneas a través de la red de valor actual y permitir su expansión continua.

La tarea del gerente en materia de comunicación en una organización de comercio electrónico no es tarea fácil, debe garantizar el flujo de información entre sus miembros, permitir la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, y crear entre sus miembros espacios de información, participación y opinión, en concordancia con la teoría de la comunicación de tradición comunitaria<sup>7</sup>.

La tecnología permite que haya nuevos modelos de negocios y tipos de transacciones mediante el intercambio en el uso de información y poder de los sistemas de computación. El ejemplo obvio son los negocios electrónicos o de e-commerce.

Por tanto, corresponderá al gerente de este tipo de organización gestionar la comunicación y, para ello, siguiendo a Keen y McDonald (2001), deberá:

---

<sup>7</sup> La Teoría de la Tradición Comunitaria de la computadora en materia de comunicación referida por McQuail, (2000, p. 132) en Mass Communication Theory. New York: Sage, esta comunicación implica conectividad de los trabajos cooperativos de las comunidades virtuales a través de las computadoras. Esta teoría responde a las teorías normativas de la Comunicación, es decir aquellas que explican como deberían ser los medios.



1. Extender las relaciones suministrando contacto y estructura a través de la presentación de información, facilitando las transacciones, y con diálogos adaptados en línea.
2. Crear nuevas relaciones utilizando nuevas fuentes de información y acceso a clientes, mercados y proveedores.
3. Dar origen a nuevas formas de fuentes de procesos de capacitación intercultural y colaboración con trabajadores, clientes, proveedores intermediarios y otros.
4. Abrir el acceso a activos que no tienen contacto directo con el cliente hacia la red de valor y los clientes.

En fin, de acuerdo al autor el negocio dirige la tecnología y la tecnología hace posible el negocio.

### 5.1. PASOS PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DE E-COMMERCE

Ya se adelantaban algunos pasos en el punto anterior, no obstante a continuación se hará una referencia más detallada.

1. Analizar las ofertas y demandas de comunicación.

Tabla 1. Relación de Oferta y Demanda

Oferta		Demanda
<b>Existentes</b>		
Correos institucionales individuales y generalizados.	→	Asignación de tareas
Mensajería de Texto	→	Información sobre estrategias organizacionales.
Portal o Página web Institucional	→	Lista de Proveedores y de Distribución
	→	Enlace con agentes internos y externos
<b>No Existentes</b>		
Reuniones Periódicas Formales e Informales Cara a Cara.	→	Contacto con la gerencia (empatía, comprensión)
Video Conferencias	→	Actualización y entrenamiento con el personal
Foros Presenciales	→	Retroalimentación
Móviles con Conexión a Internet.	→	
Buzón de Sugerencias	→	

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla No.1 se indican dos columnas que hacen referencia a la Oferta y Demanda de comunicación, que normalmente se evidencia en cualquier organización de comercio electrónico. A su vez, se ha dividido la oferta en medios o instrumentos de comunicación existentes, y medios o instrumentos de comunicación no existentes en la organización de e-commerce.

De igual modo, se han hecho coincidir cada uno de estos Medios o Instrumentos de la Comunicación en empresas de negocios electrónicos con la Demanda de quienes conforman tales organizaciones, tanto a su interior como exterior.

De esta manera se tiene que entre los Medios comunicacionales existentes se encuentran: correos, mensajería de texto, portal. En el caso del correo es empleado para asignar tareas, informar sobre estrategias a seguir o ser incorporadas en la dependencia organizacional, igualmente para tener a mano la lista actualizada de proveedores o distribuidores.

Mientras, la mensajería también ayuda con la asignación de tareas, y listas de Proveedores o distribuidores. Por su parte, el portal permite satisfacer la demanda de enlaces con agentes internos y externos relacionados con el negocio y la importante demanda de retroalimentación.

En el caso de los medios o instrumentos comunicacionales no existentes en este tipo de organizaciones como es el caso de las reuniones cara a cara, video conferencias, foros presenciales, móviles con conexión a internet o buzón de sugerencias podrían permitir, de existir, satisfacer algunas de las demandas referidas.

Por ejemplo: las reuniones cara a cara bien pueden ser altamente efectivas para el contacto con la gerencia y lograr la empatía necesaria, igualmente permitiría actualizar y capacitar al personal en pro de lograr niveles de tolerancia y aceptación y por su puesto una garantía de retroalimentación.

Por su parte la video conferencia es muy útil para actualizaciones y entrenamientos, así los foros presenciales garantizaría contacto con la gerencia, mientras que los dos últimos medios comunicacionales ayudarían para la retroalimentación.

## 2. Entrevistar a miembros de la Organización.

Reconocer mediante una comunicación directa y con base a algunos ítems, que proponen estos miembros para elevar los niveles de comunicación, si consideran que sus demandas salariales, sociales, condiciones de trabajo están siendo satisfechas y si han recibido alguna sugerencia por parte de los clientes, proveedores y distribuidores para mejorar la comunicación entre ellos mismos.

## 3. Exponer los documentos normativos y de difusión que emplea la empresa.



**Tabla 2. Documentos de la Organización**

Documentos Normativos	Documentos de Difusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusulas contractuales sobre la privacidad del correo electrónico asignado por la empresa.</li> <li>• Cláusulas sobre seguridad social</li> <li>• Manuales de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.</li> <li>• Cláusulas sobre secreto empresarial.</li> <li>• Cláusulas sobre propiedad intelectual.</li> <li>• Normativa sobre delitos informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de Datos.</li> <li>• Portales o Páginas web.</li> <li>• Revista Electrónica o Boletín Informativo Electrónico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Se debe determinar si estos documentos están o no al alcance de los empleados, son accesibles, hay una especie de Revista o Boletín Informativo para reconocer cuál es la misión, visión y estructura de la organización, debe recordarse que para implementar un plan comunicacional en toda organización hay que considerar la cultura organizacional de la misma.

Hay alguna disposición contractual sobre la privacidad del correo electrónico asignado por la empresa, existe alguna referencia sobre el secreto organizacional que impida fomentar la competencia desleal. Asimismo, cómo es la comunicación con el entorno: comunidad, clientes, otras empresas, entidades gubernamentales.

#### 4. Observar.

Requiere monitorear el proceso de desempeño de los empleados, tanto entre ellos mismos como con la organización y con el exterior, a fin de identificar si hay problemas de comunicación y cuáles son.

5. Elaborar un FODA<sup>8</sup>. (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

---

<sup>8</sup> El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones gerenciales efectivas acordes con los objetivos y políticas formuladas por los emprendedores.



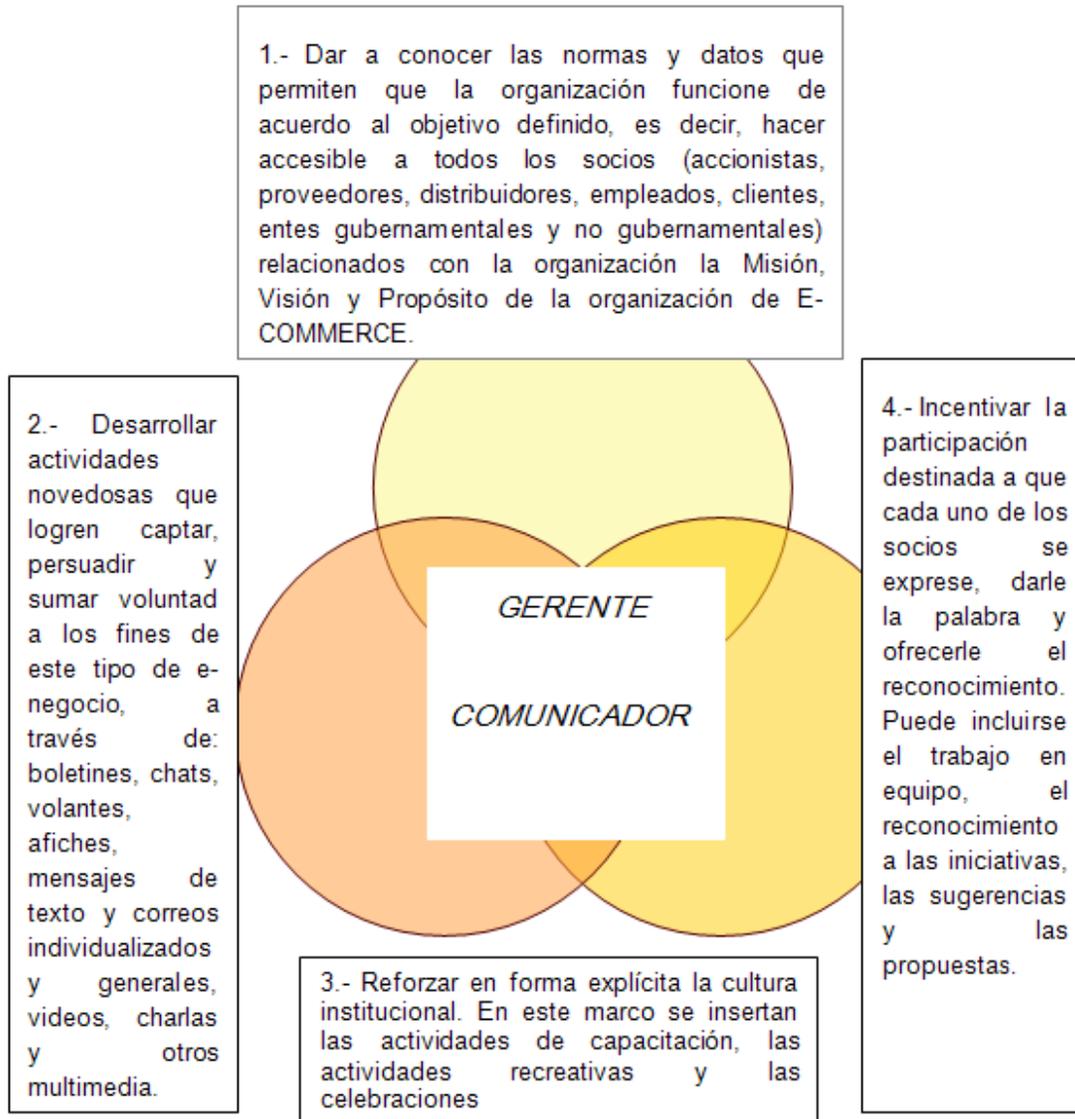
**Tabla 3. FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Reducción de Costos	La alta gerencia y los empleados no están suficientemente capacitados en materia de tecnología de información y comunicación	Ausencia de políticas públicas claras en materia de comercio electrónico a nivel interno en los países, especialmente los que están en vías de desarrollo.	Apoyo de organismos internacionales a la tarea de comercio electrónico (OMC), (UE), (UNCITRAL), entre otras.
Simplificación de Trámites	Seguridad en las Transacciones	Carencia de Normas Jurídicas y Éticas que regulen la tarea de comercio electrónico	Alianzas estratégicas integradas
Hay interacción entre la organización entre sí y con sus socios gracias a los diversos sistemas de comunicación.	Confianza	Ciberterrorismo y delitos informáticos	Constante desarrollo de la Tecnología de Información y Comunicación
Transformación de los procesos de Negocios.	Distancia entre los gerentes y miembros de la organización, no hay comunicación cara a cara		
Nuevos Canales, Productos y servicios.	Poca empatía de los empleados con su organización, variedad de culturas, idiomas: se realiza su labor en más de uno organización		
Cumplimiento a toda hora (24 horas, los 7 días de la semana, los 365 días al año)	Elevadas inversiones: en infraestructuras de TIC's, capacitación del personal y medios de seguridad		
Uso intensivo de sistemas de comunicaciones (intranet, extranets, internet)	Intimidad y privacidad de los datos que se manejan por parte de estas organizaciones		

Fuente: Elaboración Propia.

De lo anterior surgen algunas acciones para implementar la comunicación institucional interna con base a la tradición comunitaria conjuntamente con la teoría cibernética o informativa (Ver Figura No. 1).

**Figura 1. Gerente Comunicador de una Organización de E Commerce. Áreas a ser atendidas**



Fuente: Elaboración Propia.

La figura 1 evidencia una serie de pasos que todo gerente innovador ha de impulsar en el interior de su organización especialmente aquella organización basada en tecnología avanzada que le permite ser competitiva y atender nuevas necesidades o mercados no atendidos. Se trata de reforzar varios factores tales como: motivacionales, corporativos, normativos y de participación en el negocio, factores que no son mutuamente excluyentes, por el contrario se integran para el éxito de la comunicación interna efectiva.



## CONCLUSIONES

Nuevas tecnologías permiten a los compradores comunicarse simultáneamente con muchos proveedores de productos y servicios, los proveedores de sus proveedores, infraestructuras de producción y logística. Esto permite una dramática reducción de costos, ciclos de tiempo de pedidos y requerimientos de capital de trabajo y un gran incremento en eficiencia y efectividad.

Puede definirse al e-commerce como la actividad que involucra utilización de facilidades en línea antes, durante y después de realizar negocios, mientras que el e-business implica la utilización de redes de comunicación electrónica por parte de las empresas para transmitir y recibir información a través de diversos medios, y para diversos propósitos, utilizando el e-commerce.

El principal problema de organizaciones bajo esquemas de equipos virtuales es que hay poco contacto cara a cara, por lo cual el principal reto está enfocado en construir y mantener la confianza al tiempo que trabajan hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del equipo. En consecuencia, las compañías internacionalmente sagaces pueden manejar este problema potencial proporcionando capacitación intercultural a cada miembro de sus equipos virtuales.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones, esto exige al gerente seguir algunos pasos como los referidos en la Figura 1, ya comentada a fin de implementar un plan de comunicación institucional, sin perder la visión de la aplicación de estos sistemas de TIC's en las organizaciones de e-commerce.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggarwal, V. (2003). Los gobiernos pueden ayudar a innovar. Entrevista realizada en el Centro de Comercio Internacional. Fórum de Comercio Internacional, No.3/2003. Universidad de California en Berkeley. Documento en línea. Disponible en: [http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/534/Los\\_gobiernos\\_pueden\\_ayudar\\_a\\_innovar.html](http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/534/Los_gobiernos_pueden_ayudar_a_innovar.html) Consulta: 3/11/2009.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión de Talento Humano. México. McGraw Hill.
- Fellenstein, G. y Wood, R. (2000). E-commerce. Primera Edición. Argentina. Pearson Education S.A.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. Donnelly, J.; y James, H. (2006). Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos. México. McGraw Hill.
- Keen, P. y McDonald, M. (2001). Diferénciese con E-PROCESS. Creación y valor para el cliente y riqueza para los negocios en la era de internet. Traducción Germán Villamizar. Colombia. Osborne McGraw Hill.



- Madanmohan, R. (2009). Indicadores de la capacitación digital. Centro de Comercio Internacional. Fórum de Comercio Internacional. Documento en línea. Disponible en: [http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/535/Indicadores\\_de\\_la\\_capacitaci\\_F3n\\_digital.html](http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/535/Indicadores_de_la_capacitaci_F3n_digital.html) Consulta: el 02/03/2010.
- Martín, F. (1997). Comunicación en empresas e Instituciones de la Consultora a la Dirección de Comunicación. España. Ediciones Universidad de Salamanca.
- McQuail, J. (2000). Mass Communication Theory. USA. Sage.
- Mirabito, M. (1998). Las nuevas tecnologías de la comunicación. Trad. José Álvarez, España. Editorial Gedisa, S.A.
- Morera, J. (2006). El reto del comercio electrónico: entorno y situación actual. Documento en línea. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_reto\\_del\\_comercio\\_electronico-entorno\\_y\\_situacion\\_actual/12401-1](http://www.wikilearning.com/monografia/el_reto_del_comercio_electronico-entorno_y_situacion_actual/12401-1) Consulta: el 03/08/2009.
- Pineda, M. (1996). Sociedad de la información nuevas tecnologías y medios masivos. Colección "Post Scriptum". Venezuela. EdiLUZ.
- Sayers, I. (2000). El advenimiento del mercado electrónico, una revolución en el comercio internacional. Centro de Comercio Internacional. Fórum de Comercio Internacional No. 4. Documento en línea. Disponible en: [http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/174/El\\_advenimiento\\_del\\_mercado\\_electr\\_F3nico\\_.html](http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/174/El_advenimiento_del_mercado_electr_F3nico_.html).Consulta: 02/03/2010.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. USA. University of Illionois.
- Zavarce, C. y Elortegui, C. (2003). Guerra de la Información: vulnerabilidad en el comercio electrónico. UNESR GERENCIA 2000. Empresa, Estado y Sociedad Informacional. Revista de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, No. 4, Año 2003, Pp. 14-27.