

## PARADIGMAS DE LA COMUNICACIÓN: UN RETO GERENCIAL PARA EL MERCADERO DE LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Recibido: 01/11/2013 Aceptado: 17/03/2014

**Alcalá, María**

Carbozulia, Venezuela  
[mcalcala@urbe.edu.ve](mailto:mcalcala@urbe.edu.ve)

**Huerta, Marilene**

Gobernación del Estado Zulia, Venezuela  
[marilenehuerta@hotmail.com](mailto:marilenehuerta@hotmail.com)

**Linares, Ana**

Banco del Tesoro, Venezuela  
[anita21@hotmail.com](mailto:anita21@hotmail.com)

### RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito fundamental analizar los paradigmas comunicacionales más importantes que deben enfrentar las organizaciones en sus estrategias de marketing, en el siglo XXI, tales como: la adaptación a los cambios, ¿qué se debe comunicar? y ¿cómo se debe comunicar?, la potenciación de un código de conducta interno, estrategia de buen posicionamiento en el mercado, educar para comunicar y la creación de un plan de acción en crisis. Se trata de una investigación de tipo descriptivo con diseño documental, en la que se recopiló la visión de varios autores, como Pizzolante (2006), Guédez (2002) y Koontz y Weihrich (2004), en lo que se refiere a la gestión de las organizaciones en el eje comunicacional y de mercadeo, tocando ámbitos como el ético y la imagen corporativa. Se concluyó que es importante generar alternativas informativas y educativas para los clientes, que puedan entender que hay cambios de paradigmas. Actualmente, tanto la unidireccionalidad como la bidireccionalidad del mensaje pueden tener una eficacia reducida por lo que, para captar todos los públicos de interés, las políticas deben estar orientadas al consenso y a una construcción colectiva; otras veces las propuestas vienen del mismo público, de manera que corresponde a la organización evaluar, interactuar, aplicar cambios de paradigma, ofreciendo resultados concretos y medibles en la comercialización de sus productos.

**Palabras clave:** Paradigmas de la comunicación, Gerencia, Mercadeo, Organizaciones.

### COMMUNICATION PARADIGMS: A CHALLENGE MANAGEMENT FOR MARKETING OF ORGANIZATIONS IN THE 21ST CENTURY

### ABSTRACT

This research has as main purpose the analysis of communication paradigms, most important faced by organizations in their marketing strategies in the XXI century, such as adaptation to changes, what should be reported? and how should you communicate?, augmenting an internal code of conduct, good positioning strategy in the market, to

communicate and educate the creation of an action plan in crisis. This is a descriptive research design documentary, which was compiled by various authors vision as Pizzolante (2006), Guédez (2002), Koontz and Wehrich (2004) in regard to the management of organizations in the communications and marketing shaft, touching areas such as ethics and corporate image. It was concluded that it is important to generate alternatives information, education for customers, they can understand that there are paradigm shifts. Currently, the unidirectionality or bidirectional message may have reduced efficacy so, to capture all stakeholders, policies should be bearings consensus and a collective, sometimes the proposals come from the same public, so that corresponds to the organization to assess, interact, implement change paradigm, offering concrete and measurable results in marketing their products.

**Keywords:** Communication paradigms, Management, Marketing, Organizations.

## INTRODUCCIÓN

Desde los últimos años se vive un proceso de globalización sin precedentes. Lo cual, ha traído consigo una serie de repercusiones sociales, como una interconexión informativa mundial cada vez más estrecha y una mayor penetración de determinados avances y progresos, pero con aspectos negativos como el agravamiento de problemáticas como el hambre, las guerras y el deterioro del medio ambiente.

Las organizaciones se enfrentan a unos grupos de interés mucho más exigentes en cuanto a información y conocimiento de las actividades que realizan y cómo las mismas los afectan positiva y negativamente, así como en la satisfacción de sus necesidades, además de un llano proceso donde estas mismas se han tornado más complejas.

Por estas razones; la comunicación interna y externa juega un rol sumamente importante. Al convertirse en un factor determinante en la permanencia y hasta supervivencia en el tiempo de las organizaciones, por la manera de cómo gestionan su mezcla de marketing ante sus stakeholders.

De allí que es conveniente realizar un estudio cuyo propósito sea analizar los diferentes paradigmas comunicacionales que afectan el mercadeo a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI; lo cual se desarrollará a través de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la importancia de la adaptación empresarial como paradigma comunicacional.
- Establecer la relación entre la comunicación y el mercadeo estratégico.
- Identificar los elementos esenciales en el mensaje corporativo.
- Describir el impacto del código de conducta interno.
- Definir la comunicación como un proceso planificado dentro del marketing.

- Establecer la importancia de la estrategia posicionamiento en el mercado
- Proponer la creación de un plan de acción para tiempos de crisis.

Por lo anteriormente planteado, se trata de una investigación de tipo descriptivo-documental que busca analizar los paradigmas comunicacionales más relevantes en el ámbito empresarial, el diseño utilizado es documental, interpretando las fuentes primarias y secundarias de autores expertos en el área.

En efecto, se busca generar teorías que puedan ser utilizadas como líneas de acción estratégicas por los líderes empresariales de este siglo, para derribar paradigmas comunicacionales instaurados y que aun con la evolución de las sociedades, no se han llegado a modificar a los niveles gerenciales.

### **DESARROLLO TEÓRICO**

Es necesaria una comunicación veraz y oportuna; pero con ella surgen una serie de paradigmas o conjunto de teorías que se deben asimilar y hasta transformar para el beneficio de la empresa. Dentro de ellas se pueden destacar:

### **CAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN Y EL MERCADEO**

En la actualidad es absolutamente necesario desarrollar la comunicación, no solo por razones de gestión, sino también por los múltiples cambios que se producen día a día en la sociedad actual, como la economía del conocimiento, la hipercompetencia y la movilidad laboral.

Entonces, el triunfo que el mercadeo podía ofrecer a las empresas ya no es garantía de éxito en las organizaciones; por el contrario, puede convertirse en un serio impedimento para avanzar, dado que se han obviado las opiniones de los trabajadores y clientes como medios de aprendizaje, centrándose en los esfuerzos de venta y colocación de unidades de producto en el mercado, lo cual es vital para toda organización, pero es insuficiente para el mercado actual (Garrido, 2004).

Lo anterior se evidencia en una serie de aspectos que Garrido (2004) plantea dentro de los cambios que se han producido en el mercadeo actual:

- La transformación de un cliente involucrado en una nueva economía que está definitivamente más informado y es más exigente.
- La revalorización de la relación con el cliente, lo cual implica abocarse a trabajar en un conocimiento más profundo de estos; no simplemente para informarlos, sino para aprender a comunicarse con ellos y anticipar sus necesidades.
- La erosión de la imagen de los productos y los costos asociados al patrimonio de la empresa, y la necesidad de invertir en el largo plazo, implica una mayor preocupación por rentabilizar la imagen de la empresa.

- El respeto al medio ambiente como obligación.
- Las transformaciones producidas por la globalización y el impacto de los mercados de libre comercio, promueven la actuación local y la competencia global.
- El valor del crecimiento personal y aprendizaje como variables centrales de los ejecutivos de la nueva economía.
- La existencia de límites difusos en la estructura organizacional.
- Las relaciones públicas, las técnicas informativas del periodismo o las técnicas mixtas de publicidad, han debido ceder sus posiciones en torno a aceptar la realidad de la integración de las comunicaciones en la empresa y la correspondiente complementariedad de las técnicas y medios en equipos multidisciplinarios bien dirigidos y orientados por objetivos comunes.
- El paradigma unidireccional y seccionado de las técnicas que trabajan en torno al producto han rendido espacios a las estrategias de la imagen en la empresa, fundadas en campañas de comunicación que mejoren sus utilidades en el largo plazo.
- El cambio de una campaña publicitaria centrada en productos o servicios, por la incorporación de campañas comunicacionales que involucren a la empresa como un todo.
- El peso relativo de los servicios se ha impuesto al de los bienes tangibles con el pasar del tiempo.
- El asumir los mensajes y respuestas del consumidor o usuario con un creciente espíritu crítico-organizado.

Estos planteamientos implican asumir en mercadeo una campaña comunicacional estratégicamente organizada que vaya más allá de la mezcla promocional.

Las organizaciones cambiaron relativamente poco durante el siglo pasado en lo concerniente a la comunicación, pero la realidad se ha transformado y ha comenzado a justificar su necesidad estratégica en este nuevo milenio, por ende se origina el estudio de la comunicación como un instrumento de gestión (Garrido, 2004).

### **NECESIDADES DE LOS CLIENTES COMO PUNTO FOCAL DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN**

La adaptación a los cambios continuos del medio ambiente y las demandas constantes y variables de los grupos de interés que puedan verse afectados por las actividades de la empresa.

En la actualidad, de acuerdo con Carvajalino (2010), los grupos de interés (internos y externos) poseen ciertas demandas y expectativas que podrían considerarse altruistas o al menos poco ligados a los intereses particulares; en donde resalta el respeto por los derechos humanos, la ética y la transparencia, el cuidado y el respeto por el medio

ambiente y sobretodo la inversión social en la comunidad. Se valora el compromiso empresarial con la solución de los problemas que aquejan a las comunidades en que operan y esperan que la empresa no solo invierta sino que participe activamente en sus soluciones.

Es notable que se debe disminuir la disonancia cognitiva, tanto desde el punto de vista empresarial como del producto o servicio que se ofrece; la complejidad de estos tiempos hace necesario la consolidación integral de la empresa, con la marca y las cualidades que se ofrecen en un servicio o producto.

Actualmente, los medios han buscados fórmulas de participación externa para mejorar la calidad de relación entre la organización y el público. Esta conexión con los medios se puede dar de manera directa, cuando la intervención se realiza a través de la incorporación de los no profesionales en las emisiones programadas por los medios y se produce a través de un teléfono de quejas y sugerencias, con un contacto ciudadano o cuando se emite una carta al director y esta es publicada.

En la participación indirecta, el público no interviene inmediatamente, las opiniones se precisan por una destacada medición profesional para codificar los resultados y emitir unas conclusiones para su posterior publicación, los ejemplos de ese tipo de participación son las encuestas, votaciones y los sondeos de opinión.

Los mecanismos de autorregulación, citados por diferentes autores en la literatura de la comunicación, demuestran que incrementar la participación del público en los medios, genera confianza. Según Loeffler y Hebarre (1991) la autorregulación se encarga de dar efectividad a la deontología si incluye el conjunto de iniciativas, acuerdos, organismos, instrumentos, mecanismos, relacionados con la actividad de los medios, y orientados a garantizar que su actuación se ajuste a los valores y normas éticas; por otra parte, Aznar (2005) menciona que la autorregulación se revela hoy como "la manera más eficaz y efectiva de regular la actividad de los medios".

### **LA COMUNICACIÓN COMO COLUMNA VERTEBRAL DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI**

Siendo el mercadeo una disciplina que permite el análisis de la información proveniente de los públicos de interés, pertenecientes a un negocio; para poder reconocer sus necesidades y expectativas, es necesario consolidarlos en el diseño de estrategias para un producto o servicio que satisfaga los deseos de sus consumidores y logre una imagen, atracción, publicidad, promoción y calidad necesaria, para posicionarse en el mercado objetivo.

De tal manera, se genera el punto de apoyo fundamental para todas las actividades relativas a un proceso sistemático de comunicación a niveles internos y externos en la organización, estos a su vez, afectarán tanto la identidad corporativa como la imagen corporativa de la empresa, llevando al posicionamiento o no, de la organización.

En esta relación dinámica y sistémica entre la estrategia de marketing y la imagen (que es la comunicación de la identidad corporativa) resulta oportuno destacar la importancia del análisis y atención a un público para cubrir necesidades, generar expectativas de manera planificada y estratégica sobre un producto con la finalidad de concretar una venta, cubrir necesidades y consolidar un negocio.

Adicionalmente, tomar en cuenta el interés, las necesidades y expectativas del público establecido como destino, con la finalidad de crear estrategias que permitan desarrollar un producto de calidad, distinción y atractivo, manteniendo su atención, generando ventas que se presenten como oportunidades de negocios innovadoras, planificadas y con una publicidad que satisfaga a los clientes internos y externos de la organización.

De acuerdo a Sánchez y Pintado (2009), el planteamiento táctico del marketing ha evolucionado a vender construyendo imagen, es decir, además de influir en las ventas, ayuda a mantener y reforzar la imagen y el posicionamiento de la marca, incluso a fidelizar a los clientes.

Sánchez y Pintado (2009) argumentan que el marketing con visión estratégica es una actividad orientada a crear, planificar, coordinar y controlar estrategias de marketing y comunicación, que durante un periodo determinado, estimule, persuada y modifique la conducta positivamente de un público objetivo concreto con relación a un producto o servicio, mediante un plus que le dote de valor añadido y permita medir los resultados contribuyendo al posicionamiento e imagen de marca dentro de la estrategia global de comunicación de la empresa.

Con referencia a lo anterior, se puede inferir la relación dinámica entre el marketing y la comunicación, las cuales están directamente ligadas a los objetivos globales de la empresa y por tanto deben estar reflejadas en los planes tanto tácticos como estratégicos de la misma, concatenados congruentemente.

### **LAS PREGUNTAS MEDULARES: LA RESPONSABILIDAD DE ¿QUÉ SE DEBE COMUNICAR? Y ¿CÓMO SE DEBE COMUNICAR?:**

El proceso de comunicación, más allá de llevar un mensaje a un receptor y recibir una respuesta o retroalimentación al emisor, debe tener un elemento de responsabilidad intrínseco que permita la claridad, la transparencia y mida el alcance del mensaje en términos de ética y responsabilidad. Este proceso de comunicación toca todos los ámbitos, entre los cuales se pueden destacar: empresas, sociedades cooperativas, en la gestión comunal, en las ONG y obviamente en los medios de comunicación.

Igualmente, en aras de promover la evolución, a una sociedad socialmente responsable, es necesario que se profundice en la capacitación de las personas en todos los ámbitos a conocer los elementos de la comunicación responsable; y no solo en los profesionales de la comunicación, sino en todo aquellos cuyas acciones tengan algún tipo de repercusión en su entorno y los demás, tales como políticos, empresarios, estudiantes, entre otros (Cabarroú, 2007).

En efecto, se puede comunicar todo, aunque la clave está en cómo la comunicación puede estar al servicio de la empresa y de los grupos de interés. Es vital el diálogo entre la empresa y los grupos de interés; así lo mencionan ORSE, CRS Europe y Forética (2009), para el desarrollo sustentable de cualquier organización. El paso más importante consiste en identificarlos y establecer un clima de confianza, conciliando las expectativas y limitaciones de los implicados, generando beneficios y compartiendo experiencias con los grupos de interés.

Para ello, se recomienda asesoría legal con la finalidad de establecer intercambios claros de información, evitando consecuencias negativas para la empresa y la utilización de redes sociales, medios impresos y televisivos que faciliten ese intercambio. Una buena comunicación entre la empresa y los stakeholders podrían marcar la diferencia a la hora de adoptar las mejores prácticas en lo que se refiere a los procesos llevados a cabo por la organización.

En Venezuela existe la legislación suficiente que sirve de plataforma a la comunicación empresarial. En efecto, la existencia en el país de un marco regulatorio de aspectos vinculados con la actividad empresarial y publicitaria representa un punto de importancia que no se debe pasar por alto. La comunicación debe apearse al principio de legalidad y en consecuencia, debe ser respetuosa de la Constitución y las demás normas imperativas del ordenamiento jurídico Venezolano; entre las cuales se pueden consultar:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de diciembre de 1999 (Asamblea Nacional Constituyente, 1999).

- Ley Orgánica de Telecomunicaciones Gaceta Oficial N° 36.920 de fecha 28 de marzo del año 2000 (Asamblea Nacional, 2000).

- Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. Gaceta Oficial N° 39.610 del 07 de febrero de 2011 (Asamblea Nacional, 2011).

- Ley de Protección al Consumidor y al Usuario Gaceta Oficial N° 37.930 del 04 de mayo de 2004 (Asamblea Nacional, 2004).

Todas ellas buscan la garantía de una comunicación ajustada hacia el beneficio y los principios de responsabilidad social hacia los públicos receptores de la comunicación, en especial la pública y empresarial.

### **POTENCIACIÓN DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA INTERNO**

Es necesario para evitar actuaciones que se alejen de la ética profesional, donde la alineación con los valores, misión y visión de la empresa sea el marco referencial. La creación de un código de conducta; permitirá crear conciencia sobre su existencia, identificando conductas incorrectas y situaciones hostiles en el entorno laboral, erradicando los efectos negativos sobre las condiciones de trabajo.

Asimismo, la ética gerencial, siguiendo a Koontz y Wehrich (2004), se relaciona con la verdad y la justicia, con las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, la autonomía de los consumidores, el comportamiento de las empresas, tanto en el país de origen como en el extranjero y las responsabilidades sociales.

De tal manera, se hace necesario delinear un código de actuación para la empresa que permita una gestión óptima de sus recursos y sus talentos, destacando entre otros, que los códigos son una referencia que no incluye todo lo que abarca la ética gerencial; pues no sustituyen el proceso ético; en tal sentido, se presenta la necesidad de preguntar: ¿es legal la decisión?, ¿es justa?, entre otras interrogantes, así lo indica Guédez (2002). La comunicación y socialización del código interno permitirá consolidar la identidad de las organizaciones y proyectar una imagen corporativa coherente, consistente y congruente, beneficiando las relaciones con sus públicos de interés.

En este orden de ideas, un código deontológico (o de ética o práctica profesional) son documentos que recogen un conjunto de criterios, normas y valores que formulan y asumen quienes llevan a cabo correctamente una actividad profesional. Los códigos deontológicos quizás sean los mecanismos de autorregulación más conocidos. Toda comunidad profesional trata de mantener determinados niveles de exigencia, de competencia y de calidad en el trabajo; para mantener el cumplimiento del código deontológico de las distintas profesiones es habitual la creación de un colegio profesional.

Con relación a los códigos de ética periodísticos, que garantizan la comunicación responsable, es posible formular una normativa que sintetice lo fundamental de estos principios éticos:

- Informar de manera veraz, exacta, amplia y oportuna.
- Investigar, interpretar y opinar desde el interés público (del pueblo, de la sociedad civil, de los ciudadanos, del bien común de la sociedad).
- Difundir, exigir y defender de manera proactiva los derechos y deberes personales y colectivos.
- Fiscalizar con independencia a los poderes del Estado, del mercado y de la sociedad civil.

### **MARKETING ESTRATÉGICO ENMARCADO EN EL POSICIONAMIENTO Y LA IMAGEN CORPORATIVA ANTE LOS MERCADOS**

La transmisión efectiva de información y conocimiento sobre los procesos positivos a los grupos de interés contribuye a la conformación de una excelente imagen corporativa. En este orden de ideas, una buena imagen corporativa es el resultado de una buena conjugación entre los canales de comunicación y los grupos de interés.

Explica Pizzolante (2006) que existe un camino único para hacer las cosas y lo fundamental es la acción coherente, la conceptualización oportuna, la voluntad de ser



permanente en la ejecución de los planes y la capacidad de ser flexibles ante los cambios del entorno.

Toda la energía creativa debe estar concentrada en ganar y posicionar en las mentes de los públicos, credibilidad tan indispensable para alcanzar una buena imagen. Adicionalmente, el gran interés por la imagen radica en la suposición de que la imagen positiva de una empresa es el requisito previo básico para establecer una reacción comercial, directa o indirectamente, con diferentes públicos objetivos.

Cabe agregar que Pizzolante (2006) señala sobre la percepción-realidad que se debe tener presente que no importa cómo se le conozca a la empresa o persona, ni cómo comunica esa imagen a la comunidad, con la cual le interesa construir una relación; para ser exitoso se debe trabajar, no con la realidad, ni mucho menos con su propia realidad, sino con la percepción de la realidad, lo cual se define como la opinión de gente sobre ella; más consecuentemente, cuestionarse qué razones o motivaciones han dado paso a una realidad percibida.

Se debe tener claro que la percepción cambia de un individuo a otro, captando el entorno de una manera diferente, dependiendo de factores tanto internos, tales como: sentimientos, experiencias, valores entre otros factores; como externos, como aquellos recibidos del medio ambiente. Esa conjunción de la valoración interna hecha por el ser humano sobre estímulos de su entorno es lo buscado a la hora de estudiar el mercado o las características de los públicos de interés, en el sector o ámbito donde la organización se desenvuelva.

Según todo lo antes expuesto, teniendo en cuenta a los consumidores o usuarios como perceptores de la realidad única, diferente, personal e intrínseca de ellos mismos, se enfatiza la importancia no de cómo es la realidad objetiva, sino de cómo es percibida por el consumidor, tomando en cuenta cuáles son las condiciones que afectan esa percepción individual para la compra de un determinado producto o servicio. Según este mismo autor, debe haber planes de comunicación de las gestiones de la empresa, como inversiones en el involucramiento social, servicios, entre otros.

Los clientes externos son los promotores de ingresos a todas las organizaciones; para ilustrar mejor este argumento, se condensa en la Figura 1 los elementos necesarios para la conformación de la imagen corporativa, de acuerdo a Pizzolante:

**Figura 1. Comunicación e imagen corporativa**



**Fuente:** elaboración propia.

## LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO PLANIFICADO DENTRO DEL MARKETING

Los propósitos de la comunicación son los de eliminar la incertidumbre, fortalecer la imagen, eliminar la desproporción entre la calidad y cantidad de información que se emita, aprovechar los recursos, eliminar discordancias entre emisor y receptor por causa del código usado, estimular un buen clima organizacional y servir de balance entre la organización y sus públicos

Según González (2005), las actividades de comunicación requieren, para ser emprendidas el modo efectivo, de un proceso de planificación estratégica con su plan de comunicaciones para marketing integradas. Esto proporcionará un marco de trabajo adecuado para desarrollar, aplicar y controlar el programa y actividades de comunicación de marketing que se lleven a cabo en la organización.

El objetivo ulterior de la comunicación en mercadeo es lograr romper con el círculo vicioso de ineficiencia, burocracia, desconexión con los objetivos, pérdida del sentido ético, deshonestidad y petulancia, por un nuevo enfoque en el que la nueva política de buena atención al público es el fin real de las organizaciones.

Hecha la observación anterior, se infiere que de este plan deben salir las líneas de acción para decidir las funciones que deberán desempeñar cada uno de los instrumentos de la mezcla de comunicación, asignar presupuesto y responsabilizarse de la ejecución de las actividades previstas.

En este sentido, la autora indica una serie de pasos dentro de este proceso, los cuales permitirán concretar en acción eficaces de la comunicación en el marketing, tal y como se describen a continuación.

a. Revisión del plan de marketing: el diagnóstico de la situación empresarial permitirá saber cuáles son las instancias a seguir para la concreción de la integración de las comunicaciones en el marketing.

b. Análisis de la situación de comunicación: una vez hecho el diagnóstico, se puede precisar el estado del plan de medios de la organización, en términos de medición de su efectividad, cuáles son las acciones que se emprendieron y cuáles de estas están dando resultados o no.

c. Definición de los objetivos de comunicación: en este punto se define el horizonte donde se ubica la empresa en su plan de comunicación y hasta dónde quiere llegar.

d. Establecimiento del presupuesto de comunicación: es uno de los puntos medulares, pues se define los recursos económicos con los que cuenta la organización para llevar a cabo la integración de las actividades de comunicación y marketing.

e. Desarrollo del programa de comunicación de marketing integradas.

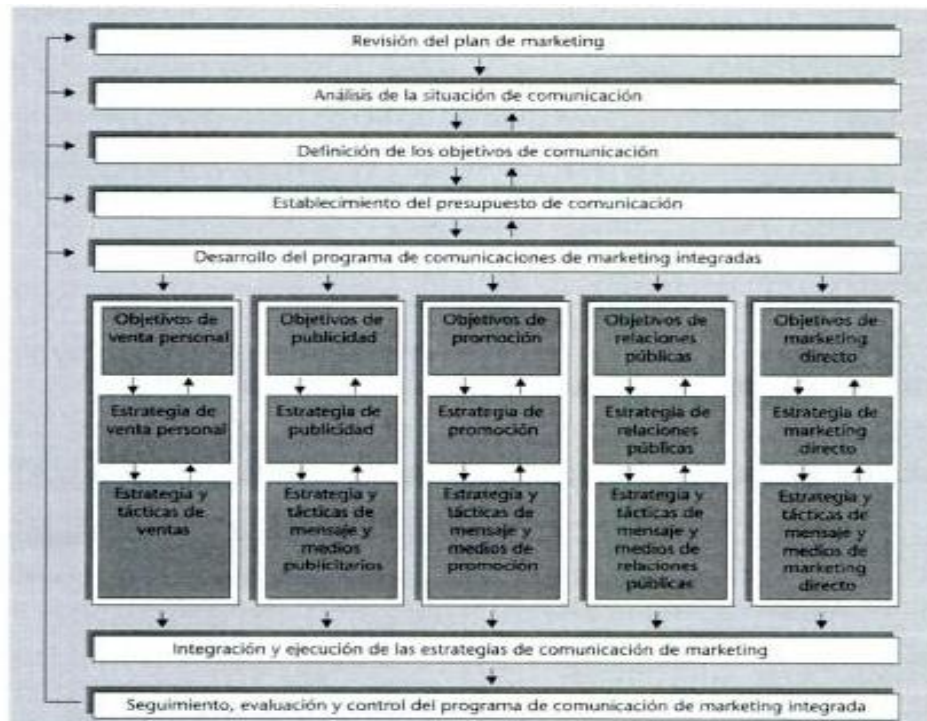
f. Definición de los objetivos de cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, aunado a las estrategias y a las tácticas.

g. Integración y ejecución de las estrategias de comunicación.

h. Seguimiento, evaluación y control del programa.

Para ilustrar mejor estas líneas de acción se presenta la Figura 2.

**Figura 2. Planificación estratégica de las comunicaciones de marketing**



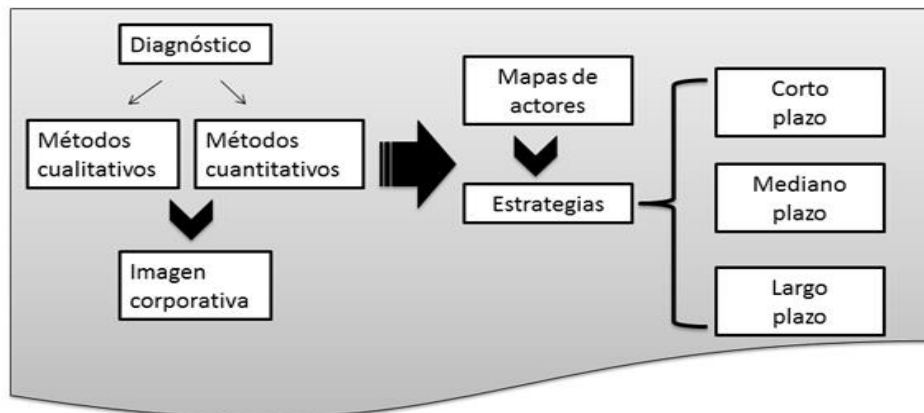
Fuente: González (2005).

### CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA TIEMPOS DE CRISIS

La clave para una respuesta eficiente ante la crisis es la de estar preparados ofreciendo una rápida respuesta, narrativas claras y un plan eficaz de comunicación. Para diseñar una estrategia y hacer un plan de comunicación, las organizaciones del siglo XXI deben realizar un diagnóstico adecuado para visualizar los puntos fuertes y débiles, así como determinar cómo es percibido su sector por los públicos de interés; para ello se pueden utilizar mecanismos para el levantamiento de la información, los cuales pueden ser métodos cuantitativos o cualitativos, tales como: estudios de opinión pública, entrevistas en profundidad, focus group, esto permitiría tener un mapa de actores y crear estrategias a corto (tácticas), mediano y a largo plazo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, este plan permitirá, dar algunas líneas de acción para concretar en estrategias y tácticas cada uno de los ejes tratados en esta investigación, en congruencia con los objetivos de la empresa. A manera de visualizar mejor el plan de acción, se propone la siguiente figura, diseñada por las autoras, para tal fin:

**Figura 3. Plan de acción de marketing y comunicación para tiempos de crisis**



Fuente: elaboración propia.

### CONCLUSIONES

Las empresas cuyos integrantes no se conforman con hacer el mínimo son las que destacan hoy en innovación de productos y servicios, así como en ambientes gratos, de alta motivación para el trabajo de conjunto; por tanto, se presenta como un reto para la dirección encontrar el camino adecuado que fomente en la gente la inquietud por hacer más que el mínimo en sus tareas y en las interacciones que realiza con los clientes internos y externos.

Las empresas que siguen políticas de comunicación responsables no solo mejoran su reputación ante sus grupos de interés, sino que consiguen una rentabilidad superior con un menor riesgo; es un ejemplo de cómo a pesar de la crisis, salen claramente fortalecidas en sus valores como: transparencia, buen gobierno, cultura prudente y

sostenible en los negocios; o cómo una empresa “limpia” emerge de la crisis con un plus de competitividad frente a la empresa “tóxica” e irresponsable; es así como en estos tiempos turbulentos es una oportunidad de avanzar en el compromiso y en la sostenibilidad de las empresas.

Se concluye que lo importante es generar alternativas informativas, educativas para los clientes, que puedan entender que hay cambios de paradigmas. Actualmente, la unidireccionalidad o bidireccionalidad del mensaje pueden tener una eficacia reducida por lo que, en la actualidad para captar todos los públicos de interés.

Según se ha visto, las políticas deben estar orientadas al consenso y realizar una construcción colectiva, ejemplo de ellos son las redes sociales donde la empresa propone servicios, ideas, productos y espera la respuesta del público; otras veces las propuestas vienen del mismo público y le corresponde a la organización evaluar interactuar y aplicarlas, originando un cambio de paradigma permanente, ofreciendo grandes y buenos resultados.

Asimismo, los mecanismos de acción deben ser congruentes a la imagen de la organización para su posicionamiento, a efecto de no generar disonancia cognitiva entre lo que se proyecta y lo que realmente obtienen los públicos de interés de la organización.

### **RECOMENDACIONES**

Realizar programas de capacitación en los ejes de comunicación y mercadeo, en función de los objetivos propuestos por la empresa, con el objetivo de concienciar a los empleados acerca de la importancia de consolidar competencias necesarias para el desempeño efectivo de sus cargos.

Crear un sistema de evaluación de la imagen corporativa donde se pondere el impacto del mensaje suministrado por la organización, siempre teniendo en cuenta el eje transversal del marketing estratégico.

Establecer una unidad/oficina de comunicación interrelacionada con la de mercadeo, que se encargue de la elaboración y coordinación de estrategias comunicacionales, que permitan informar sobre la implementación de los planes de comunicación y mercadeo.

Definir por escrito todas las problemáticas a solucionar, así como también se efectúe un análisis situacional y se diseñen estrategias que contemplen las metas a lograr, la formulación y aplicación del mensaje a difundir; los cuales deben elaborarse considerando el público receptor hacia al que va dirigido éste.

Implementar un plan de acción de mercadeo y comunicación para poder obtener el mapa de actores en la dinámica empresarial y que las estrategias a corto, mediano y largo plazo sean coherentes al diagnóstico hecho en la organización.

Finalmente, durante la implantación de las estrategias debe existir el apoyo no solo de los responsables de la materia comunicacional, sino también de todos y cada uno de los miembros de las instituciones. Al mismo tiempo que deben considerarse los ejes centrales

de todas las formas de comunicación desplegadas previamente, respetar las políticas centrales y redactar un informe final sobre la ejecución realizada.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2000). Ley Orgánica de Telecomunicaciones. Gaceta Oficial No. 36.920. Venezuela.
- Asamblea Nacional. (2004). Ley de Protección al Consumidor y al Usuario. Gaceta Oficial No. 37.930. Venezuela.
- Asamblea Nacional. (2011). Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. Gaceta Oficial No. 39.610. Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 36.860. Venezuela.
- Aznar, H. (2005). Comunicación responsable: La autorregulación de los medios. España. Editorial Ariel.
- Cabarrouy, S. (2007). Educar para comunicar. Documento en línea. Disponible en: <http://www.vitral.org/vitral/vitral80/educiv1.htm>. Consulta: 03/05/2013.
- Carvajalino, G. (2010). Grupos de interés: Definición, estrategia y compromiso. Documento en línea. Disponible en: [http://www.gestrategica.org/templates/blog\\_detalle.php?id=22](http://www.gestrategica.org/templates/blog_detalle.php?id=22). Consulta: 03/05/2013.
- Garrido, F. (2004). Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. España. Ediciones Gestión 2000.
- González, M. (2005). La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE. Documento en línea. Disponible en: <http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/cuadernomonograficocomunicacionresponsable.pdf>. Consulta: 20/11/2011
- Guédez, V. (2002). La ética gerencial. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill.
- Loefler, M. y Hebarre, J. (1991) Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación. España. Ediciones Paulinas.
- ORSE, CRS Europe y Forética. (2009). Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y Stakeholders. Documento en línea. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/52735338/Dialogo-con-los-Grupos-de-Interes-Guia-practica-para-empresas-y-stakeholders>. Consulta: 20/11/2013.



Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Venezuela. Editorial CEC.

Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. España. Editorial Esic.