



Comunicación en la complejidad como valor intangible y mensurable

*Migdalia Caridad** y *Mariela Otero***

Resumen

La presente investigación pretende contribuir al desarrollo teórico y práctico de la comunicación como capital intangible mensurable de las organizaciones en la era de la complejidad. En este sentido, se ofrece una revisión de los principales enfoques documentales existentes, acentuando el de la comunicación como valor estratégico y no sólo como herramienta. Desde esta óptica, se presenta una reflexión que integra aquellos factores que crean valor a la empresa mediante una comunicación asociada a la estrategia de negocio organizacional, haciendo énfasis en la gestión de significados. Como aporte se presentan variables e indicadores que permitirían el registro y medición de los resultados de la gestión comunicacional con apoyo en la tecnología de información, sin olvidar la visualización, comprensión y dirección de una acción comunicativa multidimensional.

Palabras clave: Comunicación, capital intangible, estrategia corporativa, medición.

Recibido: Octubre 2007 • Aceptado: Junio 2009

- * Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Audiovisual (LUZ). Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctora en Ciencias Gerenciales y Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Profesora titular de postgrado en la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Investigadora activa CICAG. PPI.
Correo electrónico: migdaliacdec@cantv.net
- ** Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Audiovisual (LUZ). Magíster en Ciencias de la Comunicación. Doctora en Ciencias Mención Gerencia (URBE). Profesora asociada de pre y postgrado en la Universidad Rafael Bellosó Chacín y en el CIPPSV, Sede Zulia.
Correo electrónico: marielaoteroc@gmail.com

Communication in Complexity as an Intangible and Measurable Value

Abstract

This research aims to contribute to the theoretical and practical development of communication as intangible, measurable capital for organizations in the era of complexity. The study provides a review of the major existing documentary approaches, accentuating communication as a strategic value, not merely as a tool. The study presents a reflection that integrates those factors that create value for the company through communication associated with organizational business strategy, emphasizing the management of meanings. As a contribution, variables and indicators are presented that would permit recording and measuring the results of communicational management supported by information technology, without forgetting the visualization, understanding and direction of a multidimensional communicative action.

Key words: Communication, intangible capital, corporate strategy, measurement.

Introducción

La gerencia de las organizaciones, en el inicio del siglo XXI, marca huella en la tendencia de dar importancia creciente al valor intangible sobre los tradicionales aspectos físicos; donde la gestión de la comunicación, asociada a la estrategia corporativa, asume responsabilidades definitivas para lograr el éxito de las empresas. Sin embargo, ello implica un reto que se traduce en la necesidad de tangibilizar sus resultados, hacerlos mensurables, a fin de medirlos, y así observar su contribución en el logro de objetivos corporativos.

Lo anterior también permite mejorar los resultados en forma continua, con el aseguramiento de datos confiables, accesibles, que fortalezcan la toma de decisiones de las organizaciones. Posibilidad que ofrece la tecnología de la información, pues facilita la organización del conocimiento en temas estructurados, oportunos y en línea, lo que vendría a ser la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a una empresa.

Tal como lo señalan Kaplan y Norton (2004), la organización moderna crea desarrollo sustentable mediante la potenciación de sus activos intangibles, es decir, el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, donde el capital humano incluye las habilidades, competencias y conocimientos del personal; el capital de información las bases de datos, sistemas y redes de telecomunicación y el capital organizacional lo referente a liderazgo, la cultura, el trabajo en equipo y la comunicación.

Es significativo resaltar que la misma concepción de la utilidad de esta última, la comunicación, obliga a la adopción de una postura compleja, pues puede ser analizada desde una variabilidad de ópticas, las cuales no son excluyentes, ni reduccionistas, sino complementarias, y van desde la idea de una simple herramienta, hasta su uso como factor estratégico. En palabras, *menos o más*, de Rojas (2000), la comunicación constituye un proceso que permite poner en común pensamientos e ideas. Desarrolla efectos empáticos o conflictivos, competitivos o colaborativos/cooperativos, convergentes o divergentes, a corto o largo plazo, efectos puntuales o estratégicos, aislados o encadenados, eventuales o perdurables. Afecta a la globalidad de las empresas en sus dimensiones internas y externas e impacta a los procesos operativos administrativos y estratégicos.

De este planteamiento se deduce que la comunicación por su misma naturaleza es compleja. Además de proyectar tal complejidad, Rojas también contribuye con el objetivo que se persigue en este trabajo al afirmar que la comunicación no sólo sería concebida como un proceso determinado por la estrategia de negocio, sino inclusive, como arte y ciencia que puede ser determinante de la estrategia misma del negocio. Aquí se busca potenciar el tema de las comunicaciones al integrarla a los procesos estratégicos de las organizaciones y para ello se requiere comprenderla y dirigirla de forma multidimensional, con plenitud y pensamiento complejo, y a la vez con sentido integral, que puedan ser medidos y compartidos sus resultados.

Gerencia de las Comunicaciones en la Complejidad

La hiperorganización de la sociedad que ocupa actualmente a los investigadores, los cambios ciertos, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad de bienes y servicios y su agregación de valor, así como la competitividad, son algunas de las características que mar-

can al siglo XXI, lo que se traduce en incertidumbre y complejidad, retos que deben enfrentar las empresas que quieren ser líderes en el mercado y no seguidoras.

Además, el espacio corporativo es una construcción colectiva, donde las circunstancias de la organización son definidas por las interacciones propias de los miembros de su colectivo, del colectivo con la organización y de ésta con el entorno. Interacciones que precisan una red de significados que se construyen y reconstruyen conformando un sistema desde la perspectiva de la complejidad, lo sistémico y lo dialógico. Pensar en la corporación como espacio para construir por parte de quienes lo comparten, posibilita considerar la realidad con múltiples protagonistas, multiplicación de actos del habla con carga racional y emotiva a la vez, diversidad de pensamientos que pueden enriquecer las situaciones y para ello requieren de la comunicación como elemento común para lograr consenso.

Sumado a lo expuesto anteriormente, también al siglo XXI se le conoce como el siglo de los intangibles. De allí que la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar en este medio de producción, actualmente existe la necesidad de incluirse el paradigma de la comunicación manejada como una estrategia, una de las reflexiones medulares de este estudio.

En ese orden de ideas, Hamel y Välikangas (2003) mencionan que mientras en el pasado era posible utilizar el posicionamiento estratégico vigente para mantener el éxito futuro y desarrollar ventajas competitivas con base a fortaleza financiera, conocimiento del mercado, inventario de activos, barreras de ingresos o número de patentes industriales; en la actualidad, el éxito del negocio no depende únicamente del posicionamiento estratégico de la empresa, por el contrario obedece adicionalmente a la habilidad de la organización de conocer y adaptarse a su entorno. En este sentido, la cultura, la identidad organizacional y la comunicación, toman un rol importante en la acción empresarial, requiriendo cambios paradigmáticos en su gestión.

Con el interés de reforzar este planteamiento, obsérvese lo que destaca Manucci (2005) cuando refiere que en el contexto empresarial regularmente los paradigmas tradicionales se ahogan en sistemas de comunicación basados en simplicidad y linealidad. La estructura de estos mode-

los no puede dar cuenta de la complejidad y de la incertidumbre que se genera de las relaciones dinámicas; por ello el cambio sugerido, pues los significados que emergen, producto del proceso de interacción entre la organización y sus públicos, pueden perderse bajo una estructura rígida, determinista y reduccionista como hasta ahora ha sido practicada.

Lo cierto es que la realidad reclama para su gestión más diálogo e interacción. No se puede manejar la imprevisibilidad ignorando la sorpresa y la incertidumbre, el caos y el orden, lo simple y lo complejo, la diversidad, lo cualitativo y lo cuantitativo. Es necesario abrir espacios para las posturas múltiples y la diversidad de percepciones. Profundizar la naturaleza de la diversidad y no la imposición de la uniformidad, genera riqueza en la toma de decisiones así como mayor certeza en la opción seleccionada; es el producto de la participación interactiva y cooperación de los miembros de un equipo de trabajo, sujeto al contexto organizacional estudiado.

El proceso comunicativo encierra complejidad e incertidumbre si se toma en cuenta que cuando el emisor emite un mensaje, el receptor no es una variable supuestamente dependiente, puesto que puede comportarse de manera autónoma. El receptor construye los significados que le son emitidos con su propia versión de la realidad, más aun, realiza una percepción selectiva de los significados que le pretenden hacer llegar, otros autores aseguran que se selecciona sólo lo que se conoce, es decir, sólo aquello de lo cual la persona *sabe* hablar.

La complejidad también está dada en las formas como se procesa la información del entorno donde se vive, es una dinámica de intercambio de valoraciones en relaciones de alteridad o de aniquilamiento simbólico que se traducen en conductas; esto último sucede cuando en vez de buscar el desarrollo o crecimiento del otro, se persigue su destrucción. Peñuela y Álvarez (2002), definen comunicación como la emergencia inter-dinámica de intercambios sémicos mediados a través de estímulos físicos y de canales de afectación recíproca entre sus partes; ésta debe tomar un tipo especial de substrato simbólico para la presentación de los eventos discursivos, los cuales le sirven de soporte para su emergencia cuando dos o más personas, o grupos, la utilizan como herramienta de entendimiento; el proceso se basa en el lenguaje, y para el contexto complejo en la dialéctica discursiva.

Para West y Turner (2005), la comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno. Desglosando el concepto, es social porque se refiere a personas y sus interrelaciones; es un proceso por ser dinámica, compleja y cambiante, sin principio o final definibles a priori. Basada en símbolos, significa: las palabras son símbolos que representan objetos y conceptos; y en cuanto al significado, viene a ser fundamental en la comunicación, es lo que se extrae del mensaje. Por último refiere que la comunicación está asociada al entorno, es decir, a la situación o contexto donde se desarrolla.

Desde una perspectiva multidimensional, la comunicación organizacional deberá ser gestionada y proyectada de manera integral: integrada a la estrategia corporativa y en armonía con los diferentes tipos de comunicación: mercadeo, relaciones públicas y publicidad. En el marco del paradigma de la complejidad se busca articular, unir, los aportes de las múltiples disciplinas que habían sido divididos por el llamado pensamiento reduccionista. Éste, según Morin (1994), es un estilo de conocimiento basado en operaciones de reducción, como forma de aprehender el todo, de explicarlo y manipularlo; defendido por un ideal de método que se concreta en diseños predefinidos, cerrados enmarcado en el pensamiento de construir saberes mediante la reducción del conocimiento del todo al de las partes y su descontextualización.

La presente propuesta plantea un análisis heurístico de la comunicación, asumiendo ésta como un sistema que determina el comportamiento de las organizaciones, y entendiendo que no son entes funcionales ni pragmáticos que necesitan únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos. Se piensa en la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que busca dar cumplimiento a los objetivos que se persiguen, siendo posible sólo si interviene la acción comunicativa bajo un enfoque complejo, es decir, asumirla bajo el principio dialógico enunciado por Morín (1994), quien concibe el mundo como espacios de confluencia complementaria de elementos que, a priori, pueden parecer antagónicos. Así se puede comprender la existencia simultánea y complementaria del orden y el desorden que posibilita la comunicación como elemento organizador, y la complementariedad entre permanencia y cambio, base de la estabilidad dinámica de la organización como sistema.

La Comunicación como Estrategia

Partiendo de que la comunicación es una interacción simbólica, su calidad depende de la estrategia. No se puede dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que se envían a los distintos públicos. La complejidad facilita la aceptación de lo contradictorio, incluso puede generar información positiva para la organización, sin embargo, necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe en una misma dirección hacia los objetivos de la institución, sin dejar de tomar en cuenta los intereses de sus públicos de interés. Así, la comunicación estratégica vendría a ser la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa. Actualmente, la realidad exige diseños, nuevas herramientas, para intervenir sus espacios tan prolíferos y a la vez inciertos, dinámicos y complejos.

La perspectiva antes descrita cambia la concepción de la estrategia de comunicación. Las organizaciones no operan sobre un territorio seguro de transmisión e interpretación de mensajes, donde la fuerza de medios controlados por el emisor desarrolla un significado unívoco y certero en los públicos; sino que sus mensajes se desarrollan en un territorio inestable, con diversidad de mapas cognitivos, conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización y viajan a través de diferentes medios, proceso que *no termina en el momento en que el significado ha llegado a su destinatario*.

Entonces, si se considera, en forma consciente, que se está en el final de las certezas en los resultados de la acción comunicativa, la interrogante pública es cómo se puede gestionar estratégicamente la incertidumbre mediante la comunicación; la respuesta que se obtiene es fácil, pero no la habilidad para manejarla, pues se requiere planificar aceptando la complejidad de las interacciones personales, percibiéndolas como distintas de otras semejantes y de su entorno, reflexionando con pensamiento complejo, crítico; porque como ya se ha planteado, la incertidumbre de significados emergentes se asfixia en sistemas de gestión basados en reduccionismo, simplicidad, linealidad y atemporalidad.

La estructura de los modelos clásicos de comunicación no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones, respetando su utilidad en otros momentos históricos. Dichos modelos son lineales en la medida que siempre están suponiendo interpretación y no construcción de signi-

ficados por los diferentes actores del proceso comunicativo. Hoy está demostrado que cada quien se construye significados y desarrolla su propia versión de la realidad. La interpretación unívoca de los significados se desarma mediante múltiples posibilidades de contenido construidos por los actores de dicho proceso.

En palabras de Peñuela y Álvarez (2002), la comunicación en sentido clásico, desde la disyunción-reducción, ha sido entendida como un proceso lineal de emisión-recepción de mensajes; este modelo se deja atrás, para concebirse la comunicación, como la interpretación de un sistema de interacciones de significación compartida, donde las fluctuaciones y perturbaciones propias del sistema configuran el sentido de acción y de significación en relación a la comunicación. En la era cibernética, la comunicación a partir del feedback (retracción), vincula a la información y su dinámica como procesos que, en este caso, subvierten al sujeto dejándolo por fuera de su propio proceso, mientras que la interacción comunicativa adscribe al sujeto como observador de su discurso, de su complexus: tejido en conjunto.

Actualmente para las organizaciones, la comunicación no sólo es una necesidad emergente, sino parte de la estrategia gerencial, del equilibrio y del hábito de convivencia, entre otros elementos fundamentales para la dinámica organizacional. La idea principal de la estrategia comunicacional debe sustentarse en su asociación con la estrategia macro de la empresa de una forma cohesionada; donde la responsabilidad de su gestión no sólo se quede en interpretar, traducir y persuadir, sino también consiste en manejar lo que se conoce hoy como comunicación integral, avanzando sobre la unificación de mensajes que permitan afianzar un posicionamiento estratégico nítido, que visibilice el proyecto empresarial; todo a la par de la función dentro de la empresa como es la de consolidar la cultura empresarial y proyectar a la organización con coherencia y responsabilidad corporativa.

Para operacionalizar lo planteado, partiendo de las reflexiones de Manucci (2004), resulta relevante presentar seguidamente algunos elementos a considerar en el momento de estructurar la estrategia, la cual aun cuando se concibe para la vinculación con públicos externos, es posible adaptar a acciones intratégicas. Son varios pasos a seguir:

La construcción de vínculos corporativos. Una organización construye sus vínculos a partir de un concepto básico, lo que interesa dar a conocer a sus públicos, convirtiéndose en un concepto la propuesta que ofrece. El ofrecimiento puede ser un bien o servicio, o bien actividades civiles, plataforma de gobierno, acciones gremiales, es lo que otros actores señalan como construcción de atractores que sirvan para generar un interés común entre diferentes conglomerados, los cuales presentan una diversidad de intereses particulares y diversos.

Con base en lo que se planteó en apartes anteriores, se tiene que la organización y sus públicos mantienen una relación dialéctica, intercambian símbolos, apropiándose incluso, los diferentes actores, de significados que les son aportados, conceptos dados en torno a un fenómeno de la realidad que se cierran en la subjetividad de cada uno. Ander-Egg (2001) reafirma esta postura al considerar que los hechos son simples constructos intelectuales, una creación cultural. No hay una realidad objetiva, sino tantas construcciones mentales como afirmaciones se hacen sobre esa realidad.

La gestión estratégica de la comunicación implica poner en sincronía las percepciones y expectativas relacionadas con dicha realidad, favoreciendo los intereses de quienes intervienen en el proceso. Eso sí, en forma transparente y ello compromete interacción de relaciones honestas. Si este concepto o significado, base de la relación, pierde sentido para el público de la organización, la confianza se deteriora. De allí que ese vínculo corporativo representado en un intangible tiene un valor estratégico importante, porque exige reflexionar sobre la razón de ser de la organización y su sustentabilidad.

Y esta reflexión según Hennessey (2003) debe facilitarse a través de la creación de espacios y momentos para el diálogo, la discusión, las capacidades comunicativas y finalmente un plan y mapa estratégico con objetivos e iniciativas para:

- Generar participación efectiva del individuo en los procesos de socialización de las propuestas de la organización. El potenciar los espacios de encuentro y socialización cotidiana hace que la organización entre en sintonía con la comunicación. Es un proceso dirigido estratégicamente que el autor denomina: Divulgación Intracorporativa.

- Generar y mantener canales y formas de comunicación oportunas, ágiles y flexibles con los públicos clave, internos y externos.
- Consolidar una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen valores compartidos.

Concepción de acciones comunicativas. Esta fase de la estrategia no sólo se prevé para el presente, también se construye visualizando el futuro. Cuando la organización realiza intervenciones, *en los públicos internos o externos*, debe considerar hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En el desarrollo de los acontecimientos, muchos aspectos se pueden perder en el azar y la incertidumbre. Cada paso en el presente y futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad, donde es necesario intervenirlo con pensamiento crítico y complejo, porque cuando la propuesta es recibida por los públicos objetivos pierde la univocidad del significado dado por el emisor.

Además, las acciones comunicativas para lograr calidad deben estar centradas en el factor humano y sus interrelaciones. Tal como afirma Hennessey (2003), **el ser humano es por naturaleza un ser de comunicación, es decir, un “ser comunicante”**; de esta manera el capital humano en la organización debe ser visto a través de dos dimensiones, una “social” dada su condición humana y otra de “tarea” asociada a su estado laboral y productivo. Adicionalmente, se deben considerar las relaciones que tiene el individuo en la organización, lo que define cuatro ejes, estos son el mismo individuo, el grupo o los grupos en los cuales se desenvuelve, el colectivo como organización y finalmente la sociedad y los mercados.

El diseño de alternativas en el presente que impacten el futuro. En su propuesta reflexiva Manucci (2004) indica que el destino de las organizaciones se construye en la interacción de la experiencia (pasado), las vivencias (presente) y las expectativas de resultados (futuro). En cada decisión y acción, las empresas o las instituciones están creando las condiciones que determinan su futuro. Por ese motivo, diseñar alternativas implica generar posibilidades de acción en el presente, pensando en el impacto y las consecuencias futuras de cada paso.

No basta construir opciones, acciones fundamentadas en lo ya recorrido, en los espacios confortables, en las zonas cómodas, porque esta dicho ya, la cotidianidad desafía con sus condiciones de alta inestabili-

dad y desorden. De allí que el diseño estratégico de modelos de comunicación debería integrar, además de la planificación (razón) y la ejecución (comportamiento), lo emocional.

Para concluir el resumen de la estrategia planteada, se tiene que es un proceso, el cual no se alcanza con un plan que tiene tiempo finito y se marginen las condiciones de inestabilidad y los pequeños detalles que marcan diferencias. Su eje central está en el diseño de significados y ponerlos en acción. Crear realidades y gestionar sus efectos. Cuando se piensa en vínculos estratégicos se refiere a una relación sustentada en el concepto de valor, en agregación de valor para todos los actores involucrados, en aquello que le da sentido a la relación transformando una interacción pasajera en un vínculo sólido, continuo, sustentable, que da paso a la confianza y credibilidad, *recuérdese los atractores*.

Indicadores de la Gestión Comunicativa

Partiendo que la comunicación, vista como estrategia en el contexto empresarial, es un activo intangible, estaría incluida en el concepto dado por Bueno (2000) al referirse a los mismos como aquellos que se derivarían de procesos de conocimiento o de actividades de naturaleza intangible que generan la construcción de significados en acción para añadir más valor al capital financiero y tangible detentado por la organización.

Sobre la base de los planteamientos que se han venido presentando, se puede visionar la organización como un nexo o red de comunicaciones, manifiesta a través de unos procesos o de unas actividades que pueden generar y concretarse en determinados recursos o activos intangibles, los cuales deben determinarse mediante oportunos indicadores, siendo éstos los instrumentos de valoración expresados en diferentes unidades de medida.

Los indicadores son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos y apoyan la toma de decisiones para corregir las desviaciones. Vendría a ser la expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado; un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura) que facilita a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar determinado, la

evaluación periódica de dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Son varias las metodologías que practican las organizaciones para llevar un sistema de indicadores (Balanced Scorecard, Modelo Intellectus, Skandia), sin embargo, lo importante es seleccionar aquella que permita alcanzar resultados gracias a la vinculación directa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa o institución. Elementos que estarían alineados con lo establecido en los diferentes niveles de control: estratégico, táctico y operativo.

El diseño de indicadores del proceso comunicacional debe regirse por una serie de principios y características generales con la finalidad de asegurar cierta homogeneidad en su aplicación práctica. En un intento por sistematizar la elaboración de indicadores en el área que ocupa este trabajo, se enuncian a continuación (Tabla 1) una serie de estos principios y características tomados de la “Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual”; es una síntesis de la propuesta del documento Intellectus:

También se propone (Tabla 2) una muestra de variables e indicadores que se podrían llevar y registrar para hacer mensurables los resultados de la gestión de las comunicaciones, teniendo presente la premisa: *lo que no se mide no se puede administrar ni mejorar*, razón por la que está vigente la necesidad de desarrollar un sistema de información a objeto de cuantificar datos no financieros. De hecho, muchas empresas pueden tener importantes activos espirituales, pero si en un plazo razonable de tiempo no se traducen en ingresos y en beneficios no sirven para nada (Serrano y Chaparro, 1999). El esfuerzo es efectivo, pues es cierto que los activos intangibles, su gestión, resultan muy difíciles de imitar por parte de los competidores, con lo que se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones.

Como respuesta a lo anterior, los indicadores que se ofrecen a continuación. Es necesario tener en cuenta que éstos pretenden ser sólo algunos ejemplos, sin querer ser exhaustivos y respetando la particularidad y requerimientos de cada situación.

No obstante, para llegar al diseño de indicadores establecidos en la tabla 1, además de considerar los principios y características contenidos en la Tabla 2, es necesario situarse en el marco de un modelo genérico de

Tabla 1
Principios y Características de Indicadores

Principios de utilización	Permanencia en el tiempo Agregación de indicadores Transparencia de gestión
Características de los indicadores	Simpleza Objetividad Carácter estratégico
Categorías de clasificación	Criterio dinámico Indicador de actividad intangible Indicador de activo intangible Criterio funcional Indicadores de eficiencia Indicadores de eficacia Indicadores de innovación Indicadores de equilibrio organizativo Criterio informativo Indicadores de primer nivel Indicadores de segundo nivel Indicadores de tercer nivel Indicadores de cuarto nivel Criterio de globalidad Indicadores globales Indicadores específicos
Sistema de auditoría de intangibles y validación de indicadores	Relevancia Correspondencia Solidez Exactitud Precisión Comparación
Benchmarking de indicadores	Interno Competitivo No competitivo Óptimo reconocido

Fuente: Intellectus en Bueno (2000).

Tabla 2
Indicadores de Resultados de Gestión Comunicacional

Variables	Indicadores
Identidad Corporativa	Nivel de información del personal sobre la empresa y sus actividades Nº de boletines internos Nº de campañas dirigidas al personal Nº de estudios de la percepción del personal Nº de trabajadores dedicados a la acción social Nº de sistemas de seguimiento de la conducta organizativa Nivel de satisfacción comunicacional del personal con sus líderes Periodicidad en la actualización de los códigos de conducta Nº de comunicaciones anuales de gobierno corporativo orientadas a la transparencia informativa Nº de eventos orientados a la transparencia de resultados
Notoriedad de Imagen	Nº de estudios de la percepción social de la imagen Nº de auditorías de imagen Nº de clientes motivados a la compra o suscripción efectiva por mensajes comunicacionales % de ingresos generados por productos con marca Nº de apariciones no contratadas en los medios de comunicación en un año Nº de boletines dirigidos al público externo en un año Nº de apariciones negativas en los medios de comunicación en un año Nº de solicitudes de trabajo recibidas motivadas por la reputación de la empresa
Relaciones con medios de comunicación	Nivel de presencia en Internet y otros medios inversión monetaria en comunicación y relaciones públicas/ total ventas Nº de casos de representantes de medios atendidos Nº de eventos dirigidos a los representantes de los medios
Acción social	Nº de proyectos de desarrollo comunitario en que se haya implicada la organización Nº de acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, entre otras) Nº de reclamaciones resueltas por el Defensor del Consumidor Nº de reclamaciones de los usuarios resueltas por la empresa/ Nº de reclamaciones en el sector

Fuente: Adaptado a partir del Modelo Intellectus en Bueno (2000).

capital intelectual, de allí que se asume el modelo *Intellectus* (Bueno, 2000) como una referencia válida y de partida adecuada.

La estructura básica de este modelo gira en torno a cuatro conceptos: componentes, elementos, variables e indicadores. El concepto de componente representa a una agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza: capital humano, capital estructural y el capital relacional, en su doble vertiente, capital negocio y capital social. Luego cada uno de estos componentes se integra por grupos homogéneos de activos intangibles denominados elementos; y estos elementos se componen, a su vez, de activos intangibles que pueden ser identificados como variables.

Finalmente, el modelo concibe los indicadores como instrumentos de medición para conocer el estado y evolución de las variables. Medir la gestión de la comunicación, transmite transparencia y responsabilidad corporativa. La comunicación responsable necesita a su vez la comunicación de sus resultados, sólo así se logra la integralidad, la coherencia observable, entre el ser, el hacer y en lo que dice qué hace (el hacer saber).

Para más detalle, Rodríguez (2003) señala que una vez identificados los elementos que integran cada uno de los componentes del Capital Intelectual y sus variables representativas, se inicia el proceso de elaboración de los indicadores de medición, considerando qué es lo que se pretende evaluar con cada uno, sus características estarán determinadas por la naturaleza de las variables que se tratan de valorar.

Posteriormente, es preciso elaborar un cuadro provisional de indicadores que recogerá los criterios de medida diseñados para las variables representativas de los componentes del capital intelectual. Luego, se debe realizar una medición experimental de los intangibles de la empresa con el cuadro provisional de indicadores, cuyos resultados servirán para perfeccionar los indicadores diseñados; y finalmente, establecer criterios de agregación de los mismos para corregirlos, adaptarlos y vincularlos con el modelo de gestión de la empresa.

Se recomienda no más de cinco indicadores por proceso, y además Betancourt (2002) señala que entre éstos debería existir por lo menos un indicador de gestión, cuya labor persigue:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que sean coherentes con los objetivos estratégicos.

- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esté llevando a cabo.
- En aquellos que proceda, establecer comparaciones y relaciones con actividades de Benchmarking, reingeniería, six sigma, calidad total, entre otras.
- Llevar una data histórica para evidenciar su tendencia.
- Establecer un panel de indicadores estratégicos y dar prioridades, donde se consideren aquellos que permitan ofrecer una visión global y operativa de la gestión empresarial. Además, serán utilizados en todas aquellas reuniones operativas calificadas como oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras. El resto de los indicadores serían utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

En la propuesta para el diseño y construcción de los indicadores de *buena comunicación* es importante que participen, no sólo el encargado del proceso sino también los integrantes de la organización mediante talleres y grupos focales donde sean discutidos. Este ejercicio de diálogo como parte de los valores de la empresa genera sentido de pertenencia, atributos de cliente para todo el sistema de servicio y fortalece las relaciones interpersonales, grupales y colectivas que dan lugar a reglas de convivencia corporativa.

Indicadores de resultados comunicacionales procesados y en línea

Si el éxito de las organizaciones depende de la toma de decisiones y de ser transparentes, y que el gran insumo para esto es poseer una información confiable, coherente, oportuna y precisa, entonces las empresas deben diseñar sistemas de información y de comunicación a través de los cuales todos y cada uno de sus miembros posean la información necesaria para desarrollar una labor confiable. Se habla incluso de habilidad informacional, para Castells (1997) el término indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico.

Ahora bien, el resultado de la medición de indicadores (incluyendo los relacionados con las acciones comunicativas), requiere apoyarse en una plataforma de tecnología que permita mantener accesible la información, para así analizar alternativas y trazar nuevos cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos de la organización, así como para la proyección de transparencia en la gestión. La tecnología permite la presentación de datos estadísticos en línea contribuyendo a transparentar los hechos.

En el mismo orden de ideas, Epstein y Birchard (2001) afirman que con los sistemas de información se crea una especie de sistema nervioso digital, dando la oportunidad a los gerentes de extender la medición y el control de la marcha de la empresa a muchas más categorías. Pueden hacer un seguimiento de las iniciativas en tiempo real, analizar los resultados corporativos hasta encontrar las causas del fracaso, y capitalizar rápidamente las tácticas y estrategias ganadoras validadas por un rápido feedback.

Los gerentes de comunicación requieren hacer uso de los sistemas de información con que cuentan las empresas, a fin de llevar un control de sus actividades. En relación a lo anterior, Laudon y Laudon (2002) realizan una breve descripción de dichos sistemas, destacando aquellos que están en el nivel de conocimientos, los cuales tienen como función apoyar a los trabajadores del conocimiento ofreciéndoles datos, ayudándoles a descubrir, organizar e integrar conocimientos nuevos al negocio, y a controlar el flujo de documentos.

De esta manera, los sistemas en el nivel de la administración, diseñados para servir a las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y manejo de los administradores de nivel medio, por lo regular proporcionan informes periódicos, en lugar de información instantánea acerca de las operaciones. Finalmente, los sistemas en el nivel estratégico ayudan a resolver cuestiones con tendencia a largo plazo, tanto relacionados con situaciones internas o con el exterior. Su preocupación principal es la congruencia entre los cambios del entorno y las capacidades actuales de la organización.

Entonces, los sistemas de información facilitan a la comunicación el hacer uso de su especialidad para dar a conocer sobre sí misma, ser capaz de rendir cuentas públicamente, divulgar ampliamente sus propios resultados, sumarse al estilo de gestión llamado de libro abierto a través del cual los gerentes comparten datos de su gestión con todos los em-

pleados, pues se está llegando a la conclusión de que no existen buenas razones para mantener ocultos los datos que indican el rendimiento empresarial. Se le reclama un mayor protagonismo, en palabras de Cáceres (2002), la comunicación no sólo es una necesidad emergente, sino un estilo de vida, una cosmovisión, el corazón de la sociabilidad. Los sistemas de información son múltiples y en mutación constante, lo único que permite el equilibrio ecológico es la fuerza y densidad del hábito de convivencia entre distintos. Ahora bien, se requiere algo en común, pero construido en el movimiento del cambio: la comunicación, por vez primera, se posiciona sobre la información.

Conclusiones

El estudio desarrollado ha permitido obtener las conclusiones principales que a continuación se exponen:

- El proceso comunicativo en su propia realidad encierra complejidad e incertidumbre. Cuando el emisor transmite un mensaje pierde el control del mismo, pues el receptor actúa de manera autónoma; construye significados a partir de la versión recibida considerando sus creencias y mapas mentales. La comunicación es cambiante, polisémica, multívoca y de grandes matices interdinámicos. Es un proceso complejo de interacción intersubjetiva comunicativa.
- En la economía del conocimiento los activos intangibles constituyen recursos críticos esenciales para la generación de competencias distintivas de las empresas. Son realidades que existen en la medida que se comunican, se puede decir, que sin comunicación los intangibles pierden peso en la cadena de valor de una organización. Los intangibles son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, ésta les dota de vida y de proyección. De allí que la comunicación debe permitirse hablar de su propio *hacer* como un activo intangible asociado a la estrategia corporativa, con responsabilidades definitivas para lograr el éxito de las organizaciones.
- Esta concepción de la gestión comunicacional implica un reto que se traduce en la necesidad de tangibilizar sus resultados, del ejercicio de contrastación de la propuesta con acciones concre-

tas-comportamientos perceptibles, hacerlos mensurables mediante indicadores, a fin de medirlos, y observar su contribución en el logro de objetivos corporativos.

- Con el propósito de garantizar la transparencia de la gestión comunicativa, confiable y oportuna, los indicadores necesitan ser dados a conocer en forma sistemática y a través de los medios de comunicación, en especial, contar con sistemas de información donde todos y cada uno de sus miembros accedan a los datos necesarios como herramienta para desarrollar una labor eficaz, porque como indica Castells (1997), lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos. La difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder al apropiársela y redefinirla sus usuarios.

Referencias

- Ander-Egg, Ezequiel (2001). **Métodos y técnicas de investigación social I. Acerca del conocimiento y del pensar científico**, Buenos Aires, Grupo Editorial Lumen Humanitas.
- Betancourt, José (2002). **Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma**. Edición TG-Red. Tercera Edición.
- Bueno, Eduardo (2000). **Experiencias en medición del Capital Intelectual en España: El Modelo Intellect**, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cáceres, Galindo (2002). De la sociedad de información a la comunidad de comunicación. **Razón y Palabra** No 29, Revista Electrónica. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (Consulta: 2007, diciembre 2).
- Castells, Manuel (1997). **La era de la información. Economía, sociedad y cultura**. Volumen 1, La sociedad red. Madrid, Alianza Editorial.
- Epstein, Mark y Birchard, Hill (2001). **La Empresa Honesta**, España, Editorial Paidós.
- Hamel, Gary y Välikangas, Liisa (2003). En busca de la Resiliencia. **Harvard Business Review**, Volumen 81, Número 9. pp. 33-39. Septiembre.

- Hennessey, Germán (2003). El Proceso Enseñanza-Aprendizaje de la Comunicación Organizacional. **Razón y Palabra** No 32, Revista Electrónica. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx (Consulta: 2007, febrero 12).
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). **Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles**, España, Editorial Gestión 2000.
- Laudon, Kenneth y Laudon, Jane (2002). **Sistemas de Información Gerencial**, Madrid, Editorial Prentice Hall.
- Manucci, Marcelo (2005). **Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo**, Quito, CIESPAL.
- Manucci, Marcelo (2004). **Comunicación Corporativa Estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades corporativas**. Bogotá, SAF Grupo.
- Morin, Edgar (1994). **Introducción al Pensamiento Complejo**, Barcelona, Gedisa.
- Peñuela, Alejandro y Álvarez, Luis (2002). Comunicación Compleja: Perturbaciones y Fluctuaciones en la Interacción Comunicativa. **Razón y Palabra** No. 25, Revista Electrónica. Disponible en www.razonypalabra.org.mx (Consulta: 2009, marzo 14).
- Rojas, Luis (2000). La Comunicación: factor clave del éxito en los negocios. **Revista de Relaciones Públicas y Publicidad** de la Universidad Complutense de Madrid.
- Rodríguez, Oscar (2003). **Indicadores de capital intelectual: Concepto y elaboración**. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid. *Disponible en* www.iade.org/files/redi-ris2.pdf. (Consulta: 2009, marzo 14).
- Serrano, Carlos y Chaparro, Fernando (1999). **El Capital Intangible**, México, Mc Graw Hill.
- West, Richard y Turner, Lynn (2005). **Teoría de la Comunicación**, España, Mc Graw Hill.