



**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN SU VISIÓN GERENCIAL, UNA HERRAMIENTA
PARA LOGRAR LA AUTOTOMÍA CAUDAL**

**STRATEGIC COMMUNICATION IN ITS MANAGEMENT VISION A TOOL TO ACHIEVE
FLOW CAUDAL AUTOTOMY**

**COMUNICAZIONE STRATEGICA NELLA GESTIONE VISIONE UNO STRUMENTO PER
RAGGIUNGERE FLUSSO CAUDAL AUTOTOMIA**

Recepción: 06/02/2017 Revisión: 06/02/2017 Aceptado: 11/02/2017



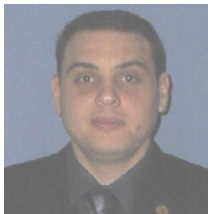
Juliana Paz

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, URBE, Venezuela
jvpaz@urbe.edu.ve



Julettvi Paz

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, URBE, Venezuela
japaz2@urbe.edu.ve



Omar El Kadi

Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, URBE, Venezuela
omar@ou.edu

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar la comunicación estratégica en su visión gerencial, una herramienta para lograr la autotomía caudal, basada en los postulados teóricos de Clampitt (2012) y Drucker (2013) entre otros autores. Se asumió una metodología analítica-reflexiva con un diseño documental para analizar e interpretar las teorías descritas. Gestionar una estrategia comunicacional asertiva y efectiva se constituye en uno de los principales logros para las organizaciones inteligentes, es por ello que la comunicación desde el punto de vista estratégico representa un factor clave de

éxito, en virtud que implica un conjunto de acciones, lineamientos y herramientas que trascienden la transmisión de informaciones y decodificación de mensajes, sino que integra diversos elementos, condiciones y procesos afianzando la cultura con apertura y disposición al cambio y el gobierno corporativo. Estableciendo un direccionamiento orientado a la congruencia de la plataforma filosófica que consolide la estrategia de las organizaciones mediante la comunicación, como instrumento para la obtención de resultados creativos, por lo tanto se debe asumir la visión gerencial para comunicar, capacitar y entrenar al talento humano en adoptar un comportamiento desde la autotomía caudal para alcanzar la transformación de las organizaciones al revitalizarlas y humanizarlas. A manera de conclusión, los investigadores destacan que se requiere la implementación de acciones gerenciales y laborales fundamentadas en la comunicación estratégica y la autotomía caudal para integrar el cambio estratégico a fin de lograr la transformación de las organizaciones inteligentes, al desprenderse de esquemas, visiones obsoletas, paradigmas de la gerencia del recurso humano tradicional que impiden la flexibilidad, adaptación, innovación, así como el aprovechamiento de los activos intangibles, capital intelectual, inteligencia gerencial y ética del talento humano, por ello impera la necesidad de revitalizar las organizaciones desde una visión gerencial de los líderes, personal ejecutivo, los colaboradores, su talento humano y grupos de interés externos.

Palabras clave: comunicación estratégica, visión, autotomía caudal.

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic communication from a managerial perspective of caudal autotomy, based on the theoretical postulates of Clampitt (2012), Drucker (2013) among other authors. An analytical-reflexive methodology was assumed with a documentary design to analyze and interpret the described theories. Managing an assertive as well as effective communicational strategy is one of the main achievements for intelligent organizations. That is why communication from a strategic point of view represents a key success factor, since it implies a set of actions, guidelines and tools that transcend the transmission of information and decoding of messages, but integrates various elements, conditions, processes strengthening the culture with openness and willingness to change and corporate governance. Establishing an orientation towards the congruence of the philosophical platform that consolidates the strategy of the organizations through communication, as an instrument for obtaining creative results, therefore the managerial vision must be assumed to communicate and train human talent in Competencies and abilities that allow him to adopt a behavior from the caudal autotomy to reach the transformation of the organizations by revitalizing and humanizing them. In conclusion, the researchers emphasize that it is necessary to implement managerial and labor actions based on strategic communication and caudal autotomy to integrate the strategic change in order to achieve the transformation of intelligent organizations, to get rid of schemas, obsolete visions, traditional human resource management paradigms that impede flexibility, adaptation, innovation, as well as the use of intangible assets, intellectual capital, managerial intelligence and ethics of human talent, for this reason the

need to revitalize organizations from a managerial perspective of the leaders, executive staff, collaborators, their human talent and external stakeholders.

Keywords: strategic communication, vision, caudal autotomy.

RIASSUNTO

Questo studio si propone di analizzare la comunicazione strategica dal punto di vista gestionale di autotomia caudale, sulla base dei postulati teorici di Clampitt (2012), Drucker (2013) tra gli altri autori. Una metodologia analitica-riflessiva è stata assunta con un design documentario di analizzare ed interpretare le teorie descritte. La gestione di una strategia comunicativa assertivo come pure efficace è uno dei principali risultati per le organizzazioni intelligenti. È per questo che la comunicazione da un punto di vista strategico rappresenta un fattore chiave di successo, in quanto implica una serie di azioni, linee guida e strumenti che trascendono la trasmissione di informazioni e la decodifica dei messaggi, ma integra vari elementi, le condizioni, i processi di rafforzare la cultura con l'apertura e la volontà di cambiare e di corporate governance. Stabilire un orientamento verso la congruenza della piattaforma filosofica che consolida la strategia delle organizzazioni attraverso la comunicazione, come strumento per ottenere risultati creativi, quindi la visione manageriale deve essere assunta per comunicare e formare talento umano in competenze e abilità che gli permettono di adottare un comportamento dal autotomia caudale di raggiungere la trasformazione delle organizzazioni rivitalizzando e umanizzare. In conclusione, i ricercatori sottolineano che è necessario attuare le azioni gestionali e del lavoro sulla base di comunicazione strategica e autotomia caudale di integrare il cambiamento strategico al fine di ottenere la trasformazione delle organizzazioni intelligenti, per sbarazzarsi di schemi, visioni obsoleti, delle risorse umane tradizionali paradigmi di gestione che impediscono la flessibilità, l'adattamento, l'innovazione, così come l'uso di beni immateriali, capitale intellettuale, l'intelligenza manageriale e l'etica di talento umano, per questo motivo la necessità di rivitalizzare le organizzazioni dal punto di vista gestionale dei dirigenti, il personale dirigente, collaboratori, il loro talento umano e soggetti esterni.

Parole chiave: comunicazione strategica, visione, autotomia caudale.

INTRODUCCIÓN

En los años 60 se empezaron a gestar algunos cambios en los contextos sociales por el interés de buscar respuestas a los fenómenos ocurridos por los comportamientos climáticos, utilizando modelos de ecuaciones matemáticas, para de alguna manera explicar dichos fenómenos con la inclusión de predictiva de lo que podría ocurrir con el estudio de variables diversas. Haciendo la relación entre los fenómenos naturales con los comportamientos sociales, Lorenz (2015) en sus enunciados etológicos encuadra muy



bien las diversas formas de explicar cómo el hombre en su entorno se desenvuelve por condiciones culturales adaptativas socialmente, pero que en esencia su desenvolvimiento obedece a una complejidad biológica.

Lorenz (2015) explicando los orígenes en su influencia de las formas complejas de la comunicación, la obediencia, el odio, la fidelidad y la neurosis configurando una historia entre un perro y su amo para en este caso recrear las circunstancias entre la gerencia y los miembros de una organización. De igual manera el referido autor, en su experiencia con las mariposas y la predicción del comportamiento climatológico con un elevado nivel de exactitud, apoyado en datos concretos, completos, precisos, verificables, pertinentes y oportunos, pero que sin embargo, podría ocurrir que el solo hecho de obviar el aleteo de una mariposa en una ciudad distante u opuesta termine siendo errada la predicción. A partir de esta analogía, cuando se expone el tema del efecto mariposa, su significado radica en que los aleteos de este insecto lepidóptero en un sitio determinado, puede ser el anuncio de un fenómeno natural en otro lugar remoto.

Es decir que, se refiere a como pequeñas modificaciones en un sistema dinámico pueden promover comportamientos y resultados no esperados, característicos del comportamiento de un sistema caótico, en donde se manifiestan condiciones estables atraídas por una fuerza que al mismo tiempo lo separan, dejando con esto al desnudo los cambios complejos y erráticos que pueden experimentar las variables, imposibilitando las predicciones a largo plazo, pues, por el contrario tales predicciones se pueden hacer hasta un punto determinado en el horizonte predictivo, el cual es el límite para hacer algún pronóstico válido y práctico.

Ahora bien, bajo una mirada epistemológica hay que destacar las ideas sobre los sistemas caóticos introducidos por el científico, filósofo y también matemático francés Poincaré (1854-1912), que según Heinzmann (1985) al exponer su teoría formalmente sobre si el sistema solar sería perdurable en el tiempo, bajo la prognosis del caos, tras cambios en los escenarios iniciales de un sistema en condiciones de no linealidad formado por un limitado número de elementos que al evolucionar progresivamente fuera

haciéndose impredecible su comportamiento, con lo cual se generaba un ámbito para multidisciplinares indagaciones.

Estas explicaciones son propicias para aplicar en los contextos organizacionales para indicar que, el hombre como ser social se comunica por la necesidad de expresar sus sentimientos, sus necesidades o inquietudes y en las interrelaciones laborales se comunica como un medio de mantener la prosecución de objetivos tanto individuales como comunes. Tan es cierta la necesidad de comunicarse como la de mantener los vínculos comunicacionales que en el tiempo perduran y se van adecuando para una mejor comunicación interna y externa, de forma que estratégicamente, se han de buscar nuevas formas más efectivas de hacerlo.

En tal sentido, las estructuras comunicacionales se han innovado hasta lograr nuevas propuestas de logro en la adquisición de sistemas, mediante signos y códigos, propios de las capacidades de aprendizaje en su función adaptativa que en reseña a lo expuesto por la etología es un comportamiento natural de la intencionalidad y la autoconciencia para un desenvolvimiento para el intercambio de pensamientos, ideas, proyectos y logro de objetivos.

En el desarrollo comunicacional, se puede entender que se van agregando nuevos signos o códigos que hacen una función específica pero que con el transcurrir del tiempo, es necesario cambiarlos, ya sea con adaptaciones o transformaciones que coadyuven a los procesos organizacionales a ser más efectivos en su acción. De tal manera que el hombre en su búsqueda dinámica de comunicarse, implementa esas formas comunicacionales, pero infortunadamente a veces son procesos lentos, obedeciendo a factores de miedo para convertirse en agentes resistentes a los cambios, los cuales tiene que afrontar si el deseo por seguir un instinto natural adaptativo de las situaciones así lo requiera.

Sobre este particular, Hernández (2003) sostiene que lo cultural, político y social desarrolla polémicas en los procesos comunicacionales al desdeñar las fuerzas institucionales de los valores componentes de la sociedad y los grupos organizados, para hacer sentir la amenaza de fricciones en las interrelaciones, ocasionando fracturas, hasta



cometer actos de injusticia de exclusión y segregación, por lo que la comunicación en las organizaciones amerita tener estratégicamente fluidez, más que por una cuestión cultural, por una cuestión evolutivamente dinámica natural de comportamientos efectivos.

En este mismo orden de ideas, los procesos comunicacionales, cuando requieren ser cambiados o transformados por alguna necesidad, pueden ocasionar el conflicto de afrontar nuevas formas de proceder y en determinadas circunstancias esos cambios aunque sean la experimentación de dolor por el desprendimiento de zonas de confort, se hacen necesarios debido a un proceso natural por el bien de la organización y sus objetivos. Los procesos comunicacionales poseen elementos que en algún momento pueden ser perversos en sus acciones humanas, desencadenando en consecuencias contrarias a los propósitos de la organización. Por tales motivos, la comunicación estratégica en su visión gerencial, debe valerse de procesos no solo culturales sino bilógicos en su concepción natural autónoma de riegos y dolor ante la amenaza de vulnerar los propósitos de logros.

En el espectro etiológico de los cambios organizacionales en la aplicación de las comunicaciones estratégicas, sobre todo por la comunicación no verbal por la reacción a estímulos particularmente característicos, en la que las patologías de forma extrema de adaptación, los aspectos culturales, la autotomía caudal se reseña como episodio de ese cambio, cuando la información emitida por un agente extraño al entorno, hace sentir alguna amenaza alertando la existencia de un problema, utilizando diferentes sistemas de signos o códigos como el sonoro o lingüístico, auditivo, visual, táctil u olfativo afin de hacer fluir una comunicación de su estado de miedo.

Por otro lado, organizacionalmente existen problemas en este sentido cuando se emprenden acciones planteando cambios necesarios, puesto que se dan situaciones de ocultamiento de informaciones, la distorsionan o se manipulan, para simular la disminución de tensión entre los miembros de la organización, haciendo que esto se convierta en un evento dentro de otros conflictos internos. Otro de los problemas es la percepción de una información drástica, pero real para demostrar que no hay vacíos

sobre la situación de amenaza ante cualquier evento que atente sobre los intereses de la organización.

Por tanto, la automutilación como proceso autotómico que emite una información, permite conocer lo que ocurre y estará por ocurrir en la organización si persiste la amenaza, logrando la receptividad comunicativa de entender la situación al retraerse aquellos agentes que se definen como depredadores o agentes de amenaza interna o externa. Ante estos planteamientos, se formula la siguiente interrogante: ¿Es la comunicación estratégica en su visión gerencial una herramienta para lograr la autotomía caudal? Lo anterior prevé el abordaje del objetivo de este estudio, al analizar comunicación estratégica en su visión gerencial de una herramienta para lograr la autotomía caudal.

METODOLOGÍA

En el marco metodológico de esta investigación, el presente artículo es de nivel analítico, con un diseño documental. De acuerdo a Hurtado (2007) los estudios analíticos se orientan a reinterpretar lo examinado en función de criterios dependientes de los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, para analizar y descomponer una totalidad en todas sus partes, de los datos, informaciones y teorías analizadas. Se asume un diseño documental, aplicando el análisis de contenido y teorías para interpretar la información.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación estratégica en las organizaciones representa una estrategia gerencial indispensable para el talento humano, con la finalidad de promover así como fortalecer en el desempeño laboral, habilidades comunicacionales que permitan garantizar la efectividad y eficiencia de los mensajes que se transmiten, dentro de esta perspectiva analítica-reflexiva se debe destacar que el personal debe comprender la relevancia de este proceso sistémico que influye en la toma de decisiones, relaciones laborales, sistemas de información que a su vez se interrelacionan con la cultura organizacional.

La visión gerencial debería estar direccionada a concebir la comunicación estratégica desde un enfoque holístico que implica no sólo los beneficios que se pueden obtener en lo laboral, gerencial y operacional de las empresas, este proceso trasciende las estructuras, por lo que es propicio que se establezcan compromisos, responsabilidades, programas de formación continua para informar, capacitar y entrenar al talento humano para reconocer, de igual manera desarrollar las habilidades comunicacionales en función de mejorar las relaciones interpersonales, con el objetivo de establecer nuevas técnicas, herramientas y estrategias que faciliten los procesos referidos a codificar, decodificar mensajes o informaciones, transferir-gestionar conocimientos, modificar y analizar la información, de esta forma impulsar la autotomía en el comportamiento organizacional.

De acuerdo a Clampitt (2012) en las organizaciones modernas se presentan retos comunicacionales que se deben analizar desde una perspectiva integral, los cuales se encuentran referidos a información, cambios organizacionales, canales, mensajes, cultura, retroalimentación, innovación y talento humano.

Considerando estos postulados teóricos, la comunicación estratégica involucra redimensionar los procesos gerenciales y laborales, para asumir un pensamiento estratégico, en función de construir relaciones efectivas que contribuyan al desarrollo del capital intelectual del personal, el cual requiere estar fundamentado en la flexibilidad, asertividad, empatía, escucha activa para armonizar las informaciones, mensajes entre los interlocutores, su comportamiento con los objetivos y la plataforma filosófica de las organizaciones.

Según Scheinsohn (2004) la comunicación estratégica comprende el conjunto de aptitudes, actitudes y conocimientos que aplica el recurso humano de las empresas, el referido autor enfatiza que es un proceso que está vinculado a una programación semántica que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), los cuales deben integrarse a la dinámica e interacción entre la empresa y los diferentes grupos de interés.

En este sentido, los procesos gerenciales requieren estar enfocados a potenciar la comunicación como estrategia innovadora, por ello es necesario conformar equipos de trabajo multidisciplinarios por departamentos que sirvan de coach al personal, además de



ser modeladores de las habilidades comunicacionales que se deben asumir, claridad, fluidez, precisión, selección y análisis de la información considerando la estructura cognitiva de cada individuo, articulando sus conocimientos y experiencias para mejorar el desempeño laboral.

No obstante, Arellano (2008) manifiesta que para aplicar una estrategia comunicacional se deben considerar varias opciones, evaluando los momentos oportunos, espacios más convenientes además de analizar el tipo de estilo comunicativo que se debe asumir para internalizar el mensaje en los receptores, atendiendo a los procesos internos organizacionales, y centrarse en los principios de interacción, entendimiento participativo, manejando los niveles así como los tipos de comunicación, pero esencialmente la comunicación estratégica es un proceso integral y humanista.

En las organizaciones se requiere formar y capacitar al personal en el desarrollo de estrategias comunicacionales que le permitan garantizar la efectividad de los mensajes transmitidos a nivel interno y externo, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, involucra acciones recíprocas de transferencia de información, intercambio de ideas o conocimientos, por lo que resulta pertinente considerar la direccionalidad de la comunicación referente a ascendente, descendente, horizontal y diagonal, evaluando los canales formales establecidos en la organización, en virtud del cruce que se puede establecer entre las funciones y niveles jerárquicos.

Para los investigadores, la comunicación estratégica vislumbra en las ciencias gerenciales nuevos enfoques, tendencias y herramientas que pueden potenciar y optimizar los procesos al integrar indicadores de gestión enfocados a la creatividad, innovación, eficiencia y eficacia permitiendo el desarrollo de habilidades e inteligencias múltiples en el personal considerando la importancia de la comunicación en los cambios organizacionales, por ello se debe asumir un pensamiento estratégico de manera que se puedan revitalizar y fortalecer las organizaciones inteligentes además de asumir el aprendizaje organizacional como parte del proceso.

En este orden de ideas, Drucker (2013) destaca que una gerencia que no establece mecanismos o herramientas para innovar no tendrá permanencia o competitividad en el



mercado, el autor enfatiza que los negocios de hoy tienen que diseñarse para el cambio y de esta norma organizacional generar las condiciones laborales para propiciarlo en lugar de reaccionar ante ellos.

Al respecto, las tendencias organizacionales implican asumir una visión gerencial por parte de los líderes de los equipos de alto desempeño para impulsar acciones en relación a la comunicación estratégica, es decir, propiciar escenarios laborales garantizando las condiciones necesarias para la generación de propuestas, planes comunicacionales que permitan la calidad en los servicios que se ofrecen, valorando al talento humano y las funciones que realiza en la organización para mantener la productividad.

Además, impera la necesidad que en las organizaciones se promueva la transformación de las estructuras y plataformas filosóficas, al incluir la comunicación estratégica como parte de su estrategia, de esta manera logra renovarse, aprovechar nuevas oportunidades de negocio, para los investigadores quienes plantean que mediante la comunicación con enfoque estratégico se puede constituir procesos diagnósticos en los que se identifique las causas de la resistencia al cambio organizacional, ejecutando toma de decisiones desde la inteligencia gerencial para actualizar procesos, metodologías de trabajos, sistemas de información, procedimientos, redireccionar las estrategias, en definitiva permite reestructurar e innovar en procesos, servicios o productos considerando que facilita la dirección del talento humano mediante una comunicación con ética, sensibilidad y visión gerencial para formar liderentes.

Para Garrido (2004) la comunicación estratégica se constituye en una herramienta indispensable, además puntualiza que comunicar es un proceso complejo por los factores y componentes que intervienen así como influyen en el mismo, dentro de los cuales se puede mencionar el mensaje, tipo de mensaje a transmitir, canal, estrategia comunicacional, pensamiento estratégico que deben asumir los emisores, habilidades comunicacionales y evaluar si efectivamente los receptores comprendieron las informaciones transmitidas.

Desde la perspectiva de Paz y otros (2015) la comunicación en las organizaciones permite enmarcarse en la gerencia estratégica a través de las competencias

comunicacionales del talento humano, al integrarla a las actividades vitales en la gestión efectiva de sus procesos de trabajo, por lo tanto se requiere vislumbrarla de forma holística con sensibilidad, desarrollando la escucha activa de opiniones diferentes, basándose en la confianza y la armonía en las relaciones interpersonales mediante el equilibrio entre el pensar y actuar responsablemente, analizando el tipo de mensaje a transmitir, el público al cual va dirigido, las consecuencias o el impacto que se pretende generar y cuál es el canal efectivo que se utiliza para difundir la información a los grupos de interés de las empresas.

En virtud de los planteamientos anteriormente descritos, la comunicación estratégica permite cambiar paradigmas organizacionales en una gerencia que requiere ser más humana, dentro de las ventajas que se pueden obtener al desarrollarla se encuentran: mejorar la imagen corporativa, fortalecer el compromiso organizacional, asumir una cultura que promueva el diálogo, la participación, valore las iniciativas, propuestas del personal, aumente el capital intelectual, desarrollar en el talento humano competencias y habilidades comunicacionales que faciliten la resolución de conflictos, toma de decisiones estratégicas, adaptabilidad promoviendo el aprendizaje colaborativo entre los equipos de trabajo, resaltando que su aplicabilidad puede ser para empresas públicas o privadas, considerando que todas están inmersas en la era del conocimiento.

De acuerdo al criterio de Pizzolante (2006) quien refiere la importancia de sincronizar las acciones comunicacionales en función de lograr precisión en los mensajes, evaluando a detalle la selección de la estrategia comunicativa a emplear para gestionar la comunicación desde una perspectiva integral, es por ello que el autor resalta que la gestión de la comunicación implica responder a procesos gerenciales y estratégicos como la organización, planificación, coordinación y evaluación de resultados.

En este contexto, desde la óptica de los investigadores resulta pertinente atender a la necesidad de establecer la congruencia, uniformidad en las informaciones transmitidas para unificar criterios y normas laborales, implementando lineamientos que sirvan como herramienta para lograr el trabajo en equipo, en este sentido la comunicación estratégica como herramienta revitalizadora de las organizaciones modernas, facilita a los agentes de

cambio utilizar los medios alternos de resolución de conflictos como la negociación y mediación para establecer un acuerdo en beneficio del bien común, considerando que son situaciones laborales cotidianas, por lo que el personal debe estar preparado, capacitado y formado para resolver las controversias, retos y desafíos que se le presentan.

Es por ello, que el entorno global en el cual las organizaciones se encuentran inmersas, evidencia que se requiere dinamizar las estrategias comunicativas a fin de que se establezcan planes que se conviertan en el valor agregado, dentro de estas acciones se debe mencionar que a nivel interno se debe estructurar un mensaje institucional con elementos, símbolos que transmitan la cultura corporativa desarrollando el sentido de pertenencia del talento humano, internalizando los mensajes en los comportamientos del personal, que permitan definir el perfil organizacional a fin de dar a conocer las características y objetivos para garantizar la identidad, afianzando relaciones, valores compartidos y alianzas estratégicas.

Asimismo, se destaca la importancia que representa dentro de la comunicación estratégica y se estudie los roles del proceso comunicacional corporativo, considerando lo que la organización quiere comunicar y hacer, por lo que se debe atender a las necesidades y requerimientos de los grupos de interés para integrarlos en la estrategia comunicacional, dentro de las acciones a ejecutar se plantea en el mensaje a transmitir lograr la identificación con los interlocutores, quienes deben conocer lo que las organizaciones hacen, como lo realizan, como es el comportamiento de su talento humano.

Aunado a ello, se debe lograr la diferenciación, las organizaciones deben proporcionar una gama de servicios o productos que permitan generar el valor agregado en el saber hacer, conquistando ser percibidos de manera diferente, además de convertirse en referencia en las estructuras mentales de los públicos objetivos que permitirán que las organizaciones no solo se posicionen y tengan liderazgo en el mercado sino que se conviertan en referente en la actividad que desarrolla y de esta manera conseguir la preferencia en el proceso de selección así como la fidelización de los clientes.



Para Alles (2009) el personal directivo de las organizaciones debe de examinar los planes de capacitación que plantean ejecutar, considerando que son actividades de orden sistemático, requieren ser planificados de manera permanente, además de complementarse con planes formativos y actividades organizadas con relación a los objetivos y propósitos que persiguen en razón de las habilidades y destrezas que se buscan desarrollar en el recurso humano.

En virtud de los planteamientos anteriormente señalados, Goleman (2013) indica que en las organizaciones inteligentes un líder transformacional debe reunir las habilidades y competencias para promover, impulsar y generar cambios positivos para adaptarse al manejo de situaciones complejas, dominio de sus emociones, aprender a relacionarse, desarrollar la autoconciencia, autogestión para resolver conflictos interpersonales y organizacionales.

Entre los hallazgos de la presente investigación analítico-reflexiva resalta que en las organizaciones del siglo XXI la visión gerencial de los líderes y colaboradores debería estar orientada al empoderamiento en la comunicación estratégica para desarrollar en el talento humano habilidades, conocimientos y competencias que le permitan alcanzar los objetivos planteados con una gestión de la creatividad y adoptando una cultura de innovación, no obstante es preciso considerar la importancia de la humanización de las relaciones laborales que permita dar un enfoque que resalte la cooperación como instrumento para lograr metas organizacionales en esfuerzos mancomunados que se traduzcan en acciones comunicacionales fundamentadas en la congruencia entre el pensar, decir y hacer.

Jones y George (2010) exponen el rol de las competencias gerenciales las cuales están relacionadas a los conocimientos, habilidades y conductas además de actitudes que el recurso humano debe poseer para asegurar un desempeño efectivo, en los diferentes ámbitos de las organizaciones, por lo que contando con un personal altamente calificado en la gama de sus actividades gerenciales se puede apuntalar a una proyección positiva que abarque los diferentes públicos.



De acuerdo a estos planteamientos, se requiere planificar los cambios organizacionales de manera que se implementan en forma progresiva, integrando al talento humano en el proceso, para que sean partícipes de las acciones, mediante sus propuestas, experticias colaborando en el intercambio de conocimientos, saberes y experiencias donde la retroalimentación permita una comunicación estratégica como agente catalizador que facilite la transición, apoyando las nuevas iniciativas, no desde una perspectiva reactiva sino proactiva, en virtud que el talento humano logre comprender la necesidad y los beneficios del cambio organizacional, así como destacar de qué manera pueden contribuir desde sus áreas de especialización.

Por consiguiente, es preciso formar y entrenar al personal para convertirse en emisores de agentes de cambios, que permitan revitalizar a la organización mediante la comunicación estratégica, además de utilizar mensajes motivacionales, inspiradores, transformacionales que dejen huella, enseñanzas y aprendizajes que faciliten el desempeño laboral para vincular las habilidades comunicacionales con la gerencia de recursos humanos mediante un enfoque holístico y prospectivo, que permita diagnosticar las necesidades presentes y futuras del talento humano en relación a las competencias de eficacia personal, cognitivas, debido a que el ámbito gerencial representa las bases sobre las cuales se van a desarrollar los programas de formación continua así como las diferentes herramientas que se pretenden implementar en función de potenciar el capital intelectual de las organizaciones.

Dentro de esta perspectiva, se debe fomentar la construcción de mensajes para crear relaciones y mantener una conexión afectiva con los públicos a quienes va dirigido, de manera que el personal pueda convertirse en planificadores estratégicos para trabajar en coordinación con el agente de cambio logrando la integración del talento humano, asumiendo la publicación y difusión de resultados desde un enfoque responsable que permita que la organización se proyecte y sea percibida por sus grupos de interés como confiable y transparente, aumentando su credibilidad institucional a través de una imagen corporativa ética.

Se deben destacar los planteamientos de Garrido (2004) quien señala las subdivisiones funcionales del proceso de comunicación de la estrategia, se encuentra el Statement, en el esquema de reunión del equipo de trabajo, el personal directivo presenta los aspectos sintetizadores básicos de la estrategia, en cuanto a misión, visión, objetivos e indicadores de gestión, en esta parte se debe informar y explicar cualquier duda o consultas de aplicaciones y alcances de los procesos gerenciales y laborales.

Mientras que Setting, en la segunda etapa o fase de la reunión en la cual los directivos motivan a los colaboradores para que planteen los procedimientos para implementar los objetivos en sus respectivas funciones y actividades. Y Driving, la cual constituye la fase de cierre de proceso comunicacional, se debe efectuar una sinopsis de los objetivos alcanzados, a través de un documento formal se establezcan los acuerdos, estatutos y normas que regirán a la organización mediante la institucionalización de la comunicación estratégica como filosofía gerencial.

Para los investigadores, en las organizaciones impera la necesidad de fomentar espacios de interlocución entre el personal directivo así como los trabajadores, mediante reuniones, conversatorios, redes de equipos de alto desempeño para la generación de propuestas laborales diseñadas para garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos o servicios, en donde el eje conductor sea la comunicación estratégica como elemento integrador para fortalecer un clima organizacional que propicie la apertura a los cambios, desarrollo de emprendimiento de nuevas iniciativas dirigidas a ampliar la gama de servicios que se presta en cada organización, propiciando el crecimiento además del posicionamiento de la empresa.

Al respecto, se propone incorporar dentro de las políticas organizacionales acciones conducentes a promover la comunicación como herramienta integradora de la estrategia corporativa, con el propósito de lograr alinear la plataforma filosófica con mensajes que configuren el accionar responsable institucional, creando escenarios que fomenten el diálogo, la concertación y participación de los grupos de interés, enmarcados en un gobierno corporativo ético cuyas informaciones reflejen el accionar empresarial a nivel



interno y externo, no solo abarcando estos aspectos sino lograr articular el ámbito gerencial, laboral, la logística y las relaciones públicas.

Bajo esta premisa Ventura (2011) enfatiza que el gerente de las organizaciones requiere planificar en función de la obtención de resultados utilizando la gestión comunicacional, tareas de supervisión y evaluación del personal para lograr el éxito, el referido autor destaca la influencia de la comunicación como herramienta en la gerencia de recursos humanos.

Según el criterio de Valderrama (2006) las habilidades comunicacionales se orientan al conjunto de competencias que tiene una persona para expresar sus ideas, conocimientos, emociones, necesidades mediante un lenguaje verbal o escrito, las cuales están referidas a la oratoria, persuasión, escucha activa, empatía, asertividad, fluidez y precisión.

Considerando las perspectivas de los autores, la comunicación estratégica permitiría construir los canales y mensajes para lograr facilitar los escenarios de diálogo, el clima para la participación, en la que el talento humano pueda hacer uso de las herramientas, habilidades comunicacionales para la planificación, ejecución, evaluación de los proyectos, programas y el desarrollo de las actividades, alineando el direccionamiento organizacional con los objetivos, así como el liderazgo que debe establecerse para que los equipos de trabajo compartan además de socializar sus conocimientos y saberes con el propósito de mejorar el desempeño y productividad laboral.

En este sentido, los investigadores plantean que en las organizaciones inteligentes el personal directivo debe aplicar las tendencias gerenciales para gestionar el talento humano como eje humanizador de las relaciones laborales, en donde conozca, identifique, valore y retenga al personal que genera valor agregado. Al respecto, los trabajadores deben poseer, desarrollar y aplicar las habilidades comunicacionales para alcanzar resultados, así como contribuir al éxito organizacional, dichas habilidades referidas a la paralingüística, convencimiento, discursos motivadores, análisis de la información y la retroalimentación constante permite conocer que piensan los



trabajadores, como se sienten, que necesitan, cuáles son sus propuestas, aspectos vitales a evaluar considerando que representan la esencia de las organizaciones.

En el marco de humanizar a las empresas, la comunicación dentro de los beneficios que ofrece se encuentra el feedback estratégico para establecer un diagnóstico cercano al evaluar este proceso a nivel interno y externo como la comunicación contribuye a la ejecución de la estrategia organizacional, en la ejecución de procesos gerenciales, laborales y operacionales, analizando los sistemas de información y verificación de indicadores de gestión.

De allí que, es necesario resaltar lo propuesto por Kotler y Caslione (2009) quienes describen que el mundo empresarial se encuentra inmerso en una economía donde las principales protagonistas, además resaltan que son las dificultades, problemas y conflictos la cotidianidad organizacional.

Por lo tanto, los investigadores señalan que desde la visión gerencial de las organizaciones se debe contribuir mediante herramientas y técnicas a la formación del personal, capacitándolo a través de entrenamientos cruzados para desarrollar sus habilidades comunicacionales, pero incorporando una competencia como lo es la resiliencia para superar los acontecimientos inesperados, situaciones adversas, dinámica competitiva propia de las empresas, para gestionar la complejidad, es por ello que el talento humano debe aprender a recuperarse e interpretar los escenarios, abrazar los cambios, es en esta etapa donde la comunicación estratégica permite asumir conscientemente la visión gerencial de la autotomía caudal para desprenderse de la desconfianza, el miedo, barreras comunicacionales, incertidumbre, indiferencia, asumiendo un comportamiento que facilite el proceso de vivir el cambio al manejarlo desde el pensamiento creativo y la inteligencia gerencial.

AUTOTOMÍA CAUDAL

La autotomía caudal, biológicamente es un mecanismo que desarrollan algunos reptiles, consistente en la autoamputación de su cola como estrategia distractora de aquellos agentes que considera depredadores, facilitando su huida hacia otros espacios



que le representen mayor seguridad. Es decir, según señalamientos de Antúnez y El Kadi (2017) este mecanismo es una acción que aunque le provoca dolor al animal, y obviamente pérdida de parte de uno de sus miembros, le representa la inmediatez de la preservación de su vida y a posterior la ganancia y la regeneración de una nueva cola para permitirle actuar de forma activa.

Este llamado mecanismo de defensa se transporta conscientemente al campo social de la gerencia organizacional, para significar los esfuerzos de transformación, o cambio, que de manera exitosa lleva a la coalición de los liderazgos al comunicar determinadas decisiones agresivas a los demás miembros de la organización para conducir a nuevos escenarios como la atracción de nuevos clientes.

En tal sentido, la autotomía caudal, se presenta como aquella postura visionaria que trasciende a periodos de corto, mediano o largo plazo, para expresar las contribuciones de aclaramiento de las direccionalidades o rumbos que necesita tomar la organización para abandonar un escenario y la necesidad de avanzar en los aspectos considerados como amenaza.

De primera instancia, sobre la decisión de romper con los esquemas o paradigmas de una organización, por la razón de sentir alguna amenaza depredadora, es algo que generalmente se torna poco claro, pero que al tener los suficientes argumentos para ello, se decide que la ruptura o automutilación, ya sea por prescindir de algún insumo material o de talento humano poco productivo, o dañino para la empresa, es motivo para que el efecto autotómico surja como producto de la reflexión profundamente analítica, para finalmente desarrollar el mecanismo estratégico extraído del campo etiológico para el logro de la visión que se desea.

Al hablar de autotomía caudal en el campo organizacional, se refiere a todos los procesos que experimenta la gerencia en cuanto a la angustia depredadora, la amenaza de muerte, la argumentación necesaria para tomar informaciones pertinentes, el análisis, la comunicación para la visión a futuro, la toma de decisión, la automutilación, el dolor, la transformación y el cambio regenerado. En este caso, la conducta humana se corresponde a un estado biológicamente natural del que Kotter (2004) señala la existencia



de tres (3) visiones para la transformación: Quienes observan la realidad del gerente de forma inmediata, quienes notan dicha realidad por el discurso del gerente, y quienes por insistencia de la comunicación logran ver esa realidad con cierto escepticismo.

En el proceso de la autotomía caudal, sostienen Antúnez y El Kadi (2017) acuña la transformación desde una visión gerencial estratégica para el cambio, el cual es posible por la disposición colaborativa que existe entre los miembros de la organización, por tanto, la transformación puede darse con comportamientos propios del miedo y la preservación de lo que se posee y cuyos sacrificios implique dejar la zona de confort, pero que posteriormente se obtienen mejoras en los beneficios laborales.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario desarrollar una comunicación creíble para captar los sentimientos del personal. En este proceso autotómico interviene una fase de desafío para la gerencia, si es el caso de tener que prescindir del talento humano en determinada área, implicando la comprensión y apoyo de tales talentos para futuras oportunidades, pero siempre con la idea de concretar la visión de futuro deseable hacia el éxito; aunque signifique despedir a un personal más aún si es dañino para la organización en su representación de amenaza.

Para la toma de decisiones de la automutilación organizacional, deben hacerse los análisis exhaustivos en los que se cuantifiquen y cualifiquen las ganancias, así como las pérdidas, para la determinación de cuáles son las amenazas depredadoras internas o externas como la competitividad de otras entidades, las debilidades que se posean, la generación de conflictos, entre otros factores. La aplicación de instrumentos para la recabación de la información es necesaria para este fin, aduciendo que la renovación, transformación y cambio son metas de logro para la optimización de la calidad que ofrece la organización. Tales esfuerzos de transformación requieren, asimismo, canales comunicacionales disponibles en la entidad organizada, o en su defecto apropiarlos para tal fin.

En este mismo orden, el proceso autotómico organizacional, sostienen Antúnez y El Kadi (2017) interpretando a Lorenz (2000) debe prever la efectividad de la decisión de automutilarse como lo hacen los reptiles en su hábitat, en concordancia a la gestión del



negocio, asumiendo paradigmas accionarios en consideración a la operatividad que posea y el conjunto de las tareas que se desempeñen a fin de coordinar las decisiones que se vayan a tomar orientadas a dar respuestas a los siguientes planteamientos; qué es lo que posee, con qué personal cuenta, qué tipo de personal es, la cantidad, funcionalidad, perdurabilidad y tiempo de vida útil de los insumos técnicos y materiales a fin de determinar la efectividad para la optimización de las transformaciones y los cambios a ocurrir, en la instancia de mantener una eficiencia continua y perdurable.

Asimismo, la optimización es una cualidad que se puede obtener luego de la automutilación empresarial, en el momento de saber con qué cuenta y qué sucede, bajo la previsión de lo que va a ocurrir; en este punto la autotomía caudal en el campo organizacional, requiere de una supervisión en tiempo real con la intención de proporcionar la visibilidad de los estado financieros, y todo lo relacionado con la consecución de los procesos productivos de la empresa, para diseñar los procesos de mejoría del rendimiento en la productividad frente a los nuevos elementos y la erradicación de viejos esquemas o perturbaciones depredadoras.

Otro aspecto a considerar en el proceso autonómico organizacional, es la innovación de los nuevos elementos que intervienen luego de la automutilación de aquellos recursos que en su momento le fueron útiles, pero que por efectos del tiempo su caducidad es imperante o su rendimiento se ha convertido en factor tiempo en una amenaza para la funcionalidad organizacional. Es decir, que para la nueva ejecución de tareas que aún requieren control manual para la proyección de la funcionalidad, se debe coordinar el flujo de trabajo, dirigiendo acciones informativas para comunicar estratégicamente al personal lo que se requiere para realizar el trabajo.

Este proceso otorga a los gerentes el control directo sobre los puntos automutilados para el cambio, así como el control referido a innovatividad de cómo los sistemas de información facilitan la gestión de los procesos. De manera que los gerentes tienen acceso libre a los datos sobre el rendimiento de los procesos, destacando que los clientes o usuarios como entes relacionados con la organización que presta algún servicio o produce algún bien, participan tanto en la especificación de la definición inicial de los



procesos de transformación como en los cambios para mantenerlos continuamente optimizados.

Desde el punto de vista de Carucci (2003) referenciado por El Kadi (2014) la funcionalidad para la optimidad radica en el cambio profundo y real que comienza con la revisión de mapas y paradigmas, ya que estos forman parte de la cultura organizacional de cualquier empresa, institución y persona, expresándose en caracteres valorativos, la cultura y los comportamientos ajustados a la norma. Por eso, señalan Chase y otros (2000) en los procesos de cambio y/o transformación organizacional por medio de la autotomía caudal, es necesaria la consideración de mapas y paradigmas, tanto en el ámbito personal empresarial, para la promoción, así como la creación de aspectos congruentes entre las decisiones para dicho cambio y las acciones emprendidas.

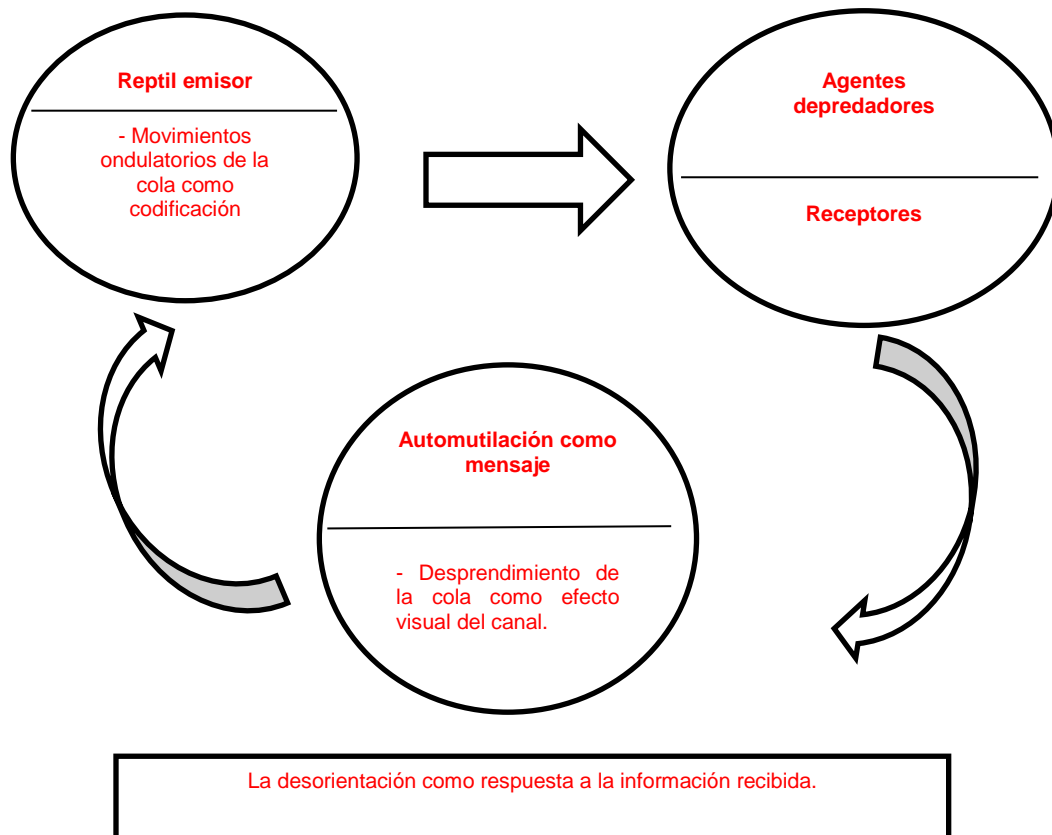
Para los investigadores, en el proceso comunicacional para la autotomía caudal desde la visión gerencial, se deben analizar varios aspectos, en las organizaciones en ocasiones específicas se debe desprender de personal que por su desempeño afecta el desenvolvimiento de la misma, es allí donde el talento humano debe estar capacitado para afrontar estas situaciones, con la finalidad de comunicar noticias o informaciones que pueden afectar la operatividad y funcionamiento de la empresa, un mensaje que debe estar codificado asertivamente para producir la respuesta esperada. La autotomía caudal, como mecanismo de defensa de los reptiles en el contexto organizacional representa una herramienta que permite a los empleados desarrollar la competencia de regenerarse de situaciones amenazantes como los conflictos.

Dentro de este enfoque, la comunicación estratégica como herramienta para lograr la autotomía caudal permite ampliar los objetivos de la visión gerencial, en función de atender el contexto organizacional moderno, en los cuales se requiere que el talento humano desarrolle competencias comunicativas que faciliten la incorporación de cambios, así como la capacidad de desprendimiento de paradigmas que requieren adaptarse a las demandas actuales, por ello es preciso comprender que la autoamputación como mecanismo de defensa en el proceso comunicativo permite lograr nuevas formas para llevar a cabo las estrategias y conseguir los objetivos.

El resguardo del reptil como situación para la regeneración en las organizaciones inteligentes, empieza al momento de la aceptación del cambio con un período de recuperación en este nuevo entorno turbulento, lo que implica desarrollar una nueva capacidad de adaptación o conocimiento y experiencia adquirida en donde el talento humano debe aprender a comunicar estratégicamente los aprendizajes consolidados.

Es por ello, que la conciliencia trae esta habilidad desarrollada por los reptiles en su entorno natural, transformándola en una herramienta gerencial efectiva ya que puede ser aplicada por las organizaciones, garantizando el posicionamiento y permanencia de las empresas, convirtiéndose a la vez en un referente al incorporar la autotomía caudal como estrategia corporativa dentro de sus procesos.

Figura 1. Proceso comunicacional para la autotomía caudal organizacional



Fuente: elaboración propia(2016).

REFLEXIONES FINALES

La comunicación estratégica como herramienta en las organizaciones inteligentes facilita el desarrollo y la gestión del talento humano, permitiendo que el direccionamiento se encuentre alineado con la plataforma filosófica, implica el establecimiento de programas de formación continua para fortalecer y consolidar nuevas habilidades comunicacionales para lograr los objetivos planteados mediante indicadores de gestión efectivos.

Las habilidades comunicacionales en los trabajadores facilitan la resolución de conflictos, permiten el acompañamiento del personal directivo en los procesos organizacionales para establecer un comportamiento mediante una gerencia de recursos humanos innovadora, creativa pero fundamentalmente centrada en valores compartidos, asumiendo un pensamiento estratégico y visionario para comunicar los cambios al personal de manera que sea integrado e internalizado, lo cual facilita el identificar nuevas oportunidades de negocio, romper paradigmas que permitan el posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Bajo esta perspectiva, se requiere asumir una visión gerencial que fomente la ejecución de programas de capacitación para desarrollar competencias y habilidades centradas en la comunicación estratégica y la autotomía causal para la conformación de equipos de trabajo, además de la formación y entrenamiento de líderes que contribuyan a la eficacia, eficiencia, efectividad de los procesos y servicios.

Se requiere empoderar al talento humano en las tendencias gerenciales para potenciar el capital intelectual de las organizaciones, mediante la comunicación estratégica como habilidad indispensable que fomenta un clima para garantizar la humanización de las relaciones laborales, así como se debe asumir una gestión responsable en la publicación y análisis de la información de la organización, encaminándose en la transparencia y en una gestión ética que permite que los grupos de interés reconozcan el perfil de la empresa, lo cual conduce al posicionamiento y liderazgo.



Por lo que se sugiere, la implementación de acciones gerenciales y laborales fundamentadas en la comunicación estratégica y la autotomía caudal para integrar el cambio estratégico, logrando la transformación de las organizaciones inteligentes, al desprenderse de esquemas, visiones obsoletas, paradigmas de la gerencia del recurso humano tradicional que impiden la flexibilidad, adaptación, innovación, así como el aprovechamiento de los activos intangibles, capital intelectual, inteligencia gerencial y ética del talento humano, por ello impera la necesidad de revitalizar las organizaciones desde visión gerencial de los líderes, personal ejecutivo, los colaboradores, su talento humano y grupos de interés externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina. Ediciones Granica.
- Antúnez, Y. y El Kadi, O. (2017). Consiliencia de la autotomía caudal como estrategia gerencial. *Revista CICAG*. Volumen 15, número 1.
- Arellano, E. (2008). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. Razón y Palabra. Volumen 13, número 2.
- Carucci, F. (2003). *Planificación estratégica por problemas. Un enfoque participativo*. Venezuela. Ediciones Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Chase, R. Aquilano, N. y Jacobs, R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Clampitt, P. (2012). *Comunicación en los negocios. Communicanting for Managerial effectiveness*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.resumido.com/es/libro.php/194>. Consulta: 12/12/2016.
- Drucker, P. (2013). *Managing for the future*. United States. Butterworth-Heinemann Books.



- El Kadi, O. (2014). Autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Garrido, F. (2004). Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. España. Editorial Gestión 2000.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional. España. Editorial Grupo Zeta.
- Heinzmann, G. (1985). Entre la intuición y análisis: Poincaré y el concepto de predicatividad. Francia. Editorial Albert Blanchard.
- Hernández, C. (2003). Vértigo comunicacional, caos global. Mundialización, pluralismo e intolerancia en la cultura democrática. Venezuela. Editorial Melvin.
- Hurtado, J. (2007). Metodología de la Investigación. Venezuela. Ediciones de la Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración Contemporánea. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). La Ciencia del Caos. El Managment y el Marketing en la era de las turbulencias. España. Editorial Gestión 2000.
- Kotter, J. (2004). El líder del cambio. México. Editorial McGraw-Hill.
- Lorenz, K. (2000). Fundamentos de la Etología. Argentina. Editorial Paidós.
- Lorenz, K. (2015). Cuando el hombre encontró al perro. España. Tusquets Editores.
- Paz, J. Paz, A. y Paz J. (2015). Comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en organizaciones. Revista COEPTUM. Volumen 7, número 1, (Pp. 17-40).
- Pizzolante, Í. (2006). El Poder de la Comunicación Estratégica. Venezuela. Editorial CEC.



Scheinsohn, D. (2004). Comunicación Estratégica. Management y Fundamento de Imagen corporativa. Argentina. Ediciones Macchi.

Valderrama, C. (2006). Comunicación, coordinadas, proceso y abordaje. Colombia. Siglo del Hombre Editores.

Ventura, S. (2011). La dirección Organizacional. Revista Empresarial Gestión. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos.../1018/los-sistemas-de-recursos-humanos>. Consulta: 12/12/2016.