

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LA
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
EN LAS ORGANIZACIONES DEL
SIGLO XXI**

Autor: Ronald Suarez
abg.ronalsuarez@gmail.com

RESUMEN

Hoy ni siquiera el observador más desinteresado podría ignorar la incertidumbre tan generalizada de nuestro mundo que conduzca a una estrategia desconocida de esta nueva década. Nos encontramos ante una sociedad que demanda cambios, que se expresa compleja, inconsecuente y desigual. El panorama corporativo es igualmente imprevisible, en una eterna construcción de sí mismo; abstraído en una exploración interminable; sin disposición clara ni referencias, por eso se requiere de alguien que asuma el reto de darle contenido, dirección, sentido, dinamismo, velocidad y énfasis a tales cambios, que pueda posicionarse del desafío de la comunicación en circunstancias de cambios radicales, como es el caso del liderazgo que pueda basarse en una orientación estratégica coherente en estos tiempos de tanta confusión. Con este ensayo argumentativo se pretende descubrir la necesidad de tener una visión clara y sólida que acompañe la fuerza y a su vez la flexibilidad de la importancia de un proceso estratégico óptimo, sin obviar que la comunicación eficaz de una estrategia bien diseñada, fortalece sin duda alguna a la organización. Así mismo, la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación es deductiva porque se parte de las ideas generales para después llegar a las particulares; de igual manera está dentro de la perspectiva teórica de la fenomenología debido a que se describen las cosas tal y como se manifiestan y se muestran los fenómenos. Lo que conlleva en definitiva a señalar que el proceso de gestión de la comunicación en el liderazgo estratégico, impulsa los cambios de la cultura corporativa y el desempeño individual de cada equipo gerencial, por tal motivo el líder es responsable de comunicar los valores y principios esenciales que orientan al comportamiento organizacional y a la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo
estratégico, gestión,
comunicación,
organización, cultura

STRATEGIC LEADERSHIP IN COMMUNICATION MANAGEMENT

Autor: Ronald Suarez
abg.ronalsuarez@gmail.com

ABSTRACT

Today, not even the most disinterested observer could ignore the general uncertainty of our world that leads to an unknown strategy of this new decade. We find ourselves before a society that demands changes, that expresses itself complex, inconsistent and unequal. The corporate landscape is equally unpredictable, in an eternal construction of itself; abstracted in endless exploration; without clear disposition or references, that is why it requires someone who takes on the challenge of giving content, direction, meaning, dynamism, speed and emphasis to such changes, who can position themselves from the challenge of communication in circumstances of radical changes, such as the case for leadership that can be based on a coherent strategic orientation in these turbulent times. The aim of this argumentative essay is to discover the need to have a clear and solid vision that accompanies the strength and at the same time the flexibility of the importance of an optimal strategic process, without forgetting that effective communication of a well-designed strategy undoubtedly strengthens to the organization. Likewise, the methodology used in the development of this research is deductive because it starts from the general ideas and later reaches the particular ones; in the same way, it is within the theoretical perspective of phenomenology because things are described as they manifest themselves and phenomena are shown. Which ultimately leads to pointing out that the communication management process in strategic leadership drives changes in corporate culture and the individual performance of each management team, for this reason the leader is responsible for communicating the essential values and principles that guide organizational behavior and decision-making.

KEYWORDS: Strategic leadership, management, communication, organization, corporate culture

INTRODUCCION

En el siglo XXI las organizaciones han requerido de un liderazgo estratégico honesto, donde el papel ejercido por el líder corporativo es fundamental para desarrollar los elementos trascendentales solicitados en una empresa que garantice y endose su estabilidad, los líderes empresariales que intentan que sus organizaciones sean competitivas están dejando rezagados los enfoques estratégicos tradicionales. Los cambios estructurales llevados a cabo en las empresas como la liberalización, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas, entre otras, hace ineludible la búsqueda de nuevas fórmulas que fijen el rumbo para formar, realizar, examinar y renovar la estrategia a seguir y de esta manera asegurar el éxito de los que conforman la empresa.

Algo semejante ocurre con los líderes organizacionales, al enfrentarse a nuevos desafíos y cambios que obligan a las empresas a reinventar formas para estar blindados

de los competidores habituales que cada día se presentan más fuertes. Sobre todo, ante el avance de la tecnología moderna, la reingeniería de los procesos, la reducción de los ciclos de tiempo y los movimientos de la empresa en su cadena de valor, correspondientes a las actividades y conjuntos de procesos encadenados que estratégicamente son indispensables para gestionar las ventajas competitivas de una organización empresarial, estos deberán apresurar y perfeccionar las destrezas a seguir para mejorar el desempeño valioso, pilar imprescindible del trabajo en equipo.

De este modo, se requiere de individuos especializados que colaboren a vislumbrar la comunicación existente, como un espacio colateral y estratégico que se entrelace para trabajar conjuntamente con la dirección. A este respecto, Gutiérrez (2019) señala:

“Es vital desarrollar y capacitar a los profesionales para estar a la altura. La altura no es otra que ejercer con liderazgo; una palabra que

emplean para, en el fondo, referirse a la autoridad interna que el comunicador necesita si quiere desarrollar sus responsabilidades” (p.21).

Desde este abordaje, el líder debe y puede apoyar estratégicamente en la gestión de la comunicación en las organizaciones, desarrollando habilidades que le permitan concebir el futuro con una perspectiva trascendental, indicando el rumbo en la dirección que permitirá alcanzar los objetivos con maleabilidad al cambio sobre el aprendizaje organizacional. Por tal razón, se hace notar que la gestión comunicativa es el apoyo principal para las organizaciones, debido a que estas no se manejan en entornos cambiantes aceleradamente con administrativos activos, se puede señalar entonces, para la comunicación configura un pilar fundamental en la edificación de la estructura organizacional.

Así pues, el liderazgo no solamente se presenta como argumento de esfuerzo, eficacia, de inseguridades y dividendos; debemos

concebirlo como el efecto de conocimientos y discrepancias, donde intervienen los encuentros de estímulos y reconocimientos. Sobre todo, al considerar que vivimos en un constante cambio ante una sociedad demandante cada día más por descubrir sucesos nuevos, sin planificación y referencias, por lo que alguien debe tomar las riendas, arrogarse el desafío para darle sentido y eficacia a todos los cambios que se avecinan, en tal sentido la estrategia será el resultado de un proceso analítico y la ejecución de la misma es el proceso organizativo.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Los aciertos más inteligibles sobre el liderazgo estratégico requieren de una mixtura de destrezas y disciplina, con una claridad de la situación competitiva de la organización. Es decir, una visión estratégica asentada en hechos y en suposiciones argumentadas, con la intervención de los participantes en el proceso para garantizar la relevancia permanente. De allí que, la destreza o

arte, es el pensamiento creativo que conlleva a establecer estas visiones alternas para valorar al equipo gerencial de la organización. En cuanto la disciplina, es indispensable su cumplimiento en todos los procesos del pensamiento estratégico.

En esta dirección, el líder debe instaurar equipos de trabajo que estén distribuidos y comprometidos con las estrategias de la organización, para brindarle confianza a la misma. Es así como, la palabra estrategia es la que más uso tiene en el vocabulario corporativo. Según Freedman (2004) la define como, “el marco de decisiones que determinan la naturaleza y la dirección de una empresa” (p.2). De esta manera, las decisiones se alinean a las metas y objetivos de una organización, que bien corresponden con los productos y servicios prestados o no, los proveedores atendidos o no y las capacidades de envío de producción.

Como consecuencia, la nueva visión de selección de un proceso para diseñar una estrategia se centra en tres (3) dimensiones; el individuo, el equipo y la cultura de liderazgo.

Freedman, ob. cit, “Un buen proceso debe incluir los cinco pasos de análisis, formulación, planeación, implementación y evaluación” (p. 18). Ahora bien, el éxito al formular e implementar una estrategia dependerá de la habilidad y del compromiso del equipo gerencial, con un alto nivel de participación para una ejecución triunfante.

En tal sentido, para la elaboración y análisis de la información estratégica como uno de los pasos del proceso de diseño, los ejecutivos tienden a evaluar el presente y las directrices futuras de la competencia, los mercados, la tecnología entre otras, así como también los valores, capacidades, productos, anteriores como ciertas variables internas de la empresa, de esta manera se obtiene una prospectiva para las decisiones estratégicas a adoptar por la organización.

En esa misma dirección, la formulación de la estrategia a seguir por los ejecutivos y el equipo gerencial, va dirigida a elegir y diseñar el perfil o visión estratégica basada en

el análisis de la información, las capacidades y decisiones de los integrantes de la organización. De lo antes expuesto, la planeación de los proyectos estratégicos como otro de los pasos de diseño de habilidades, dependerá de la variedad de actividades que se realizarán con un plan bien definido que incluya prioridad, distribución, recursos, ejecución y evaluación. Así su eficacia e impacto será el resultado de las acciones a tomar.

En este sentido, al diseñar una buena planificación se dará comienzo a la implementación garantizando de esta forma la calidad de la ejecución del proyecto para el diseño de la estrategia. Por consiguiente, en la evaluación, monitoreo y actualización de las herramientas a utilizar como último paso a seguir en este proceso de formular e implementarlas, se requiere un seguimiento para certificar la eficacia permanente de las metas y medidas estratégicas a seguir. Es por ello que Freedman, (ob. cit), exterioriza que:

“La estrategia nunca es una actividad lineal que se haga

de una sola vez, en cualquier momento de las cinco fases, la información nueva permitirá al equipo garantizar su renovación constante. La estrategia nunca debe quedar aislada del mundo exterior ni de las actividades internas indispensables para el éxito de la empresa” (p. 24).

En tal sentido, se requiere dedicarle atención a las actividades estratégicas como proceso renovado, las cuales aportan calidad al equipo gerencial y a los empleados, debido a que al formar parte de la organización, de las corporaciones y/o alianzas de grupos de empresas, se busca la excelencia en el pensamiento estratégico, así lo indica Kuhnel (2017, s/p):

“Aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio”.

De esta forma, el pensamiento estratégico se instituye con todos los

factores involucrados, actividades, recursos tanto personal y material que son necesarios para alcanzar las metas de la organización. Se enfatiza, que este juega un papel primordial en la toma de decisiones para el buen funcionamiento y solvencia de una compañía, orientando al equipo gerencial en las diferentes actividades a desarrollar, viabilizando a los miembros de la organización a trabajar con un mismo horizonte.

Ahora bien, en párrafos anteriores se indicó que el liderazgo es un arte y una disciplina a la vez, aseverando esta posición debido a que es un arte, porque al formular una estrategia estamos entrando a lo desconocido, a la prospectiva hacia un futuro que requiere de innata creatividad para la imaginación y el inventivo de paradigmas indefectibles en la toma de decisiones. En cuanto a la disciplina se demanda un serio compromiso hacia las prioridades estratégicas, donde el líder debe garantizar que en la organización se tomen decisiones concurrentes con ella misma.

Por otro lado, al hablar de líder nos referimos a quien debe distribuir y comprometer al equipo gerencial con las estrategias de la organización, con confianza y adaptación en la toma de decisiones para la supervivencia financiera de la empresa, asumiendo la responsabilidad procedente de tales decisiones así como el impacto de ellas. A este respecto, Gutiérrez (ob. cit) señaló que:

“En tiempos de desconfianza, en donde se ponen en tela de juicio los mensajes que emiten las compañías, el liderazgo vendrá de la mano de la gestión de la confianza que te dan los grupos de interés. Esto generará una reputación sostenible en el tiempo” (p.23).

En este contexto, se requiere profesionales capaces de articular y demostrar claramente cuál es su contribución a la generación de valor. López, 2019, define “la naturaleza del liderazgo es determinante para impulsar nuevos escenarios; impulsemos el cambio que el mundo necesita” (p.18). Se enfatiza, que el liderazgo es el eje vertebral para que

las estrategias sean motor de supervivencia de las organizaciones. De estas consideraciones, ningún equipo puede prescindir de un líder, las habilidades se localizan en todos los rincones de las organizaciones, no obstante, deben ser impulsadas desde el nivel directivo, con una visión sólida, clara que acompañe con fuerza y flexibilidad a la vez, el proceso estratégico.

Por lo que se refiere, ¿Cómo se construye un liderazgo estratégico en una organización?, debemos partir cómo debe ser un líder estratégico, esta noción ha sido objeto de inexorable análisis, incitando a acoger algún modelo de actualidad (servidor, asesor, miembro del equipo), para impulsar las potencialidades de los empleados. Pero no es tan sencillo, encarar como instaurar e implementar destrezas, como constituir, motivar y articular un equipo gerencial en su compromiso con la organización. Así lo manifiesta Freedman (ob. cit): “los líderes más exitosos, los que han logrado crear una visión estratégica y hacerla realidad, asumen la responsabilidad

personal de la estrategia” (p. 202), es por ello el apoyo para su cumplimiento.

Tal como lo demanda el autor antes mencionado, “el liderazgo estratégico depende mucho de las cualidades personales del presidente ejecutivo. (p. 202), a este respecto el mismo autor indica: deberá poseer, “decisión, dinamismo, firmeza, pasión, integridad, equilibrio entre el optimismo y el realismo, disposición para delegar convenientemente y la capacidad de motivar al equipo gerencial y a todos los empleados” (p. 202). El líder tiene una característica fundamental, influir a los empleados a la toma de decisiones, espontáneamente que colaboren con la organización.

A este respecto, volvemos a preguntarnos ¿Cómo se construye entonces el liderazgo estratégico en una organización?, primeramente, se requiere poseer una perspicacia de la situación competitiva de la empresa, hacia donde se quiere ir y hasta donde llegar, sin perder de vista su identidad corporativa, así como disponer de un proceso claro y pujante para

establecer estrategias e implementarlas. Seguidamente, este liderazgo, debe desarrollar las capacidades estratégicas de los gerentes y ejecutivos más importantes, con el objeto de estimular, fomentar y apoyar el pensamiento lógico. Por tal razón, el liderazgo estratégico según lo establecen Chiavenato y Sapiro (2011) es “la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, la delegación de facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea preciso” (p.75).

Con respecto a la estrategia de comunicación, los líderes deben poseer el arte para alinear a las personas con la destreza que involucra el dialogo, así como también, las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo la gestión de la comunicación a través de un liderazgo estratégico. De manera, para que las personas adopten un proyecto estratégico, corresponden participar en su

edificación, lo que implica dialogo, acción, evaluación, cooperación y confianza.

Hay que hacer notar, que al momento de pensar en la comunicación como herramienta estratégica para alcanzar el compromiso e impulsar los resultados, se debe valorar el diálogo y la orientación directa con los representantes de la organización, desde entonces es cuando entra a redimir su función el líder como gestor importante de la comunicación, desempeñando las funciones de orientar, impulsar, implementar y servir de guía al resto de la empresa.

En particular, la comunicación corporativa aplica en un ambiente complejo y cada vez más exigente, uno de los aspectos difíciles para la implementación de una estrategia es la forma de poder comunicarla al equipo gerencial de la organización. En muchos casos, los presidentes o representantes de empresas piensan; como lo refleja (López, ob. cit), “la estrategia no significa nada para mí, de modo que no voy a tenerla en

cuenta y seguiré haciendo las cosas como de costumbre” (p.19).

Ahora bien, son ellos los encargados de implementarlas, por consiguiente, se requiere su entendimiento como la comunicación de forma insistente y significativa para toda la organización, en especial las unidades de negocio, al concentrar todos los métodos de operación haciendo énfasis en velar por su incorporación. En concordancia, hay que saber comunicar la forma de realizar cada estrategia de la compañía, cuáles son las debilidades y fortalezas de la estrategia a utilizar, también la importancia de la relación de la fuerza laboral.

Además, la comunicación eficaz de una estrategia bien diseñada, fortalece la lealtad y las percepciones de los clientes como socios de negocios. En el caso del espacio interno de una organización, no se tiene excusa alguna para dejar de comunicar la estrategia a seguir a todos los niveles corporativos, así garantizar el éxito de su implementación, por lo que el proceso

de comunicación al igual que el liderazgo, es un arte y una disciplina.

De manera no basta solo informar, se requiere de un liderazgo motivador a lograr que todos se comprometan con el proceso de cambio. Cuando el líder orienta bien la comunicación, toda la organización estará motivada para que la estrategia a seguir, guie sus pasos, acciones y prioridades. Así pues, la comunicación deberá fortalecer el proceso de cambio de conducta ante la nueva estrategia, y esta debe dirigir según lo indica Freedman (ob. cit), los siguientes pasos: “establecer metas, crear descripciones de puestos y expectativas del desempeño, evaluar prioridades, administrar proyectos, adquirir habilidades, implementar sistemas y procesos, introducir nuevos valores y creencias” (p.165). Por consiguiente, esto revela que los tiempos están cambiando estimulando a unirse al esfuerzo en conjunto.

Ahora bien, ¿Cuándo comenzar? La comunicación es parte fundamental para implementar una estrategia, pero solo tendrá un enérgico impacto si se involucra a todos los líderes de la

organización, utilizando las herramientas adecuadas que puedan ejercer su función, es decir, transmitir los objetivos planificados al equipo gerencial y con su participación se alcance un mejor posicionamiento con respecto a la competitividad de la organización y se realice la propuesta del plan estratégico.

Por lo que se refiere a la capacitación, los departamentos de Talento Humano deben comprometerse a que el equipo gerencial, se forme interminablemente para ser líderes exitosos en otro de sus grandes roles; el de comunicadores. De esta manera estos líderes profesionales de la comunicación que llevaran a cabo el plan estratégico, deberán garantizar su alcance a todos los niveles, a través de la trasmisión de información incesante y secuencial, que pueda encaminar e involucrar a toda la organización. En este contexto, López (ob. cit) expresa:

“En tiempos de desconfianza, en donde se ponen en tela de juicio los mensajes que emiten las compañías, el liderazgo

vendrá de la mano de la gestión de la confianza que te dan los grupos de interés. Esto generará una reputación sostenible en el tiempo” (p.21).

En tal sentido, el ambiente que engloba a la organización recibirá presiones incitando a emitir nuevas rendiciones de cuentas, así como, velar por el compromiso con el equipo gerencial y desarrollar un nuevo entorno comunicativo, e inclusive deberá demostrar el retorno de la inversión aunado a los requerimientos para entrenar y aconsejar a los directivos expuestos a estos procesos de cambio.

En consecuencia, se demanda de profesionales competentes con capacidades fundamentales para exponer con detalles, cuál es su aporte como líder y además que pretendan ubicarse en las esferas más influyentes de una organización. Es así como, resulta trascendente capacitar a los profesionales para trabajar desde el liderazgo, es por ello que al desarrollar esta competencia es necesario la autonomía del gestor de la comunicación.

En esa misma dirección, el liderazgo es ahora, no sólo un asunto de esfuerzo y eficacia; de riesgos y logros; sino de proyección, de conocimientos y diferencias; de diálogos ávidos, de estímulos y mensajes, donde deberán comenzar a pensar como artífices del cambio. De manera que Jogulu (2008), expresa que:

“Los líderes son quienes deciden e implementan el cambio que fomenta el aprendizaje colectivo, crean efectos, fomentan la confianza y alientan nuevas formas de resolver los problemas, permitiendo un proceso que aumenta el conocimiento y el aprendizaje entre los miembros de la organización” (p. 113).

Considerando la profesión de comunicación para transmitir e implementar estrategias en las organizaciones, como una confluencia de perspectivas y de liderazgo comunicativo, aun cuando no solo es motivación, sino que debe poseer la capacidad de, según Blanchart (2002); “establecer reglas de juego, transformar, definir direcciones

o guías; implicando esto último la anticipación o creación del futuro para los miembros de la organización y el entorno al disponer las acciones que lleven al logro de los objetivos” (p.4).

De acuerdo con esto, las organizaciones actuales tienen un papel social que cumplir como líderes de cambio, ya que son responsables de la gestión de la comunicación dentro de su grupo de interés; de allí, surgirá el requerimiento de gestionar de forma adecuada la inteligencia reputacional, para identificar así las directrices sociales que puedan predecir las conductas y futuras percepciones de valor, permitiendo de forma prospectiva, visualizar los posibles riesgos y oportunidades de negocio contribuyendo al diseño de nuevas estrategias para dotarse de herramientas y modelos de gestión que les permitan fortalecer el posicionamiento, liderazgo económico, social y medioambiental de la organización.

POSTURA CONCLUSIVA

En conclusión, la estrategia de comunicación es un componente fundamental del sistema de desempeño dentro de una organización, debido a que es indefectible convertir la visión general en expectativas concretas de desempeño por parte de los grupos conformados por el equipo gerencial, más aún, dentro de las conductas y acciones que amparan las estrategias a implementar, los equipos podrán conocer el impacto de su contribución. Los altos directivos han de estar dispuestos para inspeccionar el sistema global de desempeño, tomando la iniciativa para exponer la nivelación de los objetivos estratégicos y operacionales.

Por lo tanto, no basta la información, se demanda motivar y lograr que todos se comprometan con el proceso de cambio, en consecuencia entrará a jugar el papel principal del liderazgo estratégico llevando el mensaje primordial para todos dentro de la organización, solo así los individuos y sus grupos

comprenderán el motivo por el cual es imprescindible cambiar su conducta ajustando esfuerzos a la visión estratégica, es por ello que los cambios importantes dentro de las empresas nos obligan a reconfigurar la organización con el fin de mantenerse a la altura de las mismas.

Cabe resaltar que, además de comunicar de manera continua y secuencial los avances de la implementación de las estrategias a seguir, se debe asegurar de utilizar las herramientas adecuadas de comunicación, así reconocer la aportación de lo más y mejor en pro de la organización, conduciendo al talento humano a captar y aprender formas completamente nuevas de participar, haciendo a la organización más competitiva, sostenible, asumiendo los retos del futuro.

Finalmente, los líderes responsables en la gestión de la comunicación, al recibir los primeros informes de la actualización de una estrategia, debe notificar a su equipo gerencial los aspectos esenciales para responder a ello, y así adecuar su papel al proceso de cambio dándole

ejemplos para ayudarles a comprender las implicaciones, de cómo la estrategia se relaciona con cada uno de ellos, incluidas las expectativas departamentales y todo lo concerniente con la cultura organizacional.

Es evidente que los líderes deberán pensar como artífices del cambio, porque no sólo se trata de cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas sino también de cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. En un mundo donde la premura del cambio asciende exponencialmente, el equipo que se conserva concentrado con la validez de suposiciones estratégicas, ya transitó gran parte del camino del éxito.

Por último, la estrategia es el resultado de un proceso analítico y la ejecución de la misma es un proceso organizativo, subestimando aspectos como la participación de los empleados, la necesidad de transmitir energía a la organización y la de fomentar la creatividad e innovación como motores de la vitalidad competitiva.

REFERENCIAS

- Blanchart, C. (2002). **Información, Decisión y Gestión**. Colección del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Buenos Aires. Argentina
- Chiavenato, I. y Sapiro A. (2011). **Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones**. Editorial. Mc Graw-Hill Educación
- Freedman, M. (2004). **Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina**. Editorial. Mc Graw-Hill Interamericana. México
- Gutiérrez, E. (2019). **Liderazgo, Gobernanza y Comunicación: Los Cimientos Profesionales de Gregory y Willis**. Liderazgo Estratégico y Gestión de la Comunicación Biblioteca DIRCOM. España.
- Jogulu, U. (2008). **Percepciones de Líderes Eficaces: Influencias Transculturales**. Disponible en: <http://researchonline.federation.edu.au/vital/access/HandleResolver/1959.17/34027> [Consultado, julio 2020]
- Kuhnel, A. (2017). **Pensamiento Estratégico, Características y Beneficios para la Gestión Empresarial**. Disponible en: www.kuhnel.es. [Consultado, julio 2020]
- López, A. (2019). **Tiempo para la Comunicación**. Liderazgo

Estratégico y Gestión de la
Comunicación Biblioteca DIRCOM.
España.