

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA ORGANISMOS DE SEGURIDAD DE LA NACIÓN<sup>1</sup>

Yenis Sandoval.<sup>2</sup>

## RESUMEN

Los organismos del Estado venezolano competentes y garantes de la Seguridad de la Nación, deben proceder a viabilizar su misión mediante diagnósticos ad hoc en las diferentes áreas motrices organizacionales, entre los cuales estaría el orientado a verificar los síntomas de una situación no óptima de comunicación no efectiva, asertiva y dialógica. Ello determinaría instrucciones no efectivas inter organizacionalmente. Sustentado en tal consideración, la investigación buscó diseñar una Estrategia de Comunicación Organizacional para los entes de Seguridad de la Nación). Objetivo general que resultó de: diagnosticar la situación actual de la comunicación organizacional en estos entes; determinar los elementos funcionales y los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que conformarían una estrategia de comunicación organizacional para estos organismos y formular las mismas de forma asertiva, efectiva y dialógica entre los diferentes niveles. El Estudio del Arte consideró los enfoques sobre Gerencia, Gerencia Estratégica, Comunicación Estratégica en las Organizaciones (Trelles-Rodríguez, 2012; Fernández-Collado, 2002; Herrera- Martínez, 2013; y Omalendi, 2013), Comunicación Organizacional, Comunicación en Organizaciones Públicas y Organismos de Seguridad y Defensa. Metodológicamente, el estudio se insertó en el paradigma o enfoque epistemológico denominado por Padrón (1993) como enfoque Empirista - Inductivo, siendo el tipo de estudio un posible proyecto factible, con base en un trabajo de campo que puede ser operacionalizado entrevistas estructurada a una muestra de seis (6) Expertos en Seguridad y Defensa de la Nación. El diagnóstico permitió verificar la necesidad de optimizar

1 Este trabajo formó parte de los Productos Intelectuales de Investigación presentados como requisito para optar al grado académico de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia Estratégica.

2 Master en Gerencia Estratégica. Administradora

el proceso de comunicación organizacional en las Instituciones de Seguridad de la Nación, mediante la aplicación de las Estrategias ad hoc diseñadas que enfatizan en las características que debe ostentar una ideal e integral comunicación, a saber: Asertividad, Efectividad y Dialógica.

**Palabras clave:** Gerencia, Estratégica, Seguridad de la Nación

## **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION FOR NATIONAL SECURITY ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

The competent agencies of the Venezuelan State and guarantors of the Security of the Nation, must proceed to make their mission viable through ad hoc diagnoses in the different organizational motor areas, among which would be the one oriented to verify the symptoms of a non-optimal communication situation effective, assertive and dialogical. This would determine non-effective inter-organizational instructions. Based on such consideration, the research sought to design an Organizational Communication Strategy for the Nation's Security entities). General objective that resulted from: diagnosing the current situation of organizational communication in these entities; determine the functional elements and the human, physical, financial and technological resources that would make up an organizational communication strategy for these organizations and formulate them in an assertive, effective and dialogical manner between the different levels. The Art Study considered the approaches on Management, Strategic Management, Strategic Communication in Organizations (Trelles-Rodríguez, 2012; Fernández-Collado, 2002; Herrera- Martínez, 2013; and Omalendi, 2013), Organizational Communication, Communication in Public Organizations and Security and Defense Organizations. Methodologically, the study was inserted in the paradigm or epistemological approach called by

Padrón (1993) as Empiricist - Inductive approach, being the type of study a possible feasible project, based on a field work that can be operationalized structured interviews to a sample. of six (6) Experts in Security and Defense of the Nation. The diagnosis allowed verifying the need to optimize the organizational communication process in the Nation's Security Institutions, through the application of ad hoc Strategies designed that emphasize the characteristics that an ideal and comprehensive communication must have, namely: Assertiveness, Effectiveness and Dialogic.

**Key words:** Management, Strategic, National Security

## Introducción

En la contemporaneidad, lograr la viabilidad del desarrollo a través de las misiones de los órganos que integran la estructura productiva de un país, demanda planificar y activar modelos o métodos de transferencia de mensajes, llamados modelos de comunicación organizacional que permitan un óptimo devenir de la vida institucional de aquellos.

Resalta en este tercer milenio, la carencia de comunicación con enfoque estratégico como una debilidad frecuente en las organizaciones, con mayor evidencia en las públicas. En éstas, la mayoría de los casos, no se cumplen los requerimientos de una comunicación integral y efectiva, sustituyéndola por procesos donde solo se retransfiere información de manera vertical, sin establecer una relación efectiva entre el personal directivo (gerencial) y subalterno (operativo).

El éxito de las organizaciones públicas se basa en la comunicación y es fundamental para ello, el diseño, implementación y desarrollo de un plan estratégico organizacional integral y efectivo. En otras palabras, la comunicación debe responder a objetivos y propósitos estratégicos, necesarios para mantener un eficaz (oportuno) y eficiente (óptimo) nivel de gestión.

Una estrategia comunicacional integral y efectiva, a modo de plan, debe estructurarse orgánica-funcionalmente intra e inter miembros, de forma tal que permita una transmisión de mensajes con rasgos de: asertividad, efectiva y dialógica. La evidencia de

estos rasgos comunicacionales en la organización viabiliza su misión y el logro de sus objetivos.

En lo atinente a la Gerencia Estratégica en Venezuela, la relevancia motriz de la comunicación ha sido validada y reconocida, tanto en las organizaciones privadas como en los entes públicos. Se destaca por expertos que en estos últimos, se otorga relevancia al diseño estratégico de un sistema de comunicación asertivo y efectivo, dirigido al personal que labora en dichas dependencias dispuestas al servicio de la comunidad, con el fin de motivarlos y así obtener un cambio favorable en el desempeño de sus funciones y por ende ayude a mejorar la calidad del servicio prestado.

Especial tratamiento dentro del espectro de las organizaciones públicas, adquieren especial tratamiento aquellas cuya función primigenia se halla vinculada a la Seguridad de la Nación, los cuales deben considerar para lograr una óptima misión y funciones, el diseño estratégico de un sistema de comunicación idóneo e integral.

En Venezuela, Estudios derivados del proceso de reestructuración acometido a ciertas instituciones, develan que debe procederse a diagnosticar el proceso comunicacional de las mismas, a los fines de verificar brechas en una efectiva, asertiva y dialógica comunicación inter niveles de estos entes, para lo cual se debe tomar en cuenta el diseño estratégico de un sistema de comunicación *ad hoc*, dirigido al personal que labora en dichas dependencias, con el fin de motivarlos y así obtener un cambio favorable en el desempeño de sus funciones y por ende ayude a mejorar la calidad del servicio prestado.

Lo expuesto supra motivó a la autora a sugerir el diseño de un Plan Estratégico de Comunicacional Organizacional para las Instituciones de Seguridad de la Nación, bajo la concepción integral y efectiva, estructurada orgánica-funcional intra e inter miembros, que permita una transmisión de mensajes con rasgos de: asertividad, efectividad y dialógica.

## **La Comunicación Estratégica como Escenario de Acción de las Organizaciones**

Díaz, Loaiza y Zambrano (2012) precisan que "...la comunicación estratégica es el eje en la gestión organizacional. Ella dinamiza

las relaciones con sus públicos y potencializa la productividad y la competitividad en el entorno actual" (p. 45). Idea que es ratificada por Manucci (2013), al indicar que comunicación corporativa estratégica, define y decreta la construcción de realidades compartidas por los gestores organizacionales y sus públicos, interno y externo" (p. 67).

Al tratar con sentido consciente y relevante el tema de la comunicación estratégica y su importancia para el buen funcionamiento de las empresas, se hace necesario involucrar a teóricos de la comunicación que ahondan en éste de manera rigurosa y explicativa, para obtener un marco teórico de referencia válido para este trabajo. Según Garrido (2000), expone que:

...la comunicación estratégica consiste en retomar los actuales objetivos que puede tener una organización a mediano o largo plazo para readjustarlos a una visión futurista que permita crear nuevas capacidades competitivas y fortalecer la presencia y participación de los sujetos o las comunidades a las que acceda tanto a nivel interno como a nivel externo. (p. 80)

Lo referido, en otros términos, implica que la comunicación organizacional determina rearmar el quehacer de la unidad socio-productiva, en aras del futuro o cambiar las ópticas de la acción que se está realizando. El autor citado considera que cuando se habla del término Comunicación Estratégica, se hace referencia a "...la importancia que tiene ésta, en lo concerniente a la creación de proyectos y objetivos comunicacionales desde una perspectiva de movilidad y capacidad de acción que contribuyan al reconocimiento e interacción entre los sujetos sociales" (Garrido, et al.; p. 82).

En este orden de ideas, Frost citado en Garrido (et al.) considera que:

...una estrategia enfocada y creada desde la comunicación contribuye a que la organización adquiera y aprenda nuevas formas de plantear proyectos y objetivos que fortalezcan la interacción e influencien de manera positiva en los sujetos sociales alejándose de conceptos clásicos y teóricos que han mantenido cierta inercia con la práctica. (p. 83)

Así, Frost (Garrido, et al.) sostiene que la escuela japonesa de administración ha aportado su idea de estrategia desde una óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con el competidor. A partir de lo anterior, se puede evidenciar la importancia de los vínculos que deben existir entre la organización y los stakeholders.

Se hace referencia a los colectivos que se relacionan de forma permanente con la organización, como actores estratégicos para las empresas. Los stakeholders serían aquellos individuos o colectivos que al tener la capacidad de diseñar de manera unificada acciones futuras a nivel comunicacional, lo que quiere decir que la estrategia, en este caso, permite ser la pauta para realizar proyectos y planes que involucren a los públicos con determinados patrones o normas de acción, pero adaptados a las circunstancias.

Por otro lado, la estrategia puede entenderse desde dos importantes puntos de vista que permiten que la organización tenga una visión con planes y proyectos aterrizados en el presente. En primer lugar, entender la estrategia como "patrón de decisiones" a nivel tanto de proyectos como de objetivos y planes que garanticen la satisfacción de los mismos, además de que estos tengan carácter innovador y adaptativo a los constantes cambios del entorno.

De la misma manera, se plantea la necesidad de tener una constante comunicación estratégica, a nivel interno y externo, que permita elaborar un proceso planificado, pero a la vez emergente y en permanente reconstrucción de variables y nuevos objetivos.

En segundo lugar, se puede considerar a la estrategia como un elemento de determinación de objetivos a largo plazo que sean tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer. En este sentido, según lo aclara Garrido (et al.), lo que se pretende entonces, es hacer de la comunicación una estrategia para la generación de espacios que permitan crear y mantener lazos sociales y planes con objetivos definidos adaptables a los cambios del entorno, que posibiliten que la organización permanezca en el tiempo y logre un desarrollo integrado en el que los protagonistas sean precisamente los sujetos o actores sociales.

Finalmente, el citado autor sostiene que el propósito fundamental de la comunicación estratégica está en "...orientar y unificar a las personas para agrupar sus potencialidades y considerarlas así recurso vital de la organización" (Garrido, et al.; p. 85). Por esto y gracias a la comunicación estratégica, se logra un mayor contacto, interacción y conocimiento de los miembros de las organizaciones frente a su lugar de trabajo; consiguiendo mejores resultados en el logro de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así mayor rentabilidad para la empresa en términos de productividad.

De esta manera, el espacio de análisis e intervención en el cual se estudie la comunicación, al ser una organización con definidas proporciones, establece procesos, proyectos y planes incluyentes que apuntan a hacer un ejercicio de su comunicación en términos de estrategia, ya que vincula a sus actores principales (gerentes, personal operativo o subalterno y de apoyo).

Así pues, para poder llevar a cabo proyectos comunicativos que puedan ser contemplados desde un ámbito estratégico, es necesario realizar un proceso de planeación que permita organizar y alinear los objetivos planteados por la organización.

En este orden de ideas es pertinente ahondar en la concepción de Planeación como un eje de referencia básico para el desarrollo de este proceso de Comunicación Organizacional.

El ser humano requiere de la comunicación para su desarrollo personal y laboral, dado que constituye según Lugo (2012), "...un instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive, las cuales constituyen la base para la realización de múltiples experiencias formativas" (p. 23). De este postulado se justifica la relevancia que tiene la comunicación en todos los ámbitos del desenvolvimiento individual, grupal y social.

El quehacer de una sociedad se dinamiza a través de la comunicación de sus componentes, de los cuales los entes públicos y privados, conocidos como organizaciones, tal como precisa Cova (2012), "...se erigen en las células motrices del desarrollo socio-económico y político de un Estado, como estructuras que generan los bienes y servicios imprescindibles para la satisfacción de las necesidades humanas" (p. 20).

Para tal finalidad de la viabilidad del desarrollo a través de las misiones de los órganos que integran la estructura productiva de un país, se hace imprescindible planificar y activar modelos o métodos de transferencia de mensajes, llamados modelos de comunicación organizacional que permitan un óptimo devenir de la vida institucional de aquellos.

Como lo afirma Díaz (2013), "...la carencia de comunicación con enfoque estratégico es una debilidad frecuente en las organizaciones, con mayor evidencia en las públicas" (p. 42). En éstas, la mayoría de los casos, no se cumplen los requerimientos de una comunicación integral y efectiva, "...sustituyéndola por procesos donde solo se retransfiere información de manera vertical, sin establecer una relación efectiva entre el personal directivo (gerencial) y subalterno (operativo)" (Díaz, et al., p. 43).

Se debe comprender que la comunicación es para las organizaciones lo que la sangre es para el cuerpo. Si la calidad de la sangre no es buena, el cuerpo presenta deficiencias. Lo mismo sucede con la comunicación organizacional; si no se cuenta con una buena gestión de la comunicación, tanto al interior como al exterior de éstas, aquellas tendrán problemas para enfrentar exitosa e idóneamente los retos con los que tienen que pugnar y vencer cada día.

Según plantea Berlo (2014), se hace necesario para el éxito empresarial u organizacional, utilizar la comunicación interna como recurso motriz enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los beneficiarios o del público.

Para Serna (2012), la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional, sobre todo en aquellas que dependen del Estado. Por lo general, "...en algunas organizaciones públicas impera la incomunicación o sólo la conexión o transmisión de instrucciones a modo de mensajes" (p. 23). Por ello, la comunicación es uno de esos aspectos gerenciales que deben verificarse continuamente.

Por lo indicado supra, el éxito de las organizaciones públicas se basa en la comunicación y es fundamental para ello, el diseño, implementación y desarrollo de un plan estratégico organizacional integral y efectivo. En otras palabras, como precisa Silva-Arenas

(2014), "...la comunicación debe responder a objetivos y propósitos estratégicos, necesarios para mantener un eficaz (oportuno) y eficiente (óptimo) nivel de gestión" (p. 29). Para lograrlo es fundamental que todo el Talento Humano que integra la organización unifique criterios y contenidos propios adaptados a la realidad y necesidad del momento y las circunstancias bajo las cuales se puedan lograr las metas que la organización pública se propone cumplir.

Una estrategia comunicacional integral y efectiva, a modo de plan, debe estructurarse orgánica-funcionalmente intra e inter miembros, de forma tal que permita una transmisión de mensajes con rasgos de: asertividad, efectividad y dialógica. La evidencia de estos rasgos comunicacionales en la organización viabiliza su misión y el logro de sus objetivos.

En este sentido, según Díaz (2012) la comunicación asertiva es aquella que facilita la expresión de emociones y pensamientos, pero no es un arma destructiva como la utilizan los agresivos. "Está diseñada para defenderse inteligentemente" (p. 45).

La efectividad resalta que el objetivo es comunicar (y no solo informar) con precisión y sin duda, tanto los propósitos y objetivos del proyecto organizacional, como los alcances y consecuencias del mismo sobre cada uno de los colaboradores y sobre la organización (Manes, 2005).

El diálogo, como rasgo comunicacional, se verifica cuando al ser intercambiada la información, se da una reciprocidad entre quienes protagonizan el proceso, constituyéndose de esta manera en una herramienta para compartir ideas y abrir nuevos canales en el proceso de comunicación. En este contexto, Saavedra (2008) plantea que el diálogo puede definirse como "...un proceso de construcción de significados entre actores individuales y colectivos, una corriente de significado que fluye entre a través de los actores que participan" (p. 19).

En materia de Gerencia Estratégica en Venezuela, la relevancia motriz de la comunicación es continuamente validada y reconocida, tanto en las organizaciones privadas como en los entes públicos. Según lo precisado en el Informe de Gestión del Ministerio del Poder Popular de Planificación (MPPP, 2016) del país, estos últimos "...deben tomar en cuenta el diseño estratégico de un sistema de comunicación asertivo y efectivo, dirigido al personal que labora en dichas

dependencias dispuestas al servicio de la comunidad" (p. 28), con el fin de motivarlos y así obtener un cambio favorable en el desempeño de sus funciones y por ende ayude a mejorar la calidad del servicio prestado.

En el espectro de las organizaciones públicas, que deben considerar para lograr una óptima misión y funciones el diseño estratégico de un sistema de comunicación idóneo e integral, adquieren especial tratamiento aquellas cuya función primigenia se halla vinculada a la Seguridad de la Nación. Estos órganos abarcan los que ostentan competencia en protección del territorio, de los nacionales y residentes, así como del patrimonio público y privado, a través de labores operativas o despliegues de acción y labores de inteligencia y contrainteligencia.

En Venezuela, por su naturaleza, existen organizaciones normadas, de Seguridad Nacional, con una estructura funcional legal vertical y jerarquizada donde, la comunicación adquiere rasgos *ad hoc*; aún más en la actual situación social que evidencia el país en el área de Seguridad.

En este, orden de ideas, considerando las conclusiones del diagnóstico situacional sobre gestión pública de la Vicepresidencia de la República (VPBV, 2015), se ha determinado que "...se hace necesario optimizar los procesos internos de gestión de los órganos de Seguridad del Estado, a los fines de alcanzar mejores logros en la lucha de la delincuencia" (p. 18). Optimización para lo cual el proceso de comunicación organizacional es clave.

Silva-Arenas (2014) en un estudio específico realizado y referido a la comunicación en organismos vinculados a la Seguridad Ciudadana y del Estado, advierte y precisa los siguientes síntomas o rasgos no ideales en dicho proceso:

- No manejan una comunicación asertiva, ocasionando brechas en el desarrollo de los procesos o procedimientos en materia de inteligencia, contrainteligencia y operatividad entre el ente público y la comunidad (Se evidencia un indicador de ineffectividad de los operativos del 16% anualmente) (Silva-Arenas, 2014; p. 16).
- Existe un número de instrucciones no efectivas, derivadas de la falta de claridad en las mismas; se alega por el subalterno que

el mensaje o instrucción no es integral (Se tramitan investigaciones por mala praxis de instrucciones operativas con una tasa creciente en el bienio 2013-2014).

- No se evidencia un análisis de la acción derivada de la instrucción del superior al comunicar, generado una desarmonía que dificulta una postura proactiva del subalterno (Silva-Arenas, 2015).

En resumen, los organismos del Estado venezolano vinculados a la Seguridad de la Nación, en general, deben proceder a diagnosticar su proceso comunicacional, a los fines de verificar los síntomas previamente referidos, para lo cual deben tomar en cuenta el diseño estratégico de un sistema de comunicación asertivo, efectivo y dialógico, dirigido al personal que labora en dichas dependencias dispuestas al servicio de la comunidad, con el fin de motivarlos y así obtener un cambio favorable en el desempeño de sus funciones y por ende ayude a mejorar la calidad del servicio prestado.

Con base en la problemática existente en la comunicación organizacional en instituciones de Seguridad de la Nación se puede observar que actualmente la gestión de muchas de estas Instituciones, no está alineada con los necesarios e idóneos rasgos de organizacional asertividad, efectividad y dialógica requeridos para el cumplimiento eficaz y eficiente de su misión y funciones. En consecuencia, se deben aplicar los correctivos necesarios para optimizarla.

Por lo tanto, se hace necesario formular un Plan Estratégico para mejorar el proceso de Comunicación Organizacional, para solventar las fallas o debilidades existentes, de tal manera cumplir con las expectativas actuales y futuras en lo que respecta a misión y visión organizacional y lograr así con su rol en la Seguridad del país, preceptuada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (et. al).

El Plan, sustentado en las estrategias fundamentadas en la asertividad, efectividad y dialógica, permitirán, contar con un instrumento idóneo que permita obtener resultados confiables y precisos sobre el control y seguimiento de la gestión comunicacional institucional; medir los logros alcanzados en dicha; además de alinear los objetivos de esta gerencia con el objetivo global de las instituciones, con su misión y su visión consolidando así la anhelada coherencia institucional.

De igual forma, con la investigación se fortalece internamente a las instituciones, porque se requiere de un esquema comunicacional intra e inter organizacional, en el cual tanto los funcionarios como la ciudadanía beneficiaria de sus logros, posibiliten en forma congruente el logro de los objetivos del Servicio.

A partir del análisis de los elementos teóricos sobre la planeación estratégica se construye un nuevo conocimiento científico, lo cual conlleva a aclarar el conocimiento existente. En este sentido, se precisan los siguientes argumentos:

- En la contemporaneidad, las organizaciones públicas, en la mayoría de los casos, carecen de modelos o métodos de transferencia de mensajes que permitan un óptimo desarrollo de la vida institucional, bajo los modernos paradigmas de estrategias comunicacionales integrales y efectivas. La falta de comunicación es una debilidad manifiesta hoy día en dichos entes, ya que en la mayoría de los casos no se cumple, sustituyéndolo por procesos donde solo se retransfiere información de manera vertical, sin establecer una relación efectiva entre el personal subalterno y la gerencia. Por ello es necesario utilizar la comunicación interna como recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Así, una propuesta como la del presente trabajo constituye un relevante aporte al requerimiento indicado.
- Los estudios específicamente contextualizados en los modelos de estrategias comunicacionales en los entes de Seguridad de la Nación, resultan de interés y relevancia para los Estados, dado los rasgos de normalización, apostamiento legal y estamentos de Talento Humano jerarquizados.
- Adicionalmente, el continuo estudio de la comunicación en las organizaciones públicas trae beneficios innegables, ya que aspectos como la falta de recursos, la burocracia, la deficiencia de cultura organizacional, influyen actualmente de manera negativa en el desarrollo de las estrategias planteadas por la organización, por lo que es de suma importancia desarrollar y establecer óptimas estrategias de

comunicación integrales y efectivas, como objeto de esta investigación.

En tal sentido, el objetivo de esta investigación, un diagnóstico de la situación actual en organismos de Seguridad de la Nación considerado; la determinación de los elementos constitutivos organizacionales, funcionales y los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que conformarían el Plan Estratégico de comunicación para las organizaciones; así como la formulación de las estrategias *ad hoc* asertivas, efectivas y dialógicas entre los niveles del Talento Humano y de la Gerencia de los organismos de Seguridad de la Nación.

## **Enfoque Estratégico de Comunicación Organizacional: El Plan Estratégico de Comunicación**

Un plan estratégico de comunicación organizacional es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del mercadeo y posicionamiento la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse: Por el contrario, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Desafortunadamente, hacer comunicación en una empresa u organización se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que "cualquiera puede hacerlo", por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional.

Ya se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que, por el contrario, muchas veces se convierten un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.

La comunicadora Herrera-Martínez (2013), recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación. "Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si

la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado". (Herrera, et al.; p. 19).

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Para implementar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional efectivo y evitar así los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas, según la citada autora "...quien diseñe el plan deberá aplicar los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización" (p. 45).

Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

1. **Investigación y adición.** Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.
2. **Planeación y programación.** En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta "en blanco y negro", de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.
3. **Implantación del plan estratégico de comunicación.** Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.
4. **Evaluación.** Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo

momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

Otra especialista en la materia, Omalendi (2011), recomienda ocho (8) fases en un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional:

1. Análisis de la empresa.
2. Estudios del sector (mercado y competencia).
3. Objetivos espacio/temporales de la empresa.
4. Destinatarios principales y sus necesidades de información.
5. Planteamiento básico de la comunicación.
6. Mix de comunicación (selección de medios).
7. Calendario para todas las acciones.
8. Presupuesto.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta solo es posible implementando la mediante un plan estratégico debidamente estructurado. Entre los logros se mencionan: coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión.

La coordinación permite la sinergia de las distintas partes involucradas de un proyecto, puesto que con una integración cooperativa se logran los objetivos estratégicos más eficientemente.

Con respecto a la motivación se afirma que al conocer de qué trata el proyecto, y al ver qué lugar ocupará cada integrante, los incentiva a proyectar los deseos particulares, facilitando la adaptación al entorno cambiante en el que se halla inmersa la organización.

Son de mucha importancia los elementos facilitadores para la integración, el desarrollo personal y la participación activa de los miembros del equipo de trabajo.

El plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que debe ser desarrollada en varios pasos:

1. Conseguir apoyo: Un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Entonces como puntapié inicial, debe obtenerse el compromiso de quienes son los primeros responsables del proyecto, y de esa forma se facilita así su implementación.

2. Realizar un diagnóstico: El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.
3. Armar el plan: El armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.
4. Establecer la estrategia de comunicación: La estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.
5. Implementar el plan: La implementación es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

De igual manera existen infinidad de propuestas, pero todas coinciden en que un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la organización.

## **La Comunicación en las Organizaciones Públicas**

La globalización ha generado cambios que derivaron transformaciones en todos los ámbitos de la vida, lo cual hace que las organizaciones, de cualquier índole y su talento humano, se inclinen a buscar alternativas productivas en las actividades cotidianas y profesionales, donde el punto focal está en la comunicación, que, si esta se lleva a cabo de manera constructiva, se podrían garantizar los mejores resultados en las relaciones de todo el talento humano que conforma la organización.

El ser humano necesita la comunicación para desarrollarse, laboral y personalmente, porque cada día aprende a evaluar las formas de comunicarse, a reconocer las características del ambiente en que se desarrolla, así como el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional.

La comunicación es un proceso que favorece la disposición conductual del personal de una organización, es mucho más que un proceso de transmisión de información; los sentimientos siempre están presentes en la comunicación por ser un proceso de participación humana. Sin embargo, existe poca conciencia de su intencionalidad social como elemento clave en el desarrollo de la planificación estratégica que coadyuve en el fortalecimiento de la vida de organizaciones públicas.

Para Lugo (2012), la comunicación aparece como "...un instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive, las cuales constituyen la base para la realización de múltiples experiencias formativas" (p.23). De este postulado se justifica la importancia que tiene la comunicación, tanto en ámbito personal como en el ámbito profesional. En este contexto, la planificación estratégica requiere de una comunicación efectiva que permita la adecuación de planes y programas adecuados y beneficiosos para la organización.

La comunicación es un proceso de interacción de diálogos que se establecen entre las personas que conforman presidencia, vicepresidencias, gerencias o coordinaciones y los empleados de la organización para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco de la misma. En ese sentido, Koontz y Weinhrich (2012) señalan que la comunicación "es la base para canalizar las diversas decisiones que se deben tomar en las organizaciones" (p. 45).

En este sentido, las organizaciones públicas, en la mayoría de los casos, carecen de modelos o métodos de transferencia de mensajes que permitan un óptimo desarrollo de la vida institucional, como lo afirma Díaz (2013), "...la falta de comunicación es una debilidad, ya que en la mayoría de los casos no se cumple" (p. 42), sustituyéndolo por procesos donde solo se retransfiere información de manera vertical, sin establecer una relación efectiva entre el personal subalterno y la gerencia. En opinión de Berlo (2014), es necesario "...utilizar la

comunicación interna como recurso estratégico enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los ciudadanos" (p. 28). De manera tal que una comunicación interna efectiva, desarrollada dentro de las organizaciones públicas, generaría un beneficio notable en el desempeño de los dirigentes del equipo de trabajo. Un equipo debe funcionar con sinergia para que puedan cumplir las metas propuestas y los objetivos planteados.

Es importante tener en cuenta que la comunicación en las organizaciones públicas traería beneficios, ya que aspectos como la falta de recursos, la burocracia, la deficiencia de cultura organizacional, influyen de manera negativa en el desarrollo de las estrategias planteadas por la organización.

### **Características de la Comunicación en las Organizaciones Públicas**

Serna (2012) explica que "...la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional, sobre todo en aquellas que dependen del Estado" (p. 23). Por lo general, en algunas organizaciones públicas impera la incomunicación. La comunicación es uno de esos aspectos gerenciales que deben verificarse continuamente, por ello ningún gerente o directivo puede permitirse tener un excelente sistema de comunicación y no utilizarlo.

La comunicación debe estar en constante actualización ya que las personas están sujetas a cambios psicosociales que pueden influir en el desarrollo de los procesos comunicativos. Una actitud permanentemente vigilante, permitirá que la comunicación sea la base para fortalecer la planificación estratégica, lo cual deriva en un éxito asegurado en el desarrollo de las políticas internas y en el logro de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones públicas. En las organizaciones públicas se deben tomar en cuenta las características en la comunicación que se definen de seguidas.

Asertividad: Riso (2005) plantea que asertividad es una característica de la comunicación que facilita la expresión de emociones y pensamientos, pero no es un arma destructiva como la utilizan los agresivos. Está diseñada para defenderse inteligentemente. Cuando

se pone al servicio de fines nobles, la asertividad no solo se convierte en un instrumento de salvaguarda personal, sino que significa.

Es de hacer notar que la asertividad permite establecer relaciones más auténticas, lo cual facilita el proceso de comunicación en la organización pública. Es un estilo por excelencia, donde la persona debe ser sincera y presentarse de manera clara y determinante, facilitando la libertad emocional, el autoconocimiento, la seguridad y la resolución de problemas. Para Chiavenato (2008), la comunicación asertiva está basada "...en la confianza de quienes intervienen en el proceso, donde la información fluye en todas las direcciones y se aplica a todas las funciones organizativas y en los niveles de la gerencia" (p 26).

Dentro de las organizaciones públicas la asertividad debe ser un aspecto importante debido al trabajo que se realiza hacia las comunidades, ya que es una empresa que sirve a la sociedad y posee responsabilidades y compromiso con las personas. Díaz (2012) expone que "...la realidad reinante en las organizaciones públicas es que no manejan una comunicación asertiva, ocasionando brechas en el desarrollo de los procesos entre el ente público y la comunidad" (p. 34).

Por su parte, Páez (2003) destaca que un individuo que aplique la comunicación asertiva, es capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos agresivos o manipuladores, los cuales puedan interferir negativamente en el desempeño de sus labores.

Los éxitos que se obtengan con la comunicación asertiva surgen de la iniciativa del talento humano y de la disposición para mejorar los procesos en la organización, por lo tanto, debe haber un interés de los niveles gerenciales, en propiciar la asertividad entre el personal para asegurar un mejor desempeño de la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto, la asertividad empleada por el personal de las organizaciones públicas traería un beneficio directo en el desempeño individual y el poder que tiene cada persona de ejercer su criterio profesional para ayudar a mejorar los procesos organizacionales, sin embargo, el establecimiento de procesos en la mayoría de las organizaciones públicas, supone un elemento que puede retrasar el desarrollo de las mismas. Ante esta situación, una comunicación asertiva entre las personas del equipo, podría mejorar

los procesos teniendo en cuenta las situaciones de manera individual y buscando la mejor opción para solucionar la situación.

Camacho (2006) señala que la asertividad ayuda a incrementar la confianza en sí mismo y en el profesionalismo de cada quien; en la capacidad que la persona tiene para enfrentar, de manera efectiva, los conflictos que se plantean en el trabajo y en la capacidad de poder expresarse sin lesionar los derechos y sentimientos propios, ni los de los individuos influenciados por el líder.

La comunicación asertiva es necesaria en una organización pública ya que se debe dar oportunidad a los empleados de trabajar con profesionalismo y poder demostrar su capacidad ante las distintas situaciones que se presenten, el ser asertivos debe formar parte de un modelo de trabajo efectivo con los procesos organizacionales, de manera tal que faciliten la planificación y ejecución de proyectos dentro de la organización.

Por su parte, Riso (2005) si se desea ser asertivo, no debe descuidarse la manera de expresarse; por ejemplo, no sostener la mirada (mirada huidiza) es típico de la gente sumisa, pero mirar demasiado intensamente (mirada penetrante) es una de las características de los sujetos agresivos. Una gesticulación pobre es síntoma de poco asertividad, un volumen de voz bajo demuestra inseguridad, pero uno muy alto puede generar miedo.

Lo establecido por los autores citados anteriormente, permite señalar que la comunicación asertiva, guarda una estrecha relación con el comportamiento gestual de los individuos de una organización, las personas que no cuidan el lenguaje utilizado, tanto gestual como el hablado, tienden a cometer errores en el desempeño de sus labores; esto es significativo en las organizaciones públicas, ya que en muchas de ellas hay un contacto directo con el público, quien merece un trato adecuado ante sus solicitudes.

La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para el desarrollo de la gestión del personal de una organización pública, su aplicación permitirá asegurar las relaciones entre las personas que laboran en ella, así como también aquellos externos que, de una manera u otra, mantienen relación con la organización. Esta debe darse sobre la base del respeto de las ideas propias y las

opiniones, así como tener la oportunidad de hacer discusiones, con soportes, cuando no haya un acuerdo completo.

Efectiva: La comunicación efectiva es una herramienta que se puede desarrollar con aspectos interpersonales, intra-personales, grupales, intra- grupal, organizacional y externo; lo cual es de especial importancia para las organizaciones. Desde este aspecto, Manes (2005) resalta que el objetivo de la comunicación efectiva "...es comunicar (y no solo informar) con efectividad tanto los propósitos y objetivos del proyecto, así como los alcances y consecuencias sobre cada uno de los colaboradores y sobre la organización (p. 22). Con este señalamiento el autor apoya la asertividad dentro de una comunicación efectiva, dirigida a todos los niveles de la organización.

Del mismo modo, Camisón (2007) asegura que la comunicación efectiva es "...un medio de alinear a las personas con los objetivos de la organización, enfocándola hacia las prioridades de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la optimización de la calidad" (p. 46). La comunicación efectiva es fundamental, ya que a través de la ella se hace llegar a todos los miembros de la organización la posibilidad de trabajar con éxito seguro, teniendo en cuenta que una comunicación efectiva potencia todos los procesos de la organización y facilita el desenvolvimiento de los individuos a nivel profesional.

Saavedra (2008) explica que la comunicación efectiva ofrece una disposición que permite a todos los individuos de la organización estar conscientes de las políticas y objetivos de la misma, así como del progreso de los logros obtenidos. De esta manera, la comunicación efectiva es un componente esencial y necesario para el éxito de la organización pública, ya que esta propiedad es adecuada para la transmisión de la información y por tanto el logro de los objetivos a seguir.

Relacionado con este postulado, Camacho (2006) indica que la comunicación efectiva debe cumplir tres principios fundamentales; debe ser claro para la comprensión del mensaje, íntegro, ya que lo que se comunica se le debe dar importancia por su contenido y su uso debe ser estratégico en relación a las funciones de la organización.

Las organizaciones públicas necesitan trabajar con base en estos tres principios, los cuales aseguran el éxito de la planificación

estratégica difundida por las personas que trabajan en la empresa. Si esta planificación se establece de manera clara y asertiva, forma-rá parte del éxito organizacional.

Dialógica: El diálogo ocurre cuando, al ser intercambiada la información, se da una reciprocidad entre quienes protagonizan el proceso, constituyéndose de esta manera en una herramienta para compartir ideas y abrir nuevos canales en el proceso de comunicación. En este contexto, Saavedra (2008) plantea que "...el diálogo puede definirse como un proceso de construcción de significados entre actores individuales y colectivos, una corriente de significado que fluye entre a través de los actores que participan" (p. 26).

Alles (2007) indica que el dialogar requiere del ejercicio de saber escuchar, reconocer los diferentes tiempos de comprensión y madurez de cada una de las partes involucradas; hablar con sinceridad y en consonancia con lo que se piensa y siente; son aspectos fundamentales para que el diálogo se desarrolle.

Dentro de una organización pública, un diálogo efectivo requiere del esfuerzo de todos los empleados y corresponde a la necesidad de cumplir el proceso de comunicación, teniendo en cuenta los beneficios que traerá a la organización, las personas deben funcionar como interlocutores que entiendan el significado del lenguaje empleado para ser más efectiva la transferencia de los conocimientos y la información. En este orden de ideas, el diálogo constituye, en esencia, una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización pública con el entorno, la interacción tanto nivel interno como externo, la definición de identidad y la optimización del desempeño del personal de la organización.

#### Propiedades de la Comunicación en las Organizaciones Públicas

Serna (2008) define la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, que se dan entre los miembros de la organización, o entre esta y su medio, por lo cual influye en las opiniones, actitudes y conductas de los mismos; todo ello, con el fin de que cumpla, eficiente y más rápidamente, sus objetivos.

Según lo expresado por este autor, el análisis de la acción de comunicar es una propiedad fundamental y necesaria para el ejercicio

profesional; es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización e infiere positivamente en la creación de ambientes armoniosos que aporten beneficios al desarrollo del trabajo en la organización.

Por ende, el personal debe participar en el proceso de comunicación a fin de propiciar un grado de confianza que haga las relaciones laborales, armoniosas, para obtener resultados y atribuciones más exactos para escuchar de forma activa. Es importante la tolerancia en el proceso ya que esta permite que los individuos reciban indicaciones y acepten sugerencias con la disposición de mejorar el trabajo en función del éxito de la organización.

En opinión de Zabalza (2010), la comunicación adecuada "...es una competencia importante para los miembros que participan en las organizaciones, porque permiten el desarrollo de los procesos para llegar al rendimiento en las actividades desarrolladas por el equipo" (p. 40).

Chacón (2011) comparte el criterio señalado por Zabalza, al puntualizar que las propiedades de la comunicación permiten satisfacer a los miembros de la organización y beneficiar su desempeño, comprometerlos con la misión y visión de la empresa, integrarlos de manera tal de lograr buenas relaciones en los distintos niveles gerenciales, evaluar la eficacia en la ejecución de las asignaciones y crear un ambiente lleno de armonía y paz laboral.

#### Comprensión de la Comunicación

Se refiere este concepto a la transmisión de informaciones claras, de manera tal que no se presenten interpretaciones incorrectas o confusiones. Comienza con la elaboración del mensaje, el cual debe ser realizado con un lenguaje entendible para el receptor, por lo que el emisor debe conocerlo para poder comunicarse.

Al respecto, Camacho (2006) resalta que en la organización es fundamental reducir el ruido entre quienes se comunican y determinar los medios adecuados para la conformación del proceso de comunicación. Al entenderlo, el personal estará capacitado para resolver los problemas que se presenten. Este proceso es de gran valor para las organizaciones públicas, donde en ocasiones se presentan informaciones confusas que pueden hacer cometer errores al personal y evitar conseguir el logro de alguna meta propuesta.

En relación a los mensajes, Berlo (2014) señala que "...la mayor parte de las dificultades de los individuos, en cuanto a la comprensión de contenidos, están relacionadas con ciertos aspectos del mensaje como simplicidad, orden y brevedad" (p. 34). Los mensajes simples utilizan un vocabulario y estructura sintáctica adecuados en relación a quien va dirigido, para que de esta manera sea más comprensible.

Por ello, los contenidos que ofrece el emisor deben tener una articulación lógica, evitando el mensaje confuso y sin estructura contextual que permita la confusión al momento de ser recibido, mientras que la brevedad hace referencia a la extensión lingüística y el uso de palabras adecuadas dentro del mensaje.

Es pertinente señalar que si se evita la redundancia en los mensajes en las organizaciones públicas se puede ayudar a incrementar las posibilidades de que las informaciones no solamente lleguen con claridad al receptor, sino que se interpreten de manera precisa, la correcta emisión y recepción de mensaje beneficia el desarrollo de las relaciones entre las personas de la organización, y por ende, la realización del trabajo será más productiva y dará mejores resultados.

### **Consideraciones en torno a la Comunicación en Organismos de Seguridad y Defensa Nacional**

En el amplio espectro de las instituciones públicas existentes, las fuerzas y cuerpos de seguridad poseen un papel predominante debido a su función de protección y control de actividades. Lamentablemente, estas instituciones se han desarrollado con la creencia de que su servicio y su eficacia serían armas suficientes para obtener el prestigio y la consideración de los ciudadanos.

Probablemente, durante muchas décadas, el desarrollo de estas organizaciones estuvo ligado al desarrollo social, pero en cierto momento esa unión se rompió. Según Cancelo-San Martín (2013), "...esa ruptura provocó la exportación de una imagen poco cercana a la realidad cotidiana de las instituciones, como consecuencia de la falta de diálogo entre estas instituciones y la sociedad" (p. 12).

Ello ha desembocado, en la mayoría de los casos, en la formación de una imagen negativa, la cual es habitualmente acrecentada, producto de la difusión de una serie de actos aislados por parte de miembros de estas instituciones, que atentan contra las libertades fundamentales de los individuos o contra la propia institución como parte de la administración pública.

La difusión de estos hechos no emana de la organización sino de los medios de comunicación, proyectando de esta forma una imagen de hermetismo y complicidad a los medios y a la propia sociedad.

En cualquier sociedad democrática, toda actividad organizacional empieza con el consentimiento del público, en este caso los ciudadanos, y existe gracias a la aprobación del mismo. De esta afirmación se desprende el concepto de que las instituciones deben estar deseosas de explicar al público cuáles son sus políticas, sus actividades, y si éstas cumplen las expectativas sociales. Esto último debe ser prácticamente un deber. Obligación que, en el caso de las fuerzas de seguridad, ha de cumplirse de manera indemorable.

Esa necesidad de justificar su existencia, a juicio de Cancelo-San Martín (et al.), viene impuesta por varias razones:

- Las instituciones públicas deben legitimar su existencia mediante el reconocimiento y la confianza de aquellos a quienes sirven. En este caso, las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado prestan un servicio al ciudadano, y este último es juez y parte en esa relación. La sociedad ha de valorar el servicio que se le ofrece y, a través de esta valoración, justificar o desestimar la existencia de esa institución. La mejor manera de hacer llegar su labor, y de que esta sea valorada como la institución desea, es que ella misma comunique su labor con todos los instrumentos de que disponga o creándolos para tan importante fin.
- Una clara consecuencia de la anterior necesidad es que los ciudadanos mantienen y financian económicamente la institución a través de sus impuestos. Por lo tanto, desean saber qué hace y si cumple las funciones para las cuales se creó. En este caso, la sociedad actúa como el patrón que mantiene

a sus empleados y que desea conocer el estado de sus inversiones. Preguntas como:

- ¿por qué y para qué existen las fuerzas de seguridad?, ¿qué son y qué hacen?, ¿cómo funcionan? y ¿cuál es el futuro de estas instituciones?", exigen respuestas que deben ser emitidas por la propia organización, ya que es la máxima conocedora de todas esas informaciones.
- Asimismo, la sociedad sufre las consecuencias de la inseguridad ciudadana y necesita saber que las instituciones que luchan contra ella son efectivas y trabajan constantemente en esa labor.
- Los ciudadanos están involucrados en las actividades de la organización debido a que éstas demandan su colaboración.
- La labor de los cuerpos de seguridad, al igual que la del resto de la administración, debe ser transparente para los ciudadanos, sin perjuicio de sus propias funciones y con las limitaciones legales que estén establecidas, las cuales constan de forma general en el artículo 19 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- Las fuerzas de seguridad forman parte de la sociedad y no pueden tener una estructura al margen de la misma. Los miembros de la institución viven en sociedad, necesitan ser reconocidos e identificarse con ella. Esto requiere que su labor profesional y la organización en la cual desempeñan esta actividad estén integradas y reconocidas por el entorno. Para ser reconocida por el entorno es necesario comunicar su labor.

Estas necesidades no colmadas han provocado que las fuerzas de seguridad de distintos países reconozcan que la comunicación es algo inevitable, y que se instale la determinación de realizar una labor comunicativa desde este tipo de organismos estatales. En tal sentido, Cancelo-San Martín (et al.) precisa que se hace necesario optimizar los enfoques estratégicos de comunicación en dichas organizaciones, en aras de despegar los ruidos, la carencia de assertividad, efectividad y dialógica de los mensajes intra estamentos, a los fines de sustancialmente incidir en la imagen de los cuerpos de seguridad ante la comunidad. Para tal fin se están creando y dotando de todos

## **Los Componentes de la Seguridad y Defensa en el Estado Venezolano**

Considerando que el presente trabajo de investigación, se contextualiza a nivel general en los organismos que integra el Sector Seguridad y Defensa en Venezuela, se hace necesario revisar la composición de este y su regulación legal.

La Defensa puede ser externa cuando se visualiza en el ámbito internacional o bien puede operar en el ámbito intra-societario a nivel del sistema político. En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), promulgada en 1999 y publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453, del 24 de marzo de 2000, establece:

El Ejército, la Armada y la Aviación tienen como responsabilidad esencial la planificación, ejecución y control de las operaciones militares requeridas para asegurar la defensa de la Nación. La Guardia Nacional cooperará con el desarrollo de dichas operaciones y tendrá como responsabilidad básica la conducción de las operaciones exigidas para el mantenimiento del orden interno del país. La Fuerza Armada Nacional podrá ejercer las actividades de policía administrativa y de investigación penal que le atribuye la Ley. (CRBV, Art. 329)

Evidentemente que la conceptualización de la seguridad y defensa venezolana está anclada en el pensamiento bolivariano y mantiene su firme sustentación en nuestra Carta Magna en sus Artículos 322 y 326.

La seguridad de la Nación es competencia esencial y responsabilidad del Estado, fundamentada en el desarrollo integral de ésta y su defensa responsabilidad de los venezolanos y venezolanas; también de las personas naturales y jurídicas, tanto de derecho público como de derecho privado, que se encuentren en el espacio geográfico nacional. (CRBV, Art. 322)

Estos aspectos específicos sobre la Seguridad de la Nación, son refrendados y ampliados teórica y doctrinalmente, en el Artículo 326:

La seguridad de la Nación se fundamenta en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil para dar cumplimiento

a los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental y afirmación de los derechos humanos, así como en la satisfacción progresiva de las necesidades individuales y colectivas de los venezolanos y venezolanas, sobre las bases de un desarrollo sustentable y productivo de plena cobertura para la comunidad nacional. El principio de la corresponsabilidad se ejerce sobre los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar. (CRBV, Art. 326)

Estos propósitos constitucionales de indiscutible valor teológico, precisan la definida orientación de la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil de garantizarle seguridad a la nación, mediante el progreso espiritual, social y económico y en armonía con los Poderes Nacionales.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, además de la clásica división de los Poderes Nacionales en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, se incorporan otros poderes como el Poder Ciudadano y el Poder Electoral. En su Art. 329, le asigna específicamente a la Fuerza Armada Nacional: Ejército Armada, Aviación y Guardia Nacional, la responsabilidad de asegurar mediante operaciones militares la defensa de la Nación.

Este aspecto es retomado por la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación (LOSN, 2002), en el Artículo 20, en el cual se establece: "La Fuerza Armada Nacional constituye uno de los elementos fundamentales para la defensa integral de la nación, organizada por el Estado para conducir su defensa militar en corresponsabilidad con la sociedad" (Art. 20). Estableciendo que sus componentes (Ejército, Armada, Aviación y Guardia Nacional Bolivariana):

...con sus respectivos ámbitos de acción, tienen como responsabilidad, la planificación, ejecución y control de las operaciones militares, a los efectos de garantizar la independencia y soberanía de la nación, asegurar la seguridad de su territorio y demás espacios geográficos de la República, así como la cooperación en el mantenimiento del orden interno. Las Leyes determinarán la participación de la Fuerza Armada Nacional en el desarrollo integral de la nación.

Los nuevos roles que se le asignan a la Fuerza Armada Nacional en la Carta Fundamental son: garantizar al Estado su independencia, el ejercicio racional de la soberanía, el resguardo de la territorialidad, y la capacidad de auto- determinación, donde se anteponga la paz sobre la guerra, la solidaridad ante los conflictos, y la defensa para la no-agresión.

Toda institución se conforma en una sociedad con arreglo a una cultura y a un desarrollo social concreto. A la organización se le concede la condición de legítima al integrarse y pervivir en un universo social. Una institución no solo debe administrar eficazmente sus recursos sino también integrarse en el universo cognitivo y cultural de la sociedad.

En el caso de las instituciones públicas, tanto la génesis como la consolidación como servicio a la sociedad, significa no solo cumplir con su actividad de origen, sino también crear espacios y procesos comunicativo-cognitivos para el establecimiento de un sistema estable, en el cual se interrelacionen las instituciones y los públicos, con el fin de fomentar un espacio en el cual tenga lugar un flujo bidireccional de comunicación. Dicha relación comunicativa garantiza el adecuado entendimiento y la legitimación de los ciudadanos hacia las organizaciones estatales. Para ello, diseñar y activar una real e integral (efectiva) estrategia de comunicación organizacional es fundamental o vital. Con ello se logra consolidar el deber de comunicar en esta taxonomía de instituciones.

En este sentido, en el amplio espectro de las instituciones públicas existentes, las denominadas Fuerzas, Órganos o Cuerpos de Seguridad y Defensa Nacional, que incluye los competentes en Seguridad Ciudadana, Orden Público e Inteligencia, poseen un papel predominante debido a su función de protección y control de actividades. Lamentablemente, estas instituciones se han desarrollado con la creencia de que su servicio y su efectividad serían armas suficientes para obtener el prestigio y la consideración de los ciudadanos.

Según lo expone Prieto-Silva (2013), probablemente, durante muchas décadas, "...el desarrollo de estas organizaciones estuvo ligado al desarrollo social, pero en cierto momento esa unión se rompió" (p. 20). Esa ruptura provocó la exportación de una imagen poco cercana

a la realidad cotidiana de las instituciones, como consecuencia de la falta de diálogo entre estas instituciones y la sociedad.

Ello ha desembocado, en la mayoría de los casos, en la formación de una imagen negativa, la cual es habitualmente acrecentada, producto de la difusión de una serie de actos aislados por parte de miembros de estas instituciones, que atentan contra las libertades fundamentales de los individuos o contra la propia institución como parte de la administración pública. En la difusión de estos hechos incide sustancialmente el ejercicio de la labor de los medios de comunicación, proyectándose, de esta forma, una imagen de hermetismo y complicidad a los medios y a la propia sociedad.

En los sistemas democráticos, toda actividad organizacional empieza con el consentimiento del público, en este caso los ciudadanos, y existe gracias a la aprobación del mismo. De esta afirmación se desprende el concepto de que las instituciones deben estar deseosas de explicar al público cuáles son sus políticas, sus actividades y si éstas cumplen las expectativas sociales. Esto último debe ser prácticamente un deber (el de comunicar).

Obligación que, en el caso de las Fuerzas u Órganos de Seguridad y Defensa, ha de cumplirse de manera indemorable.

Las instituciones públicas deben legitimar su existencia mediante el reconocimiento y la confianza de aquellos a quienes sirven. En este caso, las Fuerzas u Órganos de Seguridad y Defensa del Estado prestan un servicio al ciudadano, siendo, este último, juez y parte en esa relación. La sociedad ha de valorar el servicio que se le ofrece y, a través de esta valoración, justificar o desestimar la existencia de esa institución. La mejor manera de hacer llegar su labor, y de que esta sea valorada como la institución desea, es que ella misma comunique su labor con todos los instrumentos de que disponga o creándolos para tan importante fin.

Consecuencia de la anterior necesidad es que los ciudadanos mantienen y financian económicamente la institución a través de sus impuestos. Por lo tanto, desean saber qué hace y si cumple las funciones para las cuales se creó. En este caso, la sociedad actúa como el patrón que mantiene a sus empleados y que desea conocer el estado de sus inversiones. Interrogantes como: ¿por qué y para qué existen las Fuerzas u Órganos de Seguridad y Defensa Nacional?;

¿qué son y qué hacen?; ¿cómo funcionan?; y ¿cuál es el futuro de estas instituciones?", exigen respuestas que deben ser emitidas por la propia organización, ya que es la máxima conocedora de todas esas informaciones.

La sociedad sufre las consecuencias de la inseguridad ciudadana y necesita saber que las instituciones que luchan contra ella son efectivas y trabajan constantemente en esa labor.

Los ciudadanos están involucrados en las actividades de la organización debido a que éstas demandan su colaboración.

La labor de los cuerpos de seguridad, al igual que la del resto de la administración, debe ser transparente para los ciudadanos, sin perjuicio de sus propias funciones y con las limitaciones legales que estén establecidas, las cuales constan de forma general y universal en el Artículo 19 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.

Las Fuerzas u Organismos de Seguridad y Defensa forman parte de la sociedad y no pueden tener una estructura al margen de la misma. Los miembros de la institución viven en sociedad, necesitan ser reconocidos e identificarse con ella. Esto requiere que su labor profesional y la organización en la cual desempeñan esta actividad estén integradas y reconocidas por el entorno. Para ser reconocida por el entorno es necesario comunicar su labor.

Estas necesidades no colmadas han provocado que las fuerzas de seguridad de distintos países reconozcan que la comunicación es algo inevitable, y que se instale la determinación de realizar una labor comunicativa desde este tipo de organismos estatales. Para tal fin se están creando y dotando de todos los instrumentos necesarios que permitan realizar una potente y efectiva estrategia de comunicación organizacional.

## **Conclusiones:**

Toda institución se conforma en una sociedad con arreglo a una cultura y a un desarrollo social concreto. A la organización se le concede la condición de legítima al integrarse y pervivir en un universo social. Una institución no solo debe administrar eficazmente sus recursos sino también integrarse en el universo cognitivo y cultural de la sociedad.

Constituye un requerimiento motriz para que esa integración socio-cultural de una organización, la existencia en esta de una comunicación fluida, estructurada, profesional y mantenida en el tiempo, que garantice más allá de la solicitud de los ciudadanos, así como de sus integrantes, la información de sus actividades. Ese debe ser el compromiso de las instituciones, independientemente de su actividad organizacional, cuando desea adaptar los paradigmas contemporáneos de la Gerencia, erigir la comunicación como una aplicación de la Estrategia Administrativa.

De las instituciones públicas existentes a nivel mundial y en Venezuela en particular, las denominadas Fuerzas, Órganos o Cuerpos de Seguridad y Defensa Nacional, que incluye los competentes en Seguridad Ciudadana, Orden Público e Inteligencia, poseen un papel predominante debido a su función de protección y control de actividades. Lamentablemente, estas instituciones se han desarrollado con la creencia de que su servicio y su efectividad serían armas suficientes para obtener el prestigio y la consideración de los ciudadanos.

Las instituciones públicas deben legitimar su existencia mediante el reconocimiento y la confianza de aquellos a quienes sirven. En el caso de las Fuerzas u Órganos de Seguridad y Defensa del Estado prestan un servicio al ciudadano, siendo, este último, juez y parte en esa relación. La sociedad ha de valorar el servicio que se le ofrece y, a través de esta valoración, justificar o desestimar la existencia de esa institución. La mejor manera de hacer llegar su labor, y de que esta sea valorada como la institución desea, es que ella misma comunique su labor con todos los instrumentos de que disponga o creándolos para tan importante fin.

Las Fuerzas u Organismos de Seguridad y Defensa forman parte de la sociedad y no pueden tener una estructura al margen de la misma. Los miembros de la institución viven en sociedad, necesitan ser reconocidos e identificarse con ella, lo cual requiere que su labor profesional y la organización en la cual desempeñan esta actividad estén integradas y reconocidas por el entorno. Para ser reconocida por el entorno es necesario comunicar su labor.

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permite trazar una línea de propósitos

que determina el cómo se pretende lograr los objetivos de una organización. Proceso participativo que permitirá a los organismos sujetos de estudio, contribuir activa y permanentemente en garantizar la seguridad, la estabilidad, el desarrollo y la Defensa integral de la Nación, mediante el empleo de medios y la aplicación de métodos de inteligencia y contrainteligencia, dirigidos a prevenir, descubrir y contrarrestar las amenazas de origen externo o interno que puedan atentar contra los intereses de la República Bolivariana de Venezuela, actuando dentro del contexto del Estado Social de Derecho y de Justicia, la Constitución y las leyes.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación que busque indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo (ciudadanía venezolana), tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantea el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso. Beneficios que son cruciales en el caso de los órganos involucrados en el proceso de Seguridad de la Nación de un país, cuando se toma en consideración que debe funcionalmente realizar el seguimiento, la evaluación, así como la información oportuna y efectiva de las políticas públicas gubernamentales.

El Plan Estratégico de Comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que debe ser desarrollada en varios pasos, a saber: conseguir apoyo, realizar un diagnóstico, armar el plan, establecer la estrategia de comunicación, e implementar el plan. Así, el Plan debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la Organización.

## **Bibliografía:**

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Berlo, D. (2014). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo - Grupo Ilhsa S.A.
- Camacho, M. (2006). *El enfoque humanista en la gerencia*. San Fernando de Apure: Editorial UNELLEZ.
- Camacho, W. (2013). *Propuesta de comunicación estratégica como escenario de acción efectiva para las organizaciones públicas venezolanas del sector educación*. Caso: unidades educativas nacionales del Distrito Capital. Trabajo de grado no publicado. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Camisón, C. (2007). *Gestión de calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Prentice Hall Pearson.
- Cancelo-San Martín, M. (2013). *La comunicación en los organismos de seguridad de los Estados*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid Ediciones.
- Chacón, C. (2011). *Eficacia de la comunicación en el trabajo*. Madrid: Editorial Alianza.
- Cova, A. (2012). *La comunicación en las organizaciones: enfoques, paradigmas y aplicaciones*. Caracas: UCAB Ediciones.
- Díaz, G. (2013). *La comunicación estratégica de las organizaciones*. México: Editorial Limusa C.A. - Grupo Noriega.
- Díaz, G., Loaiza, N. y Zambrano, L. (2012). *La comunicación estratégica como escenario de acción de las organizaciones*. México: Editorial Limusa C.A. - Grupo Noriega.
- Garrido, F. J. (2000). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Gestión.

- Herrera-Martínez, G. (2013). *Vale la pena invertir en comunicación organizacional*. Buenos Aires: Editorial Mico Panoch.
- Koontz y O'Donnell. (2006). *Administración. Traducción de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata*. México: Mc Grau-Hill.
- Koontz, O. y Weinhrich, H. (2006). *Administración*. México. Editorial México.
- Lugo, F. (2012). *La comunicación: concepciones y taxonomías*. Buenos Aires: Prezi Editores.
- Lugo, R. (2012). *Comunicación afectiva. Cómo promover la función afectiva de la comunicación*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica comunicacional para las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Manucci, M. (2013). *Comunicación corporativa estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: Editorial SAF Grupo.
- Ministerio del Poder popular para la Planificación. (2016). *Memoria y cuenta anual*. Caracas: Autor.
- Páez, J. (2003). *Gerencia en acción*. Caracas: Gráficas Emil C.A.
- República Bolivariana de Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000), *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, Nº 5.453, Marzo 24, 2000.
- República Bolivariana de Venezuela. Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, Nº 6.733 Extraordinario. Junio 28, 2009.
- Riso, W. (2005). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir No*. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Saavedra, E. (2008). *Lenguaje y comunicación*. Santiago de Chile: Editorial Libart C.A.

- Serna, E. (2012). *Comunicación superflua*. México: editorial Seix Barral.
- Silva-Arenas, V. (2012). *La inserción del pensamiento estratégico en la gestión de organizaciones*. Caracas: Intelectos Editores.
- Silva-Arenas, A. (2014). *Enfoque estratégico de la comunicación organizacional*. Caracas: Intelectos Editores.
- Silva-Arenas, V. (2014). *La comunicación en organismos vinculados a la Seguridad Ciudadana y del Estado*. Caracas: Intelectos Editores.
- Vicepresidencia de la República de Venezuela. (2015). *Diagnóstico situacional sobre gestión pública nacional*. Caracas: Autor.
- Zabalsa, M. (2010). *Competencias del talento humano organizacional: calidad y desarrollo*. Madrid: Narcea.