



# **Comunicación estratégica para las organizaciones**

Quito - Ecuador  
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

**Portada:**

*CIESPAL*

**Diagramación texto:**

*Fernando Rivadeneira León*

**Impresión:**

*Editorial "Quipus", CIESPAL*

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Planificación estratégica de la comunicación</b> Adalid Contreras Baspineiro	11
<b>La comunicación en la estrategia empresarial</b> Marisa Guisasola	25
<b>La comunicación interna</b> Liliana Guevara Soto	45
<b>La imagen empresarial y sus públicos</b> Marisa Guisasola	61
<b>Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa</b> Liliana Guevara	79
<b>Herramientas de comunicación para construir resultados</b> Mario Manucci	91

<b>El lobby</b>	
Humberto López López	133
<b>La comunicación frente a la crisis</b>	
Liliana Guevara Soto	143
<b>La comunicación en las crisis institucionales</b>	
Alfredo Bisquert Vicens	155
<b>La comunicación publicitaria en la globalización</b>	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
<b>Formación de consultores en comunicación organizacional</b>	
Germán Hennesey Noguera	193
<b>Análisis comunicativo de una universidad chilena</b>	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
<b>Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional</b>	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
<b>Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana</b>	
Mónica María Valle Flores	355

# La comunicación en las crisis institucionales

*Alfredo Bisquert Vicens\**

## **Introducción**

*(Entrada propedéutica para un recorrido epistemológico)*

Coincidiendo con el profesor Francisco Suárez<sup>1</sup>, no pretendo plantear "... un enfoque epistemológico que determine si *organización* es o no lo mismo que *institución*, se sabe que no es así, así como también se sabe que muchas veces los autores los toman indistintamente; de tal forma se debe evitar ser más papista que el Papa".

Como en el campo de la *Comunicación* tenemos un largo camino recorrido, y contamos ya con un marco teórico al menos suficiente como para conceptualizar el término *comunicación*, podemos, siquiera provisoriamente y para los fines de esta ponencia, aceptar que tampoco vale la pena agotar nuestros esfuerzos en diferenciar -en términos absolutos- la *Comunicación Organizacional* de la *Comunicación Institucional*.

---

\* Argentino. Magister en Gestión de Organizaciones Públicas con mención en Administración de las Comunicaciones Sociales. Técnico en Propaganda, Publicidad y Relaciones Humanas. Profesor universitario.

1 Titular de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y coautor del libro "Analista Organizacional ¿Profesión o saber?"

Nuestro contexto contemporáneo se caracteriza por su *complejidad creciente*. Pero el pensamiento contemporáneo no asume todavía esa complejidad. Con frecuencia nos convencemos a nosotros mismos que un fenómeno estudiado es más simple de lo que realmente es y caemos fácilmente en *el reduccionismo...* Como predica Edgar Morin: *“Nunca, en la historia de la humanidad, las responsabilidades del pensamiento fueron tan abrumadoras”*.<sup>2</sup> Desde otras latitudes, Augusto Pérez Lindo se expresa en consonancia: *“La conciencia crítica y la apertura ante el surgimiento del nuevo mundo constituyen el desafío filosófico más importante de este momento”*.<sup>3</sup>

Es precisamente en esos escenarios en los que imaginamos los futuros posibles, donde queremos posicionar a la comunicación como elemento estratégico en la gestión de las organizaciones sociales, *particularmente en situaciones de crisis*.

La *crisis* contemporánea global contiene muchas señales de *peligro* pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una *oportunidad* para transformar la crisis.

Contextualizando la idea de crisis en el marco de las instituciones, podemos definirla desde una perspectiva triple: *fenoménica, taxonómica y secuencial*.

La perspectiva *fenoménica* nos permitirá percibir y vivir la crisis tal como se nos aparece; en la *taxonómica* se procurará tipificarla aplicando criterios de clasificación y la *secuencial* nos acercará al análisis y seguimiento del desarrollo concreto del fenómeno que nos afecta.

Todas las perspectivas o miradas posibles estarán acompañadas de procesos dinámicos de comunicación estratégica, entendida como herramienta de gestión.

---

2 MORIN, Edgar. *La cabeza bien puesta*, pág. 20.

3 PÉREZ LINDO, Augusto. *Nuevos paradigmas y cambios en la conciencia histórica*, pág. 7.

La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien podemos acordar que, en general, las crisis son acontecimientos aleatorios y no deseados, debemos también aceptar que son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse.

Ya tenemos mínimamente delineado el camino: la polisemia, pero también la riqueza, del concepto comunicación organizacional o institucional; el contexto contemporáneo observado desde el paradigma de la complejidad; el desafío de los desafíos (la reforma del pensamiento) y una idea de crisis global e institucional y su imprescindible relación con la creciente necesidad de comunicación.

### **La comunicación en y para las organizaciones**

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, lo institucional puede ser pensado como un fértil campo de problemáticas con atravesamientos múltiples.

Posicionados en este paradigma, hablamos de *campo organizacional-institucional* como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y donde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

La importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana pero, especialmente, la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no solo interpersonales sino primordialmente intra y extra interinstitucionales, se ha ido acrecentando desde hace algunas décadas y, sin duda, lo seguirá haciendo a un ritmo aún más creciente en los próximos años.

“Desde 1983, fecha en que Chester Barnard dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha

demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización son una persona comunicativa”.<sup>4</sup>

La comunicación organizacional es un género comunicacional, que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.

Para Norbert Wiener “... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido”.<sup>5</sup>

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones concurrentes, entre ellas:

- \* La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas.
- \* La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.
- \* La sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones.

---

4 GOLDBERGER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, pág. 19

5 WIENER, Norbert. En: DEUTSCH, Karl. *Los nervios del gobierno*, pág. 106.

La comunicación se ha tomado a menudo como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante.

Las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes. El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las instituciones.

Todo trabajo comunicacional e institucional exige un enfoque multidisciplinario. La comunicación se diversifica y se densifica constantemente. Sus técnicas se especializan y proliferan. El tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden.

¿Cómo puede restablecerse el orden y la coherencia? Con una gestión estratégica y planificada de la comunicación. La misión de esta gestión es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización.

A esta altura de la reflexión resulta válido recordar que: “La gestión ha utilizado siempre la comunicación, pero sin reconocerla como una variable estratégica. (...) Pero, aunque la comunicación es un instrumento al servicio de la gestión, no es en absoluto un modelo de gestión”.<sup>6</sup>

¿Cuáles son las funciones y la posición del gestor de las comunicaciones en una organización? Joan Costa nos responde que el *Director de Comunicación (DIRCOM)*. Un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones,

---

6 WEIL, Pascale. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, pág. 223.

constructor de identidad, guardián de la imagen corporativa, todo al mismo tiempo. "... el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa. Pero la imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador y consistente".<sup>7</sup>

En la literatura específica reciente se plantea el surgimiento de una Teoría General de las Organizaciones que integra decididamente a la Comunicación en el desarrollo institucional.

"... mi adscripción a una Teoría General de las Organizaciones implica un compromiso multidisciplinario (la revisión de disciplinas como la Antropología, la Sociología, la Psicología Social, *las Ciencias de la Comunicación*, la Ciencia Política, la Economía, etcétera); de otro modo no se entendería al hombre en la organización. También supone una revisión de ciertos vectores estructurales (como la personalidad, la interacción, los roles, el poder, el liderazgo, *las comunicaciones*, el conflicto, etcétera) sin los cuales no se comprenderían las regularidades propias de la organización".<sup>8</sup>

En este sentido consideramos que la organización es un espacio de interacción y aprendizaje, atravesado por la comunicación.

### **La comunicación estratégica en situaciones de crisis**

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen institucional.

"La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil, porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el *Director de Comunicación* ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia".<sup>9</sup>

---

7 COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, pág. 266.

8 DURANTE, Rola. *Las organizaciones que aprenden*, pág. 13.

9 COSTA, Joan. *Op. Cit.*, pág. 266

Los factores que intervienen en una situación de crisis pueden ser múltiples y diversos. Sólo a título de ejemplo mencionamos algunos que creemos significativos:

- \* Relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización.
- \* Su existencia es conocida por los participantes y genera malestar institucional.
- \* La organización no puede mantener el conflicto por mucho tiempo, por razones de supervivencia.
- \* La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control.
- \* Existe una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia.

Como síntesis integradora de estos elementos podemos decir que la crisis institucional enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos institucionales. Puede hablarse, entonces, de diversos tipos: *crisis de funciones, de modelo, de proyecto*. Cada uno de ellos implica distintos grados de compromiso y efectos en el funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización.

El hecho más característico de las crisis consiste en la aparición de momentos de incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos, en algún lugar del sistema o bien en ciertos estados específicos.

Ida Butelman<sup>10</sup> describe un conjunto de nociones a las que alude el concepto de crisis:

- \* Perturbación y ausencia rápida de solución
- \* Desorden e incertidumbre asociada a parálisis.
- \* Bloqueo y desbloqueo
- \* Contradicción y paradoja
- \* Transformación y cambio

Toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional.

“La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público. Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público”.<sup>11</sup>

Según Justo Villafañe<sup>12</sup>, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas:

- \* Identificación de la crisis
- \* Enfrentamiento de la crisis
- \* Resolución de la crisis
- \* Gestión de la postcrisis

Estas etapas configuran el *Plan de Crisis*. Sus funciones comunicativas básicas son: *elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar*.

---

10 BUTELMAN, Ida. *Pensando las instituciones*, págs. 187/189.

11 BORRINI, Alberto. *La mejor crisis posible es la que se logra evitar*. Diario La Nación, 14 de setiembre de 1999.

12 VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*, págs. 304/309.

Entre las herramientas imprescindibles se destaca el *discurso de crisis*. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.

Las acciones comunicativas imprescindibles en un Plan Estratégico para la crisis son, entre otras:

- \* Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa
- \* Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo
- \* Priorizar la atención de los medios de comunicación en general
- \* Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente

### **Análisis de caso**

Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zúñeda, refiriéndose a la *publicidad institucional de problemas*, expresan: “En un mediano o largo plazo, las campañas de publicidad institucional pueden tomar la forma de programas educativos o informativos, que son especialmente adecuados para las industrias que trabajan directamente con el ambiente (forestales, químicas, petroleras, etcétera). Estas empresas, por operar con recursos que son patrimonio de la sociedad, deben actuar con mayor responsabilidad y deben mostrar a la comunidad que trabajan a conciencia con los recursos naturales, a la vez que buscan la colaboración de todos en la protección de los espacios comunes”.<sup>13</sup>

En este marco se inserta el caso que analizaremos en la exposición de esta ponencia.

---

13 AMADO SUÁREZ, Adriana y CASTRO ZÚÑEDA, Carlos. *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*, pág. 81.

En Mendoza (Argentina), con motivo de una fuerte crisis energética y mediante un convenio firmado entre la Universidad Nacional de Cuyo y EMSE (Energía Mendoza Sociedad del Estado) llevamos a cabo la campaña educativa *“Uso responsable y solidario de la energía”*. Los responsables fueron alumnos de la carrera de Comunicación Social de nuestra universidad.

## **Conclusiones**

- \* Sobre los cimientos de la identidad y la cultura de las organizaciones se construye y expresa la identidad corporativa. La personalidad hace a la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental para la imagen corporativa.
- \* La importancia estratégica de la comunicación en la gestión institucional exige que ésta ocupe un lugar en el directorio de cualquier organización, a través del Director de Comunicación.
- \* Las respuestas a las situaciones de crisis, manteniendo las dosis de creatividad que cada una requiera, pueden y deben ser planificadas, operativizadas con herramientas y estrategias apropiadas.
- \* Las situaciones de crisis deben enfrentarse desde una cultura y una práctica de la comunicación organizacional.