



# **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

# Planificación Estratégica de la Comunicación

*Adalid Contreras Baspineiro\**

Divido esta exposición en dos partes: primera, una aproximación a la planificación de la comunicación mirándola desde los enfoques y no tanto de las metodologías; y segunda, un señalamiento de los principales desafíos contemporáneos para la planificación de la comunicación.

## **1. La planificación de la comunicación**

Sin negar que existan muchas otras etapas, distingo tres momentos en la trayectoria de la planificación de la comunicación, reconocibles con claridad en América Latina y el Caribe.

1.1. La primera etapa de la planificación de la comunicación en nuestro continente tiene que ver con un proceso de definición de grandes principios y doctrinas de la comunicación y de la

---

\* Boliviano. Sociólogo y comunicólogo. Consultor en Estrategias de Comunicación. Profesor universitario.

planificación, especialmente a mediados de los años 70, cuando América Latina se plantea el desafío de trabajar Políticas Nacionales de Comunicación y empieza a trabajarse con mayor rigor la planificación de la comunicación.

Está este proceso histórico llevado por una mutación de las teorías difusionistas de la comunicación a cambio de teorías más participativas y demandas de inclusión en una organización desigual e inequitativa del mundo, se aportan tres elementos de enorme significación y vigencia en la planificación de la comunicación. En realidad, es el inicio de la planificación de la comunicación con identidad comunicacional, gracias al aporte pionero y magistral de comunicólogos como Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pasquali y Antonio Mayobre.

Los tres factores aludidos son:

- a. Las *Políticas de Comunicación*, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas. Se habla de grandes normas, de grandes leyes, pero también de aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en las políticas de comunicación se habla de seres humanos haciendo comunicación. Este es un factor distintivo que la planificación tiene que recuperarse en su desafío de formularse desde la comunicación.
- b. El segundo elemento son las *Estrategias de Comunicación*, entendidas como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica.
- c. El tercer elemento son los *Planes de Comunicación*, entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación.

Desde esta propuesta, entonces la política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo. La política se ocupa de las grandes finalidades, las estrategias definen líneas de objetivos más específicos, y los planes van a hacer referencia a las metas concretas y las acciones para hacer realidad los objetivos y las finalidades que plantean las estrategias.

De manera operativa, las políticas contienen a las estrategias y las estrategias a los planes y, también desde el punto de vista operativo, para tener políticas primero hay que hacer los planes, con los planes aproximarse a las estrategias y con las estrategias, a las políticas de comunicación.

Esta formulación viene acompañada de una mutación de las teorías persuasivas de la comunicación, lo que va a generar una riqueza doctrinaria y conceptual de la comunicación, determinante en las teorías y prácticas de la comunicación y de la política.

1.2. Sin embargo, considerando ya la segunda fase de la trayectoria de la planificación de la comunicación en la práctica, vemos que estos grandes postulados se quedan en planteamiento, tanto porque las reflexiones doctrinarias amplias no tienen el mismo rigor al momento de trabajarse metas, acciones, planes concretos, que permitan realizar estrategias y políticas de comunicación; cuanto porque más en la práctica que en la teoría, no se logra romper sino afectivamente con la funcionalización de los procesos de comunicación al difusionismo y con la funcionalización de la planificación de la comunicación a la elaboración de planes operativos.

Estas fases no se sobreponen unas a otras, más bien se yuxtaponen y están presentes permanentemente; muchas de las historias de la comunicación organizacional, de la planificación de la comunicación en América Latina, todavía están viviendo esta fase de las grandes doctrinas y muchísimas otras están estancadas en

esta fase de la funcionalización de la comunicación a planes concretos y específicos. Es una fase que para la comunicación es una invitación a grandes desafíos, principalmente el de recuperar la identidad, la naturaleza y la personalidad de la comunicación como disciplina, dado que la comunicación, en esta fase, es reducida a difusión y a persuasión, instrumentalizándola como equivalente de medios de comunicación.

Es decir, que lo que se aplica en planificación es solamente su dimensión operativa, y, pese a la claridad conceptual heredada la comunicación, no hace parte de -ni trabaja- las estrategias y políticas. La comunicación es reducida y utilizada como instrumento para elaborar el mensaje agradable, para traducir a palabras sencillas las grandes estrategias que se piensan en otras disciplinas, o para difundir las decisiones de política que se toman en otros ámbitos. Es así que la planificación se va a limitar a la elaboración de planes operativos tan instrumentales como la propia comunicación y los comunicadores.

Estas maneras de trabajar la planificación de la comunicación van a llevar a una de las confusiones teóricas y metodológicas más desafiantes, a repensar la planificación de la comunicación desde la comunicación. Parte de esta confusión es, por ejemplo, la que se tiene entre campaña y estrategia de comunicación.

La definición de la estrategia de comunicación como la combinación de métodos, mensajes y planes para lograr objetivos de comunicación contribuye a esta confusión, más aún cuando estos objetivos de comunicación son principalmente objetivos de persuasión y de cambios de actitudes. Confusión más grande todavía cuando la organización de los mensajes y acciones de comunicación se rigen por el paradigma de Laswell que consagra el “quién, dice qué, a quién, cómo, cuándo, dónde”. Esta operativización de las prácticas de comunicación no logra aislarse de los usos y gratificaciones de las teorías efectistas o las teorías de la persuasión del difusionismo en comunicación.

Es necesario remarcar el enfoque reductivo e instrumental de la comunicación cuando se hace planificación bajo estas características, porque no recoge en su integridad la comunicación en toda su naturaleza y características de relaciones entre seres humanos situados socialmente.

1.3. La tercera fase empieza cuestionando la doctrinaria difusionista anterior y recoge el pensamiento estratégico aplicado a la comunicación, lo que impone pensarla más allá de su instrumentalización disciplinaria, también como una estrategia en sí de las relaciones sociales y humanas. En esta consideración inciden también los grados de maduración y de superación del inmediatismo que alcanzan el marketing comercial, el marketing político, la comunicación organizacional y, también, comunicación para el desarrollo que se desafía con las propuestas del desarrollo humano a pensar en procesos de largo plazo.

El aporte del pensamiento estratégico se va a reflejar para la comunicación y para la planificación de la comunicación en distintos aspectos, como el de la integralidad y el de la historicidad que hacen insuficiente el hecho que la comunicación se detenga a lanzar mensajes buscando impactos o efectos en públicos específicos. La recuperación del pensamiento estratégico aporta a considerar estos aspectos en la planificación de la comunicación:

- a. Pensar la comunicación relacionalmente, con distintas entradas en los flujos de la emisión, recepción y circulación de los mensajes;
- b. El abordaje del largo plazo en las relaciones humanas y sociales;
- c. El sobredimensionamiento de las actitudes como factores moldeables y aislados de procesos históricos y constituciones culturales;

- d. El reconocimiento del contexto o entorno de la competencia comunicacional;
- e. La identificación de las posibilidades y limitaciones de las organizaciones de comunicación; y,
- f. La búsqueda de la excelencia y de la competitividad comunicacional como desafío específico de la planificación de la comunicación, lo que supone no adecuar ni adaptar actividades de comunicación, sino especialmente crearlas, avanzando desde la definición de los géneros hasta los formatos.

Cuando el pensamiento estratégico penetra en la planificación de la comunicación, las organizaciones tienen que definirse en un marco de competencia con visiones de futuro. Esto parece insignificante metodológicamente, pero cuando uno hace un balance sobre las formas de estructuración y de funcionamiento de las organizaciones, surgen preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿dónde queremos llegar?, ¿qué queremos ser?, ¿qué es preciso hacer para llegar allí?

Preguntas como éstas desafían a la planificación de la comunicación hacia una búsqueda de metodologías, en las que la mera relación entre un mensaje emitida por un emisor sabido y un receptor pasivo no tienen sentido. Se tienen que pensar metodologías que entienden el polo de la recepción como un proceso supremamente dinámico. Asimismo, el pensamiento estratégico va a tener como uno de sus grandes aportes para la planificación de la comunicación la consideración de la gestión de la comunicación, tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos relacionados con la competitividad en un entorno comunicacional absolutamente competido, tanto que hacer comunicación es también saber establecer formas adecuadas de negociación de sentidos. El pensamiento estratégico, entonces, pone en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación).

La consideración de elementos contemporáneos como la imagen corporativa, la política proactiva, la competitividad, la calidad del producto, los *holdings*, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, son elementos que van a complejizar enormemente el facilismo de la difusión o la comunicación entendida como instrumento para la transmisión de mensajes pre-elaborados.

## **2. Desafíos para la planificación de la comunicación**

En el recorrido por la trayectoria de la planificación de la comunicación hay que destacar aportes importantes de su etapa doctrinaria y del pensamiento estratégico en las maneras actuales de hacer planificación de la comunicación. Es importante este reconocimiento para pensar la planificación de la comunicación desde adentro, desde sus procesos y su trayectoria, y así evitar caer en la tentación de mirar la planificación de la comunicación desde espacios más desarrollados como la planificación organizacional o la gerencial.

Este procedimiento es necesario para no caer en una nueva instrumentalización: la de la acomodación de los procesos de comunicación a los esquemas y racionalidades de la planificación gerencial. Necesitamos trabajar enfoques, metodologías y también herramientas con perspectiva de la comunicación, y no aplicar de manera mecánica ni ortodoxa la planificación estratégica a la comunicación; no es una buena forma aplicar ortodoxamente los modelos de planificación a la comunicación. Para ello, es necesario acometer algunos desafíos, como los siguientes:

a. El primer desafío consiste en *planificar la comunicación desde las mediaciones*, es decir desde los sujetos sociales en relación, entre ellos, consigo mismos, con el entorno, con la naturaleza, en sociedad, es decir en mediación. Recordemos que la mediación en comunicación se refiere a los puentes que los individuos tendemos con nuestros entornos. Recordemos que el

concepto primario de la comunicación viene del latín *communicare*, que significa poner en la relación, diálogo, encuentro.

Debemos entonces recuperar la noción del *communicare* y entender la comunicación en su perspectiva relacional, poner en relación la comunicación con las prácticas sociales que cotidianamente desarrollamos los individuos y los grupos de individuos, y por supuesto también las prácticas comunicativas que tienen que ver con el manejo del discurso, del habla en su forma y contenido, expresados a través de la palabra, de los gestos, de los actos, de los medios y de todo ese complejo sistema que pone en relación a los sujetos, entre ellos, y con su entorno.

La comunicación es un proceso de construcción, de codificación y reconstrucción o resignificación de sentidos de sociedad y de cultura y no solamente difusión de mensajes preelaborados. La comunicación consiste en construir mensajes poniendo en relación a los distintos. Esto implica que la planificación de la comunicación tiene que partir del otro comunicacional, de la consideración de la demanda y no solo de la oferta y sus bondades.

b. Entonces, la planificación de la comunicación desde las mediaciones implica también *construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes*, superando la noción de las organizaciones eficientes.

Para esta consideración es válido el aporte de Santesmases, que dice que el marketing político consiste en construir programas a partir de las demandas y de las propuestas de la ciudadanía, en tanto que el marketing electoral consiste en proponer mensajes para lograr adherentes o votantes. Aplicando esta consideración al campo de la planificación de la comunicación, sostenemos que tenemos que trabajar formas de construcción de política con aporte de las propuestas, demandas y aspiraciones ciudadanas.

c. *Planificar la comunicación es un modo de intervenir en las prácticas sociales*, desde los sujetos que enuncian discursos histórica y socialmente situados. Un gran desafío es recuperar al sujeto de la comunicación para superar las propuestas planificadores que reducen el sujeto a cliente. Así como el cliente es un concepto que supera al de la población beneficiaria, el concepto del sujeto, entendido como ser humano en su cotidianidad, en su vida de todos los días y de todos sus momentos, es una noción que supera la del cliente ligado a un servicio que se ofrece.

Si bien los sistemas de planificación empresarial tienen que trabajar con clientes, la comunicación tiene que trabajar con sujetos sociales y culturales y no solamente con consumidores, compradores o votantes, sino con seres humanos, de manera tal que la comunicación, como desafío, es también un desafío por la dignificación y por los derechos humanos.

d. *La planificación de la comunicación es una aproximación a la construcción social con seres humanos*. Las concepciones y metodologías difusionistas de la planificación de la comunicación han reducido la recuperación del cliente en tres dimensiones psicográficas útiles para posicionar los mensajes: sus conocimientos, sus actitudes y sus prácticas (CAP). Recuperar al sujeto, al ser humano, implica encontrar los enfoques metodológicos más adecuados, para ello proponemos la consideración de los sentimientos y de los imaginarios o esperanzas, junto con los conocimientos, actitudes y prácticas, de manera tal que la idea pasiva del mundo de la recepción recupere el dinamismo social y cultural de sus sujetos como constructores de mensajes.

e. *Diseñar modelos de organizaciones de comunicación comunicadoras*, guiadas por el derecho a la información. No todas las organizaciones son empresas comerciales y por lo tanto no les sirve este estereotipo como modelo de funcionamiento e identidad.

Son muchísimas las experiencias en América Latina en las cuales la libertad de empresa está violando la libertad de prensa. En ello tienen que ver la consideración primordial del rating y de la primicia, el manejo sensacionalista de la información, el abuso del cliente como un sujeto comprador y no como ciudadano. Este modelo de organización está lesionando el carácter relacional de la comunicación y, muy severamente, la responsabilidad social y la ética que a toda actividad de comunicación le corresponde.

En estos tiempos, para empresas comerciales o no, y especialmente para empresas del Estado, el desafío más grande es demostrar su transparencia, funcionar con responsabilidad, rendir cuenta de sus actividades. Hacer esto es tanto o más importante que saber vender productos, obtener ganancias y generar márgenes de ahorro y de plusvalía económica. La plusvalía social para la consolidación de la democracia es parte vital de las acciones de comunicación. Trabajar comunicación organizacional en nuestros tiempos es trabajar por la transparencia o por el diálogo de las instituciones con la sociedad.

Mucho cuidado con dos factores que subraya el argentino Daniel Prieto, la entropía y la ilusión. Cuidado con que a título de hacer comunicación organizacional nos estemos encerrando en nosotros mismos, y mucho más cuidado cuando se acude solamente a la difusión ilusoria que nos hace creer que hacemos comunicación y logramos impactos cuando difundimos 20 spots de televisión, 10 artes de prensa y 40 cuñas de radio.

*f. La planificación de la comunicación tiene que aportar a culturas que dialogan.* Nuestros países se están haciendo insostenibles en las posibilidades de diálogo de sus habitantes por el recurso fácil de la protesta social, de la diferencia y de la autonomía. La comunicación requiere trabajar las alteridades, los tejidos sociales, los encuentros. Una noción intercultural es necesaria en un mundo que tiende a segmentarse mientras la mundialización es un tejido de oportunidades para el encuentro.

Rossana Reguillo, comunicadora mexicana, dice que la comunicación es una disciplina de fronteras; la comunicación es transversal a muchas disciplinas, es desterritorializada, y su identidad está atravesada por su vinculación con muchas otras disciplinas, la tenemos que saber explotar ahí, pero no de modo instrumental, sino en la esencia relacional y dialogal que tiene, la comunicación también, como el factor más importante de la consideración de los seres humanos, en su realidad material y en su realidad virtual.

g. En estos tiempos, *planificar la comunicación desde la comunicación quiere decir trabajar estrategias de comunicación*, es decir, la comunicación haciéndose parte de la decisión de las grandes políticas, pero con los factores de la comunicación, del diálogo, de la cultura, de la práctica social, comunicativa. De la comunicación como relación y no como el mero instrumento que le pone la palabra bonita al mensaje. De la comunicación que se hace desde los sujetos.

Para el abordaje de la planificación de la comunicación desde las mediaciones, sugiero conceptualizar las estrategias de comunicación como la “articulación entre objetivos de comunicación, intervenciones sociales de los sujetos y procedimientos o planes, con la finalidad de incidir en las prácticas sociales guiadas por el discurso”. Esta propuesta, implica que la planificación de la comunicación debe incidir en tres espacios: uno más cercano, los sujetos sociales; otro mediato, las organizaciones de comunicación; y uno de largo plazo, estructural, la sociedad.

h. *Reconceptualizar la epistemología de la planificación de la comunicación incorporando la incertidumbre y las utopías*. Hay modos de pensamiento que cuando se planifica comunicación tenemos que tomar en cuenta. En los métodos de planificación es común acudir a procesos de deducción o de inducción para aprehender la realidad. Soy un convencido que ambos enfoques no se abastecen para planificar la comunicación desde la comunicación o desde las mediaciones. Con ese convencimiento, propongo acudir al enfoque de la abducción, que no parte de seguridades generales ni concretas, sino de presunciones o de hipótesis.

Además de las propias características de la comunicación, para esta caracterización es necesario tomar en cuenta que la sociedad que vivimos, al decir de Edgar Morín, es una sociedad de la incertidumbre, una sociedad de la complejidad, donde la pregunta, la paradoja, el debate, son elementos discursivos más reales que los mensajes preelaborados.

i. En nuestros tiempos, *la planificación de la comunicación parte del futuro que se quiere construir*. Siguiendo la configuración de la realidad como complejidad, la planificación de la comunicación se sitúa en un espacio de disensos y de incertidumbres que no tienen claro su punto de llegada, porque éste tiene que ser construido. Por esto mismo, es importante partir de los imaginarios, de las esperanzas, de las utopías que los sujetos sociales quisieran construir. Su alcance va a marcar los alcances de la planificación y de las formas de intervención de los sujetos como constructores de sus procesos sociales con la comunicación.

Dada esta comprensión, la planificación de la comunicación tiene que superar su estructuración sencilla de diagnóstico - propuesta - plan. El diagnóstico como descripción de la realidad no alcanza a aprehender las dinámicas de las prácticas sociales en las que se construyen discursos. Siendo el discurso la materia prima de la comunicación, es necesario realizar procesos de pronóstico, o de adivinación del futuro a partir de los discursos que ocurren en el presente. Por ello proponemos estructurar la planificación de la comunicación en tres fases: a) pronóstico; b) estrategia; y c) plan, diferenciando los planes operativos de los planes de mensajes.

Los gerentes o directores de instituciones de comunicación deben desafiar a sus comunicadores a que hagan comunicación cuando planifican comunicación y que no se conviertan ni en agrónomos, ni en arquitectos, ni en nada por el estilo, sino que planifiquen desde la identidad comunicacional, desde las mediaciones que son únicas, y esto mismo va a llevar a aportar indicadores elaborados desde la propia comunicación.

Por lo general, los indicadores que vemos en los planes de comunicación se limitan a señalar números como 40 *spots* a difundirse en tales canales durante tanto tiempo, esto no mide nada, o en el mejor de los casos reflejan factores exitistas, basados en la racionalidad de intercambio de mercado, y que hacen ilusionar con falacias como que en el plazo de un año el cien por ciento de los habitantes de un país habrá adoptado los sistemas de salud primaria con el lanzamiento de una campaña del Ministerio de Salud. Estamos mal en la construcción de indicadores y en los impactos, porque precisamente no estamos pensando en la comunicación desde la comunicación, o desde las apropiaciones de los sujetos sociales individuales y colectivos. Amartyassen nos sugiere que la comunicación, la educación y el mismo desarrollo tienen que pensar en indicadores desde las relaciones y los valores interpersonales, es decir desde cuánto aportamos al diálogo, a la relación y a la construcción de sentidos de sociedad y de cultura.

Finalmente, quiero solamente subrayar que la comunicación tiene el desafío de pensarse desde su propia naturaleza, y que la planificación de la comunicación debe construirse desde sus mediaciones, antes que desde los préstamos instrumentales de los modelos gerenciales de planificación. El desafío central es planificar la comunicación desde los sujetos.

