



07

07

Recibido: julio, 2016
Aprobado: octubre, 2016
Publicado: diciembre, 2016

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN VISTA A TRAVÉS DE SUS ACCIONES CONCRETAS. APUNTES TEÓRICOS

COMMUNICATION MANAGEMENT THROUGH CONCRETE ACTIONS.
THEORETICAL NOTES

Lic. Laynie Aguiar González¹
MSc. Marianela Dávila Lorenzo¹
E-mail: mdavila@ucf.edu.cu
¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

AAguiar González, L., & Dávila Lorenzo, M. (2016). La gestión de la comunicación vista a través de sus acciones concretas. Apuntes teóricos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 1(2), 54-62. Recuperado de <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

La gestión orgánica y planificada de la comunicación en las organizaciones representa una ventaja competitiva en un escenario marcado por el constante desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y la innovación en el diseño de productos por numerosas empresas multinacionales. A través del presente monográfico proponemos una sistematización conceptual de la comunicación aplicada a las organizaciones y de sus procesos vinculados a la gestión: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación. La propuesta se basa en autores internacionales y nacionales cubanos.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, gestión de comunicación, acciones.

ABSTRACT

Organic and planned communication management in organizations represents a competitive advantage in a scenario characterized by the constant development of information and communication technology and product design innovation by many multinational companies. Through the present monograph it is proposed a conceptual systematization of communication applied to organizations and its processes related to the management: diagnosis, planning, implementation and evaluation. The proposal is based on international and Cuban national authors.

Keywords:

Organizational communication, communication management actions.

INTRODUCCIÓN

La vida material y espiritual de las sociedades ha experimentado cambios significativos. La dinámica de los escenarios organizacionales, los entornos cambiantes, la existencia de públicos¹ más exigentes, el auge de los intangibles han condicionado el surgimiento de una nueva realidad. A ello se suma el fenómeno de la globalización el consecuente desarrollo tecnológico que trae aparejado. Condicionante directa en terreno comunicativo de la amplia difusión de información, la reducción de la distancia emisor-receptor y la proliferación de redes comunicativas.

En la actualidad las más disímiles sociedades están sujetas a continuas transformaciones, en el que la información, el conocimiento, el talento humano constituyen verdaderas ventajas competitivas en el universo organizacional. Las posibilidades de diferenciación se reducen en la misma medida que aumenta el nivel de exigencia de los públicos con respecto a los productos comunicativos de una determinada organización. Todo lo explicitado con anterioridad ha hecho emerger para las organizaciones contemporáneas nuevos desafíos y metas mucho más ambiciosas.

Hoy es una certeza para muchas instituciones el hecho de que la comunicación no es un lujo o una simple alternativa. Afirmar que constituye una condición imprescindible no resulta, por tanto, una visión errada alimentada por el pancomunicacionismo². La polémica con respecto al lugar que ocupa la misma en una empresa debe ser dejada atrás. Por ello, la investigación que ahora se presenta en sus manos considera dicha discusión ya superada. Otras cuestiones son establecidas como centro de los estudios actuales, respondiendo a necesidades mucho más acorde con las exigencias de un tiempo en que la comunicación enfrenta un debate como ciencia social.

La realidad de que la misma atraviesa todos los niveles de una empresa ya no es una mera suposición. El entendimiento de que solo a través de ella se puede llegar a una diferenciación consistente en la mente de los públicos resulta visible en la constante preocupación de las organizaciones por los objetivos de imagen.

Para las empresas la comunicación se ha establecido como herramienta de primera mano. Conscientes ya del rol de la misma en el logro de su objeto social, en la proyección de su visión, en la gestión del conocimiento³, concentran ahora sus energías en aprender a gestionarla de manera eficiente.

Es por ello que resulta necesario apuntar la esencia e importancia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Dicho objetivo debe ser logrado mediante el análisis de las acciones concretas que esta propone. Para ello se pone énfasis en el carácter esencial de la fase diagnóstica como antesala del diseño de estrategias

¹ Actores y destinatarios de todas las producciones, servicios, manifestaciones y comunicaciones de una organización.

² Tendencia que considera a la comunicación como el aspecto central de una empresa.^o

³ Proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de búsqueda, almacenamiento y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con el objetivo de ser más efectivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas organizacionales.

de comunicación. Igualmente resulta prioritario esclarecer la esencia de la estrategia comunicativa mediante el análisis de diferentes definiciones y las propuestas establecidas para su operacionalización.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo del estudio es respaldado en el orden teórico por las conceptualizaciones establecidas por estudiosos de la comunicación del ámbito internacional y nacional cubano. Nuria Saló, Fernández Collado, Enrique Arellano, Kirk Díaz Guzmán, Heriberto Cardozo Milanés, Yamila Martínez Nocedo, los cuales a su vez constituyen las principales fuentes.

DESARROLLO

La gran aldea global orienta una forma de estructura funcional para los intereses de los individuos desde la más temprana edad denominadas organizaciones. Desde pequeños estamos vinculados a una organización. Nos iniciamos en un círculo infantil, posteriormente en una primaria, secundaria, preuniversitario, después pasamos a la educación superior y ya una vez graduados integramos un centro laboral. Estos son los escenarios donde la vida material y espiritual de las sociedades es desarrollada a existencia de las organizaciones tributa a la satisfacción de las necesidades sociales, al mantenimiento de un determinado sistema social. Es por ello que la productividad de la misma siempre será un elemento imprescindible para medir su eficacia y eficiencia.

Amén de ello resulta acertado subrayar el hecho de que una empresa no puede ser simplificada a célula económico-productiva o de servicios en la cual se atienden y tratan los elementos técnicos. Debe ser vista como un sistema social y como tal tiene formas y contenidos; establecidos o generalmente identificados como tradicionales y tiene formas y contenidos nuevos, entendido por tales aquellos que se van introduciendo y desarrollando. Estos últimos implican cambios culturales, sociales, económicos, productivos, jurídicos, pero sobre todo, cambios comportamentales a nivel individual, grupal y organizacional.

Relacionada con esta lógica se establece el hecho que el componente más dinámico de una organización son precisamente sus fuerzas productivas. Son los seres humanos quienes determinan el funcionamiento de una organización. Ello implica que estas sean además un importante espacio de socialización donde la coherencia y la cohesión deben lograrse para el desarrollo de la actividad conjunta.

Fernández Collado (1997), señala que una organización está formada por dos o más personas que saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación, además de obtener materiales, energía e información del ambiente. Añade también que estas personas se integran, coordinan y transforman sus actividades para evolucionar sus recursos a la vez que reintegran al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la organización.

Por su parte, Martínez Nocedo (2009), refiriéndose al término lo define como *“un entretendido de acciones humanas y materiales con una finalidad: una tarea que tendrá un*

propósito social específico (lucrativo, de bien público, político o puramente institucional)”

Cada organización tiene un propósito fundamental. A la realización del mismo deben tributar todos los procesos desarrollados en su interior. Para ello es necesario que sus miembros se integren, coordinen sus actividades y establezcan relaciones de cooperación.

Ahora bien, es importante destacar que la comunicación atraviesa todos los niveles de una organización y le ofrece a la misma la armonía necesaria para lograr un desarrollo óptimo. Pero para que el acto comunicativo se propicie adecuadamente deben establecerse patrones cuya distinción exige un proceso de aprendizaje que realiza cada persona de forma particular.

Fernández Collado (1997), señala que **“toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo”**. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica.

De ello es deducible que la comunicación exige un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.

De lo anteriormente expuesto se desprende que los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes, respecto al significado de un símbolo. La relatividad de los significados está fuertemente condicionada por el tránsito de los mismos a través de la subjetividad.

Ahora bien conocemos que la distinción entre información y comunicación es clave para entender el proceso de intercambio de mensajes dentro de una organización.

Si **“la información, en tanto mensaje, podemos decir que abarca un nivel cognitivo, racional, entre los sujetos que la intercambian; no media ningún valor de índole afectivo, ni emocionalmente movilizador. Información es referencia, datos para la orientación en una actividad, es un elemento de carácter neutral pues no media intencionalidad”**. (Martínez, 2009)

La comunicación sucede cuando estos patrones adquieren significados, es decir, patrones ya reconocidos devienen símbolos y adquieren una acepción en determinados contextos, y también un poder movilizador específico (Martínez, 2009).

Las distinciones hechas nos permiten entender las diferencias entre los términos información y comunicación. En la praxis organizacional esta diferencia es visible así

como la relación dialéctica que se establece entre ambas. Toda comunicación es sustentable desde la información pero difiere de esta en esencia y funcionalidad. Su naturaleza es compleja y por ello ha devenido en objeto de estudio para muchos teóricos.

La comunicación organizacional desempeña un rol esencial en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Viabiliza las relaciones de la organización con su entorno y la interacción entre sus miembros.

Andrade (1997), propone entenderla 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 y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”**.

Trelles (2004), la define como un fenómeno complejo, cuyo eje son los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros.”

Ambos conceptos nos permiten deducir el rol esencial que desempeña la comunicación organizacional. Orientada a estimular la participación, la motivación y sentido de pertenencia de los miembros de una entidad su papel es determinante en el éxito de la actividad conjunta. Mediante la comunicación las organizaciones establecen relaciones con sus públicos para que los procesos de adaptación e integración se materialicen. Constituye una herramienta estratégica para el logro de los objetivos de imagen permitiendo a la organización diferenciarse frente a la competencia.

Las organizaciones no pueden descuidar el estado de los sistemas comunicativos pues ello atentaría contra su funcionamiento, contra el logro de sus objetivos estratégicos. Si construimos una analogía la organización puede ser vista como un gran rompecabezas en el que cada pieza es fundamental.

Por tanto, derivada de su complejidad e importancia, la gestión de la misma constituye un imperativo para toda organización. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario gestionar la comunicación de manera eficiente.

Según Trelles (2005), citado por Ameneiro (2010), la gestión de la comunicación **“requiere en primer lugar de claridad en torno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control, evaluación en función de objetivo de imagen global, de la entidad como un todo”**.

Dicha definición nos permite entender la gestión como proceso fundamental para el logro de una comunicación eficiente, y coherente a la vez con las metas institucionales. Comprenderla como una herramienta que permite orientar la comunicación al logro de los objetivos de imagen y comprometida a su vez con el funcionamiento general de la empresa.

Trelles (2002), citado por González (2009), establece principios básicos para la gestión de la comunicación en las empresas. Estos son:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en las organizaciones.
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- Conocimiento de los públicos, (...) tanto internos como externos;
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación”.

La gestión de la comunicación no debe descuidar en ningún momento el vínculo con la dirección funcional de la organización. Esta debe tributar al cumplimiento de las metas establecidas por la entidad. Es por ello que el diseño de las estrategias y los objetivos de comunicación deben definirse a partir de los objetivos y la estrategia de la empresa, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.

De estos principios establecidos por la autora en consonancia con muchos otros teóricos pueden sustraerse las acciones concretas que implica un proceso de gestión de la comunicación. Para nuestro estudio nos centramos fundamentalmente en uno de esos momentos: el diseño de estrategias de comunicación como alternativa de cambio en las organizaciones.

Pero el diseño de estrategias de comunicación puede verse en estrecho vínculo con la realización del diagnóstico. Una organización no puede proyectarse hacia el futuro sin conocer su situación actual, sus fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que presenta su entorno. De igual forma para modificar los aspectos disfuncionales de una determinada realidad debemos conocerla profundamente.

En ambas cuestiones juega un rol definitivo la gestión de la comunicación y las acciones concretas que esta propone. La realización de diagnósticos que permitan a la organización el conocimiento exacto de sus puntos fuertes y de sus limitaciones y la puesta en práctica de estrategias de comunicación sobre la base de los resultados obtenidos, conducen a la organización rumbo al logro de sus metas.

En terreno comunicativo no se puede conducir a ciegos. Es imposible ser coherente con las exigencias de

la realidad organizacional sin el conocimiento de sus demandas concretas. De nada vale crear productos comunicativos que no tengan razón de ser. Es imprescindible ordenar las necesidades de una empresa, conocer sus problemáticas para en función de las mismas trazarnos líneas de acción acertadas.

A ese conocimiento se llega mediante el diagnóstico. Una organización enfrenta disímiles problemáticas a diario que afectan su funcionamiento en diferente medida. Es necesario por tanto analizar la naturaleza de esos problemas para determinar cómo enfrentarlos.

Los resultados de un proceso de diagnóstico indican el tipo de líneas de acción que está demandando la situación problemática que caracteriza el escenario de partida. Dentro de la organización todos los elementos tienen estrecha relación, pero todas las deficiencias en el funcionamiento no se pueden revertir con los mismos mecanismos.

De acuerdo con la Real Academia Española un diagnóstico es el **“arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos”**.

Si aterrizamos dicha definición al marco organizacional y construimos una analogía podremos entender lo esencial de la fase diagnóstica para el conocimiento de todo aquello que atente contra la eficiencia de una empresa. En este sentido diagnosticar la comunicación implica ponernos en contacto con la realidad de la comunicación en la empresa, con las deficiencias que posee. Ello nos permitirá a su vez realizar un análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, propiciando una visión tanto de lo interno como de lo externo.

Según Rivera (2007), el diagnóstico de comunicación es un **“procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa”**.

El diagnóstico de comunicación interna es el que se enfoca en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa. El diagnóstico de comunicación externa, como el término lo indica se realiza para evaluar la comunicación externa. Por tanto, si está tratando el diagnóstico de comunicación de manera general, es esta una visión reduccionista.

Esta definición es reduccionista puesto que el diagnóstico de comunicación nos permite no solo evaluar la eficiencia del sistema de comunicación interna sino además del sistema de comunicación externa.

Prieto (1999), expresa que es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Hasta aquí podemos entender al diagnóstico de manera general como una herramienta para la producción de conocimiento sobre una determinada realidad. Su realización tiene un objetivo que va más allá de la apropiación

de ese conocimiento que genera. Este es modificar la realidad que en un primer momento describe.

El reconocimiento de la situación actual de la comunicación en una empresa al que se llega mediante el diagnóstico es la base sobre la cual parten las alternativas y cursos de acción para la modificación de esa realidad.

Es por ello que “se debe partir del diagnóstico de la comunicación organizacional”, para comprender **“los antecedentes, del cual se partirá para desarrollar la estrategia de comunicación”**. (Nocedo, 2009)

Dicha autora plantea igualmente que **“el diagnóstico es una herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, qué es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden o las facilidades que proporcionan un desarrollo eficaz de la comunicación para conjugar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la institución”**. (Nocedo, 2009)

Es por ello que no resulta desacertado afirmar que el diagnóstico es la antesala de la estrategia y ambos desde esa relación de complementariedad que establecen, tributan a la efectividad de la gestión de la comunicación empresarial.

Nuestro tiempo subraya sin disimulo la necesidad de un pensamiento estratégico para el logro de un acto comunicativo exitoso que estimule la diferenciación frente a la competencia.

Todo proceso comunicativo en relación a la organización lleva implícito una correcta gestión si en verdad se pretenden alcanzar máximos resultados. El diseño de una Estrategia de Comunicación, constituye un momento de planificación y deviene, por tanto, en una herramienta efectiva para la gestión.

Según Núñez (2000), citado por Pantoja (2010), el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.

Esta definición resulta muy acertada si nos preguntamos acerca de la funcionalidad de una estrategia para la empresa. De lo establecido por el autor como concepto podemos inferir que la misma responde a la necesidad de lograr una coherencia y cohesión en la comunicación de la empresa para una proyección acertada. Por ello el diseño de un único rumbo en función de aquello que queremos lograr.

Si como señala (2000), citado por Pantoja (2010), **“para construir el futuro hay que soñarlo primero”; la planeación estratégica se impone como un proceso que permite a la organización establecer directrices en función de un cambio pero sin alejarse de sus propósitos fundamentales, de aquello que ha establecido como sus metas”**.

Saló (2000), define la estrategia como **“un eje que permita la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad y el cambio” y es que la estrategia constituye una alternativa, de ahí que el diagnóstico la preceda, revele la situación actual de la empresa para que en función de ello se decida por el cambio o la permanencia”**.

Para Martínez Nocedo (2009), una estrategia de comunicación no es más que **“la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre su público o públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas”**.

Apoyados en esta definición podemos afirmar que las estrategias permiten dar organización y sentido al intercambio de mensajes, desarrollan una serie de significados compartidos que dan sentido a la realidad y favorecen la actividad conjunta.

La formulación de estrategias comunicativas es la respuesta para las organizaciones que se centren en el logro de una gestión eficiente de la comunicación. Ello le permite a la empresa fortalecer sus relaciones tanto con el público interno como con el público externo, favoreciendo los procesos de integración y adaptación. Mediante la estrategia se establece un orden y se le da un sentido a los mensajes, promoviendo el intercambio y la ausencia de contradicciones, estableciendo coherencia y orden en lo que se dice.

Por su parte Arellano (1998), plantea que la estrategia puede ser definida como **“una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos”**.

Dicho autor hace alusión al carácter planificado y programado de las acciones de una estrategia. Esto es un elemento diferenciador que vale la pena resaltar. Pensar una estrategia desde la comunicación es partir del diseño de planes integrales en donde es importante que las personas tengan acceso a los discursos institucionales para posteriormente entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento. Las acciones de una estrategia no pueden concebirse de manera aislada puesto que esto atentaría contra la efectividad de la misma. Además, **“la estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida”**. (Díaz-Guzmán, 2008)

Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referirnos específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la intención con la cual se va llevar a cabo (Arellano, 1998).

Según este autor, una estrategia debe estar compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. La función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensaje y entre él o los que reciben. La intención de

compartir una misma visión o modelo de acción -representación de la realidad es la finalidad de la comunicación (Arellano, 1998).

Milanés (2002), concibe la estrategia como el *“sistema de influencias pico-sociológicas destinadas a no o por lo general varios públicos, a través de un conjunto relativamente amplio de acciones y medios de comunicación, durante un período de tiempo previamente establecido, persiguiendo objetivos en correspondencia con los intereses e intenciones de una determinada organización”*.

A dicha definición adscribimos el presente estudio por ser coherente con la intencionalidad de la misma. El concepto integra de manera acertada muchos de los pasos esenciales para el diseño de las estrategias comunicativas. De igual forma dicho autor subraya un aspecto esencial, los objetivos de las estrategias de comunicación deben estar en sintonía con los objetivos empresariales.

La estrategia de comunicación se ha convertido en objeto de estudio para muchos teóricos. Conscientes de la necesidad de aunar los esfuerzos comunicativos para combatir todo empirismo, han establecido propuestas para la exitosa implementación de las estrategias. El análisis de dichas propuestas revela un conjunto de pasos esenciales que tributan a la utilidad y efectividad de las mismas.

Para entender la lógica de dichos pasos es necesario reiterar la necesidad y utilidad de la fase diagnóstica. No tendría sentido implementar una estrategia cuyo fin no sea o bien, dar solución a una determinada problemática o potenciar desde la comunicación una fortaleza. A ese conocimiento se llega mediante el diagnóstico.

Por otro lado resulta ineludible el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa, elementos estratégicos que definen el propósito fundamental de la entidad (en el caso de la misión), y qué es lo que se desea alcanzar (establecido en la visión). Sin el conocimiento de estos elementos es imposible la formulación de una estrategia coherente con la realidad organizacional, con los objetivos de la entidad, con sus aspiraciones futuras. Entonces, ¿cuál sería la razón de ser de la estrategia? No por gusto se afirma que “la planeación estratégica en comunicación juega un papel fundamental en el camino hacia un desarrollo organizacional óptimo”. (Colectivo de autores, 2003)

La identificación de públicos meta constituye el primer paso de cualquier estrategia de comunicación (Milanés, 2002). Aquí se establece en quiénes se desean influir, es por ello que resulta vital conocer las características de esos públicos para construir mensajes efectivos.

Otro de los pasos esenciales es precisamente la definición de los objetivos. Los mismos deben ser coherentes con la razón de ser de la empresa porque la estrategia debe tributar al cumplimiento de su objeto social.

Por ello *“los objetivos de una estrategia de comunicación, por su parte, se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias”*. (Milanés, 2002)

El diagnóstico contribuye al planteamiento de esos objetivos permitiendo que estos se ajusten a las líneas de acción establecidas en función de los problemas detectados.

Estos objetivos, deberán ser tan generales que sean capaces de englobar propuestas de solución para cada uno de los aspectos negativos señalados en el diagnóstico del contexto y del público, y tan específicos que puedan ser operacionalizables luego en el momento de definir las acciones comunicativas propuestas (Colectivo de autores, 2003).

Ya definidos el público y los objetivos son concretados los ejes psicológicos y conceptuales. Este constituye sin lugar a dudas el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán emitidos. También suelen ser enunciados como *“concepto”; “eje o plataforma promocional”; “ideas principales a destacar o persuadir”*. (Milanés, 2002)

Atendiendo al contenido resulta necesario precisar los valores y atributos de la organización así como los de sus productos y servicios. Igualmente deben tenerse en cuenta las ideas fundamentales para la persuasión en los receptores, cuya formulación exige brevedad y claridad. *“La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan, las consignas o lemas, expresión quintaesenciada del contenido de una estrategia”*. (Milanés, 2002)

Estos ejes, conceptos o ideas, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo. También se hará referencia al papel de las técnicas y medios de comunicación (relaciones públicas, publicidad, prensa, canales de información directos o indirectos, etc.) (Milanés, 2002).

Llegado hasta aquí es necesario entonces determinar mediante que vías ha de socializarse la información. Para ello es establecido un plan de acciones y medios de comunicación considerado el componente práctico más importante de toda estrategia. Ello responde a que en él son precisados las acciones y medios que tributarán al cumplimiento de los objetivos previstos.

Es por ello que son tenidos en cuenta un conjunto de elementos a través de los cuales se establecen precisiones fundamentales para su ejecución. Considerado parte de este conjunto la acción o medio específico a utilizar, la fecha o período de ejecución, el ejecutor, el público destinatario y el objetivo a cumplir.

Las acciones comunicativas que se propongan, deben ser consideradas según una elección de medios que se basa en el análisis de las características de los medios y los soportes.

Esta elección del medio debe realizarse sobre la base de la cobertura, la frecuencia de impacto, los hábitos del público meta, el potencial del medio para la demostración, visualización, explicación y logro de la credibilidad, las características del mensaje, la probabilidad de atención de la audiencia (esta última está en estrecha

correspondencia con el prestigio y la credibilidad del medio). Deben ser establecidos igualmente el costo y presupuesto así como un calendario de medios.

Otro de los elementos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de una estrategia es la determinación del presupuesto. Todo lo que se hace lleva un costo y es necesario conocer las posibilidades reales de la organización para fijarlo.

Para determinar el presupuesto según Díaz –Guzmán (2008), existen cuatro métodos que se pueden utilizar:

Lo que se pueda: es el método más simple que niega la inversión hacia la promoción. Se basa en el nivel de gasto que pueda tener la organización.

Porcentaje sobre las ventas: Según el por ciento de las ventas, entonces se determina la cantidad de presupuesto. Considera las ventas como una causa de la promoción.

Paridad con la competencia: Se trata de tener un presupuesto que esté acorde a las ventas de la competencia. No tiene en cuenta que ninguna organización es igual a otra y su situación es única.

Inversión acorde a los objetivos a conseguir: Se estimulan los costos de acuerdo a los objetivos y las acciones a realizar (Díaz-Guzmán, 2008).

No existe una regla universal para llegar a determinar el presupuesto ideal. De hecho, las empresas constituyen un ente dinámico, independiente y cada una de ellas deberá establecer su inversión en función de sus características y las necesidades vinculadas a un período concreto.

Finalmente debe hacerse una evaluación derivada de la comparación establecida entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos. Es decir, un nuevo diagnóstico es necesario para determinar la situación de la organización luego de implementada la estrategia. **“Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo, los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados y finalmente, si se debe o no, dar por concluido el proceso”.** (Colectivo de autores, 2003)

CONCLUSIONES

La comunicación en las organizaciones constituye un elemento necesario para su funcionamiento. A través de la misma la organización establece relaciones con sus públicos, estimula la participación, la motivación y el sentido de pertenencia, logra la diferenciación frente a la competencia, y tributa al cumplimiento de los objetivos empresariales. Es por ello que aprender a gestionarla de manera eficiente constituye una necesidad para toda entidad.

La gestión de la comunicación en tanto permite la coordinación, dirección y control de todo lo relacionado con la comunicación propone acciones concretas desde las cuales puede ser analizada.

Las estrategias de comunicación constituyen una herramienta fundamental para la gestión de la comunicación

en las organizaciones. Es por ello que su diseño constituye una de las acciones concretas que la gestión propone. Pero la realización de dicho proyecto da lugar a una segunda acción: la realización de estudios diagnósticos.

El diagnóstico como antesala del diseño de estrategias desempeña un papel definitorio. Este resulta esencial para el conocimiento de los aspectos funcionales y disfuncionales de los sistemas de comunicación de la empresa. Solo sobre la base de este conocimiento puede proponerse una estrategia comunicacional coherente con la realidad de la empresa y las demandas concretas que surgen de esta realidad.

Lo esencial de la fase diagnóstica es, por tanto, indiscutible. Su realización permite conocer los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades de la organización así como su propósito fundamental y sus aspiraciones futuras. Todo ello es esencial para diseñar una estrategia que tribute al desarrollo óptimo de la organización.

Milanés (2002), en su definición de estrategia revela de modo acertado los principales elementos que la determinan y a la vez subraya la necesidad de que ésta esté en estrecha relación con los objetivos empresariales.

El diseño de estrategias de comunicación tributa al logro de la coherencia y la cohesión de la comunicación empresarial así como al cumplimiento de los objetivos trazados y a la promoción o fortalecimiento de sus productos o servicios. Es por ello que constituye un camino acertado para el posicionamiento y diferenciación de la empresa en su entorno.

Permite además dar organización y sentido al intercambio de mensajes, así como desarrolla una serie de significados compartidos que dan sentido a la realidad y favorecen la actividad conjunta.

Para su puesta en práctica es necesaria la determinación de los públicos metas, la definición de objetivos y ejes psicológicos y conceptuales, el establecimiento de un plan de medios y acciones de comunicación así como la elaboración del presupuesto y la evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos.

Sin lugar a dudas el diagnóstico y la estrategia son acciones concretas desde las cuales puede ser vista la gestión de la comunicación en la empresa. Siendo perceptible en el desarrollo de esta visión la importancia del proceso en la funcionalidad de la comunicación empresarial y el logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un Principio de la Integración/Interacción dentro de las Organizaciones*. Recuperado de www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/estrategia.htm

Andrade, H. (1997). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En C. F. Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones*. México D.C: Trillas.

- Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Departamento de Comunicación Social. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Costa, J. (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de Empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC S.A.
- Díaz- Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias*. México: Cruet & Asociados.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.C: Trillas S.A.
- Fernández Collado, C. (1997). *Organización, información y comunicación*. México: Trillas S.A.
- González Seijo, A. (2009). *Retos. Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa de Antenas de Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Ameneiro, M. (2011). *Estrategia de Comunicación para el nuevo servicio TELEBANCA de la Sucursal 4331 del BANDEC en Santa Clara*. Departamento de Comunicación Social de la Facultad de Psicología, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Pantoja, Y. (2010). *Estrategia de Comunicación para el Conjunto Danzario 5 de Diciembre*. Trabajo de Diploma. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación. La Habana: Universidad de la Habana.