



LA GESTIÓN
DE LA
COMUNICACIÓN
EN LAS
ORGANIZACIONES

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.
Secretario de Estado de Educación

CONTENIDO

Introducción. Hacia una gestión estratégica de la comunicación:
construyendo una identidad pública.

1. La comunicación en las organizaciones

Comunicación externa

Comunicación interna

Comunicación institucional

2. La planificación de la comunicación

Política, estrategia y plan

Diagnóstico comunicacional

Plan de comunicación

3. Conclusiones:

Las siete contribuciones de la comunicación a la gestión

4. Referencias bibliográficas

INTRODUCCIÓN

HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN:
CONSTRUYENDO UNA IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

“...la comunicación es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital”. **Joan Costa**

Las organizaciones están en permanente relación con su entorno. La comunicación con el mundo que las rodea, con el espacio público y los múltiples actores externos e internos, es uno de los desafíos de la moderna gestión institucional.

Por eso, la comunicación es ahora una dimensión estratégica de la organización. Ya no se limita a la promoción de productos o servicios, ni a la difusión de actividades o a la “propaganda” de ideas en la prensa. Esto ya no es suficiente. Ahora el desafío es la construcción y proyección pública de una identidad institucional.

Esta gestión estratégica requiere una mirada integral sobre los espacios, medios, canales y símbolos de la comunicación en las organizaciones: “Cuando la mirada comunicacional es estrecha, se suele limitar la gestión especializada a la publicación de alguna revista o boletín, o al esfuerzo de figurar en medios de comunicación que, muchas veces, no son los que consumen los principales interlocutores de la organización. (...) Por el contrario, las entidades que se lanzan a mejorar su gestión de comunicación, suelen reconocer el papel fundamental de las funciones de comunicación en el apoyo a la identidad institucional, entendida como el sentido de pertenencia de sus miembros, y una mejor comprensión de la propia actividad, con base en el conocimiento de los objetivos y las funciones institucionales”¹.

¿Qué significa construir esta identidad pública? No se trata sólo de comunicar más. No es sólo cantidad sino calidad estratégica en la gestión. Se trata de integrar actividades complementarias a fin de comunicar una

1. Cortés S., Carlos E., *Planificación y gestión de la información y la comunicación para los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe*, Fundación DEMUCA, San José, 2006.

2. Châves, Norberto, *La imagen corporativa*, Gili, Barcelona, 1988.

determinada imagen de la organización ante sus públicos, tanto internos como externos, tanto en sus directivos y empleados como en el público usuario o la población meta, en los organismos de gobierno, en la medios de prensa, etc. Esta “imagen” no es otra cosa que la manera en que la gente nos ve, la “percepción” de nuestra identidad como institución: qué somos, qué hacemos, cómo lo hacemos, cuáles son nuestros valores.

Entonces, este salto cualitativo en el modo de entender la comunicación en las organizaciones pasa por la comprensión de la comunicación como un proceso con cuatro características fundamentales²:

- **Estratégico:** tiene un papel clave en el desarrollo a largo plazo de la institución.
- **Integrado:** tiene una alta interdependencia con los otros ámbitos de la estrategia organizacional.
- **Permanente:** requiere una base operativa estable de recursos económicos y humanos.
- **Especializado:** ha desarrollado una tecnología de gestión.

¿Cuáles son los desafíos de una gestión estratégica?

- Diagnosticar la comunicación y elaborar políticas, estrategias y planes: evitar el espontaneísmo.
- Apoyar, mediante procesos de comunicación externa e interna, el cumplimiento de todas las funciones institucionales.
- Promover la imagen, tanto interna como externa de la organización.
- Definir estrategias y mensajes diferenciados o “segmentados” según los diferentes públicos.
- Desarrollar planes para el uso de medios masivos y no masivos.
- Validar los materiales de comunicación para confirmar que serán entendidos y aceptados por sus destinatarios.
- Dar seguimiento y evaluar productos y procesos de comunicación.
- Establecer procedimientos para mantener y recuperar la memoria de los diversos procesos institucionales³.

En esta cartilla veremos algunos conceptos y herramientas para avanzar hacia una gestión estratégica de la comunicación.

3. Cortés S., Carlos E., *Op.Cit.*

1. COMUNICACIÓN INTERNA, EXTERNA E INSTITUCIONAL

Cuando hablamos de comunicación nos referimos a la totalidad de relaciones comunicacionales que las organizaciones establecen con sus públicos. Según los destinatarios, podemos hablar de comunicación interna y comunicación externa, así como de comunicación institucional, que agrupa a las dos primeras en una política y estrategia integral.

a) Comunicación externa. Incluye todos los espacios, canales y medios de comunicación de una organización con otras entidades, personas y actores sociales del entorno local, regional o global. Los medios de comunicación externa son la cara más visible de la organización. Por eso, son un elemento clave para el posicionamiento, la imagen y la visibilidad, es decir, el reconocimiento y el impacto público.

Las estrategias fundamentales para el manejo de la comunicación externa son la publicidad, la prensa y las relaciones públicas. Así como también la mediación pedagógica, es decir, las estrategias de educación y sensibilización ciudadana que son parte importante del trabajo de entidades estatales y de sociedad civil.

Instrumentos de la comunicación externa:

- Seminarios y conferencias, asambleas y encuentros ciudadanos.
- Anuncios, espacios pagados, spots y cuñas en medios de comunicación masiva y comunitaria.
- Notas de prensa, artículos y entrevistas para radio, prensa gráfica y televisión.
- Página web y correo electrónico.
- Boletines informativos, brochures, afiches y volantes.
- Publicidad externa (vallas) y actos de promoción en la vía pública.
- Eventos culturales y artísticos (recitales, concursos).
- Cursos y talleres.

b) Comunicación interna. “La comunicación externa está cimentada en la propia identidad y realidad interna de la organización, ya que si dentro de la organización no hay unidad, difícilmente se podrán proyectar valores hacia fuera.”⁴

4. Herranz de la Casa, José María, *La gestión de la comunicación en las organizaciones no lucrativas como estrategia para normalizar la discapacidad y el ocio*, en www.

La comunicación interna incluye todos los aspectos que permiten la circulación de flujos comunicativos entre los integrantes de una organización. Una comunicación interna eficaz fomenta el aprendizaje y el cambio. Para lograr esto, el personal necesita conocer la organización, participar de espacios de intercambio y diálogo, conocer las perspectivas de futuro, y ser reconocidos y valorados ⁵.

Estas cuatro necesidades requieren cuatro acciones de comunicación posibles:

- Intercambiar: para favorecer la escucha y el diálogo.
- Explicar: para construir referencias comunes.
- Valorar: para motivar.
- Informar: para desarrollar el conocimiento.

Habilidades de “escucha”. En lo interno, la comunicación recupera plenamente su sentido como diálogo y retroalimentación. Y un diálogo no sólo requiere saber comunicar, sino sobre todo saber escuchar. Sólo de esta manera se hace posible definir mejor nuestras metas y funciones y sobre todo superar obstáculos. “...para el cumplimiento de las tareas cotidianas, más que escucha se requiere escucha activa, más que escucha activa, se requiere escucha empática”.

Entonces, ¿cómo podemos fortalecer y desarrollar los procesos de comunicación interna?:

- Con una actitud de escucha.
- Con capacidad para expresarnos.
- Promoviendo el diálogo y el intercambio.
- Democratizando las informaciones.
- Generando espacios de consulta.
- Desarrollando soportes de información formal.
- Creando espacios de encuentro, reunión, formación, evaluación, planificación y celebración ⁶.

5. Saló, Nuria, *La comunicación interna. Instrumento fundamental de la función directiva*, en www.licencomunicación.com.ar.

6. Radio Ahijuna, *Taller de Comunicación para organizaciones*, en www.ahijuna.com.

Instrumentos de la comunicación interna

- Reuniones y encuentros de personal.
- Carteleras, afiches y pizarras.
- Informes, circulares y memos.
- Manual de inducción y de procedimientos.
- Módulos de formación y capacitación.
- Boletines internos.
- Intranet y correo electrónico.

“Tres falsos supuestos sobre la comunicación entre las personas”⁷

1) “La Comunicación se produce de forma natural y surge de forma espontánea”: Se trata de una verdad a medias, porque planteamos que todo comunica, aún si no nos habíamos percatado de ello.

Sin embargo, requiere voluntad, capacidad y esfuerzo para comunicarnos dentro de una organización. Por eso planteamos: “La comunicación NO se improvisa, se construye”.

2) “La comunicación entre las personas es un proceso sencillo”: Nada más lejos de la realidad.

La comunicación es un proceso complejo en el que intervienen aspectos personales, grupales, sociales, entre otros. Además, la comunicación no se basa sólo en palabras sino que también interviene el cuerpo -los gestos, las posturas, las entonaciones, etc.- y el espacio.

3) “Sabemos lo que los otros quieren decir y los demás saben lo que debemos expresar”: Tenemos que pensar cuál es el mensaje, la idea que queremos transmitir y cuál es la estrategia más acorde.

c) Comunicación institucional

Por comunicación institucional entendemos, en sentido general, el uso de estrategias y medios de comunicación que no tienen como fin

7. *Ibidem.*

informar o promocionar los productos, los servicios o las ideas de una organización, sino a la propia organización como tal, a fin de darla a conocer o posicionarla públicamente (ya sea en el mercado o en el espacio público-político). Con el avance de las sociedades de masas y el desarrollo de nuevas miradas y técnicas de información y gestión, la comunicación institucional comienza a vincularse a la gestión de la “imagen” y la “identidad” de las instituciones.

Es importante no confundir la gestión de la comunicación institucional con la manipulación de una imagen falsa de la organización. No todo es “imagen”, porque la comunicación debe articular con eficacia, pero también con ética y responsabilidad, la realidad y la imagen de la organización.

Falsear o “maquillar” una realidad no sólo es antiético, puede ser ineficaz.

Por eso decimos que el campo de la comunicación institucional se define por la interrelación entre Realidad, Identidad, Imagen y Comunicación.

Realidad institucional: Lo que la organización “es”. Su entidad jurídica (empresa, ONG, organismo estatal, organización comunitaria, etc.), su campo de acción y su trabajo, sus modos de financiamiento, su organigrama, etc.

Identidad Institucional: Lo que la organización define que es. Es como la organización se ve a sí misma y como quiere que la vean sus públicos. Incluye la misión (el fin o propósito de la organización) y la cultura institucional (fundada en los valores, creencias y hábitos).

Imagen institucional: Lo que “es” la institución para sus públicos, como ellos la ven. Esta imagen puede no coincidir con la imagen que la organización tiene de sí misma.

Comunicación institucional: Todo lo que la organización comunica, ya sea de modo consciente o “inconsciente”. La calidad de la atención al usuario y las comodidades (o incomodidades) de una empresa de

servicios públicos, por ejemplo, comunican tanto como un spot televisivo o un anuncio en un periódico.

Algunos principios de la comunicación institucional ⁸:

- La comunicación debe transmitir de la manera más clara el hacer de la organización; no es un “invento” o una “fantasía” con la sola función de dejar bien a la institución.
- La comunicación debe tener sustento en la realidad institucional, en el ser y el quehacer de la organización.
- Una organización que no basa su comunicación en la realidad institucional corre el grave peligro de que ésta se le vuelva en contra, generando un resultado negativo (por ejemplo, pérdida de credibilidad).
- Es por eso que el Plan de Comunicación (lo que se dice) y el Plan de Acción (lo que se hace) deben estar alineados, para poder lograr una coherencia institucional. Esto logrará inclinar el juicio de valor, traduciéndose en la credibilidad y el valor ético que el público le dará a nuestra institución.

Elementos de la Imagen Institucional:

- Identificadores visuales: Logos, colores institucionales
- Materiales y “soportes” gráficos de la papelería institucional (hojas y sobres tiembrados), documentos de trabajo.
- Comunicaciones gráficas: publicaciones, brochures, folletos, efiches.
- Comunicaciones audiovisuales: videos, spots televisivos, cuñas radiales.
- Comunicaciones de prensa: notas y ruedas de prensa, artículos, entrevistas
- Infraestructura de la organización: edificio o local, ambientación, indumentaria del personal, carros institucionales, etc.

2. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

En muchas organizaciones, la identificación de la comunicación con “la prensa y la publicidad”, así como la improvisación y la falta de planificación son un obstáculo para la gestión estratégica de las

⁸. La Usina, Op. Cit.

comunicaciones. Una buena gestión debe partir de un diagnóstico y sobre la base del mismo formular un plan.

a) Diagnóstico comunicacional

En comunicación es vital partir de un diagnóstico, que es el primer paso en una planificación. Para diagnosticar la comunicación institucional debemos tener en cuenta:

- Estructura organizacional y posición en la misma del área y/o responsable de comunicación.
- Formulación de la misión, visión y valores, así como los medios y eficacia para comunicarlos.
- Medios y espacios de comunicación interna y externa.
- Comunicaciones de publicidad y promoción de productos o servicios.
- Comunicaciones de prensa.
- Relaciones públicas.
- Sistema de identidad visual (logotipos, etc).

A continuación una guía para un autodiagnóstico de la comunicación ⁹:

1. ¿Hay un área, departamento o persona responsable de comunicación?
2. ¿Se elabora cada año un plan de comunicación por escrito?
3. ¿La misión, visión y valores de la organización están claramente definidos y comunicados?
4. ¿Los mensajes al exterior se apoyan en elementos novedosos e innovadores?
5. ¿Existe un logotipo y se utiliza correctamente?
6. ¿Existe una brochure de presentación institucional?
7. ¿Se prepara cada año una memoria de la organización?
8. ¿Cuando se diseña un material, están claramente definidos sus destinatarios y sus objetivos?
9. ¿Las portadas de los impresos son generalmente atractivas, dan ganas de leerlo?
10. ¿Existe una base de datos de medios de comunicación social?
11. ¿Los medios de comunicación llaman espontáneamente para pedir información?

9. Versión libremente adaptada del Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas, Fundación Luis Vives, Madrid, 2003

12. ¿Se ha hecho por lo menos una rueda de prensa en el último año?.
15. ¿Participa periódicamente en reuniones de trabajo con otras organizaciones?

b) Planificación de la comunicación

La planificación de la comunicación parte de la consideración de tres elementos básicos: el mensaje, los públicos destinatarios y los medios.

1) El mensaje: ¿Qué queremos comunicar?

Definir lo que queremos decir es el primer paso para para una comunicación eficaz. Es bueno tener presente algunos principios generales para comunicar con eficacia ¹⁰:

- Comunicar brevemente: para que lo lean o le presten atención.
- Comunicar claramente: para que puedan apreciarlo.
- Comunicar vívidamente: para que lo recuerden.

2) El público: ¿A quién queremos llegar?

Es importante tener una idea de nuestro público: quiénes son, cómo viven, cuál es su clase social y cuáles son sus problemas; qué consumen, cómo se divierten, cuáles son sus hábitos culturales y sus intereses políticos, etc.

Los estudios de mercado, encuestas de opinión, diagnósticos socioeconómicos y grupos focales son algunas de las técnicas para identificar y conocer mejor a los públicos meta. También es posible recurrir a información ya publicada por empresas y organismos nacionales e internacionales, así como la realización de entrevistas, encuentros y diagnósticos participativos con el público meta.

3) Los medios: ¿cómo comunicar?

Aquí entendemos medios en un sentido amplio, que abarca no sólo a los medios masivos sino también a otros no masivos. Elegimos los medios de acuerdo a:

- Las características de nuestros públicos

¹⁰. La Usina, Talleres de Fortalecimiento Institucional. Comunicación para organizaciones, en www.usina.org.uy

- El objetivo de nuestro mensaje (informar, vender, educar, movilizar, etc.)

Clasificación de los medios

- Medios Interpersonales: “cara a cara”: Visitas, encuentros y asambleas, seminarios, conferencias, talleres.
- Medios Impresos: Periódicos, revistas, boletines, informes, estudios, cartas, afiches, brochures.
- Medios Electrónicos: Radio, TV, Videos, Internet (correo electrónico, página web).
- Medios y técnicas de comunicación comunitaria y de vía pública: murales, teatro, pasacalles.

3. CONCLUSIONES:

Las siete contribuciones de la comunicación a la gestión

La especialista francesa Pascale Weil define siete contribuciones de la comunicación a la gestión de una organización, que a nuestro modo de ver resume adecuadamente el espíritu de lo que quisimos transmitir en esta cartilla de introducción a la gestión de la comunicación.

- 1) La comunicación propone una representación unitaria de la organización.
- 2) La comunicación vincula la plenitud personal al desarrollo de la organización.
- 3) La comunicación crea un ente imaginario comunitario.
- 4) La comunicación crea un lenguaje común.
- 5) La comunicación canaliza las diferencias alrededor de un concepto unificador.
- 6) La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura organizacional.
- 7) La comunicación es una palanca de cambio.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caro, Alfonso, Agustín de Asís, Dominique Gross y Esther Lillo, Manual de ayuda para la Gestión de entidades no lucrativas, Fundación Luis Vives, Madrid, 2003, Cap. 3, "Función de la comunicación", pp. 57-77.
- Cháves, Norberto, La imagen corporativa, Gili, Barcelona, 1988.
- Cortés S., Carlos E., Planificación y gestión de la información y la comunicación para los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe, Fundación DEMUCA, San José, 2006.
- Costa, Joan, Comunicación corporativa y revolución de los servicios, Ediciones de la Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
- Prieto Castillo, Daniel, Diagnóstico de comunicación, CIESPAL, Quito, 1990.
- Rabinovich, Leonardo, La comunicación estratégica para la gestión de las organizaciones, Centro de Competencia en comunicación para América Latina, Buenos Aires, s/f. www.c3fes.net
- Rivera, Carmen C., "Descripción de cultura organizacional", en Revista Diálogos de la Comunicación, FELAFACS, Número 39, junio de 1994, pp. 36-41.
- Serrano, Manuel M., "La comunicación pública y la supervivencia", en Revista Diálogos de la Comunicación, FELAFACS, Número 39, junio de 1994, pp. 5-11.
- Weil, Pascal, La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión, Paidós, Barcelona, 1992.