



Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998

| Número del mes | [Anteriores](#) | [Contribuciones](#) | [Sobre la Revista](#) | [Sitios de Interés](#) | [Directorio](#) | [Ediciones Especiales](#) |

La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones.

El enemigo de la complejidad somos nosotros.

Edgar Morín.

Por: Lic. Enrique C. Arellano
ENEP Acatlán, CADEIC

El interés de este ensayo surge de la inquietud por encontrar explicaciones que nos aproximen a las diferentes dimensiones del concepto estrategia de comunicación aplicado a las organizaciones, grupos sociales o instituciones. La idea de explorar el término y ponerlo en debate, surge a partir de una serie de experiencias de investigación en la materia de Organización y Funcionamiento de Empresas, en los seminarios extracurriculares "Hombres, Cultura, Organización y Comunicación", así como en las asesorías de trabajos de titulación, dentro de la ENEP Acatlán.

La propuesta a plantear es encontrar un orden común, un principio rector delineado a partir de los objetivos de la organización, la cual se fundamenta en la intención por integrar un proyecto institucional, donde los valores, la identidad y la misión; en pocas palabras la filosofía como eje de las acciones que le darán a la organización una lógica comunitaria y comunicativa. Por otra parte, es fundamental vincular la parte conceptual con la operativa, esto es el diseño y la planeación de difusión de información, con el fin de que circule en todos los niveles y direcciones, para que los actores puedan conocer mejor los acontecimientos de su institución y mejorar así, su convivencia, adaptación y habitabilidad.

Ubicación conceptual

La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación.

Podemos entender el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

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.

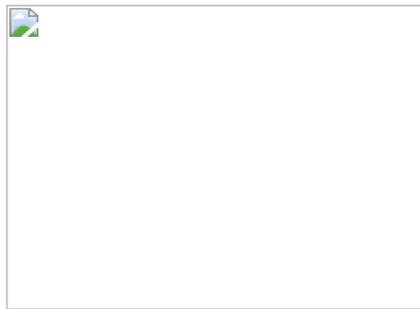
La organización, un sistema de interacciones

Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. Los medios ambientes informativos de las instituciones pueden ser tan estables como la propia organización sea o lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor de lo posible.

Las organizaciones en su estructura se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas. Se entiende por producción la elaboración o construcción de datos, por distribución la manera en como la información va circular por todos lados y sentidos, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información (consumo).

Como se mencionó anteriormente, en las organizaciones se generan una serie de eventos, acontecimientos, que marcan una dinámica, una personalidad, una esencia. Estos acontecimientos, dependiendo de las dimensiones de la organización, de la incidencia o afectación hacia los miembros de la comunidad, se deberán de hacer públicos, esto es, tendrán que ser conocidos por todos para un mejor funcionamiento de la misma. Pero esto depende, obviamente, de las políticas comunicativas de cada institución o empresas. Por ejemplo en México, la mayoría de los lineamientos que rigen las acciones comunicativas (no sólo en los departamentos de comunicación interna), son para mantener el control sobre las otras personas. La información es utilizada como una potencial de poder, donde se censuran órdenes no establecidos y se promueve la incertidumbre como vía de acceso al conocimiento del entorno inmediato.

D'aprix (1996) señala como eje rector en toda relación hombre - organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su habitabilidad en armonía, respondiéndole ciertas preguntas básicas : "Qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y que lugar ocupo actualmente en ella." Una vinculación que tienen como base la ética y la comunicación para lograr una empatía entre ambas partes.



Corrido "Bruno Martínez en su Bartolina"
José G. Posada

Estrategia comunicativa a la estrategia informativa.

Galindo (1996) construye una explicación de ambos términos a partir de una dimensión sociocultural, donde la información constituye un mundo configurado desde el poder y la conservación del mismo, desde un centro dominante y una periferia dominada. La lógica de las sociedades dominadas por la estructura informativa es impositiva, no permite la posibilidad de una retroalimentación, no existe más opción que la establecida por el marco normativo. Por otra parte la sociedad de la comunicación parte de una concepción más democrática, donde se plantea la posibilidad del diálogo para transitar de un poder absoluto a uno consensuado. La comunicación se entiende como la posibilidad de participación desde un gran entramado de relaciones donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes, para la construcción de sociedades horizontales, con más opciones de vida y libertad.

La propuesta de Jesús Galindo es encontrar los puntos que nos harán transitar de la sociedad de la información a la comunidad de la comunicación. Trasladando su explicación a la dinámica de las organizaciones, pensaríamos que están regidas desde la posición informativa, cerradas y controladas por los directivos o gerentes, donde lo importante es que la gente solamente esté enterada de lo que sucede y sea un simple receptor. Para esto existen estrategias que toman como eje rector el uso de medios de comunicación, específicamente, las revistas internas o en otros casos boletines, carteles, pizarrones etc.

Una estrategia debe estar compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Es arriesgado dar una explicación por separado para definir la función de cada uno de estos términos, máxime si su articulación, dato-significado, constituyen el principio básico para la construcción de representaciones sociales.

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 mensajes y entre el 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.

Una estrategia comunicativa al centrarse en un principio de inter-acción, de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente. Toda organización que tenga como principio una visión comunitaria, de compartir y construir tiene hecha la parte más difícil, debido a que en estos tiempos no es fácil encontrar directivos con visión integral, humanista y holística

La francesa Pascale Weil (1992), sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Weil entiende este término como la misión, la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores. Comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura de laboral que cruza tanto a los directivos como a los empleados u obreros, es difundir un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

Las empresas en este tipo de discurso, reconoce Weil, desean verse como una comunidad donde se vean más unitarias, más comunitarias, más prospectivas, más eficaces; empresa más emisoras con una identidad colectiva. Situación nada sencilla, si consideramos una serie de variables, que van más allá de lo comunicativo, como son las políticas salariales, la situación económica y la cultura del país, etc. Enculturizar promoviendo estos principios de unidad y de identidad implica un proceso que no se realiza de la noche a la mañana, debido a que implica reconfigurar toda una serie de representación acerca del significado del trabajo como forma de vida, de las relaciones de poder (empresa, jefe - subordinado), de las lealtades e incodicionalidades hacia la empresa (los villanos por antonomasia).

El discurso de la filosofía Weil lo divide en cuatro fases:

De la soberanía: Digo quien soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad.

De la actividad: Digo lo qué hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer.

De la vocación: Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtiene el destinatario, el trabajador.

De la relación: Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto con el destinatario (comunidad interna y externa).

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo. 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.

La operacionalización de la estrategia

Operativamente es necesario indicar cuales van a ser los principios técnico - instrumentales, para echar andar una estrategia. Como primer punto señalaremos que existen cuatro tipos de comunicación, cuatro formas diferentes de interacciones, de construir mensajes, de hacerlos distribuir, de mediarlos, tanto cognitiva como estructuralmente. Se entiende por tipos de comunicación (Martín Serrano: 1994) como las diferentes modalidades que ponen en interacción a los actores comunicativos a partir de las distintas etapas de la evolución histórica de la humanidad, tomando en cuenta las formas de organización social, así como su infraestructura y superestructura.

Un tipo de comunicación es la comunicación por asamblea. En donde todos los miembros de la comunidad se reúnen en una o varias ocasiones para intercambiar información. Cabe señalar que sólo determinados actores comunicantes son elegidos para dirigirse a los demás.

Un segundo tipo de comunicación es la llamada por emisarios, donde una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.

Un tercer tipo de comunicación es la conocida como red de distribución, donde la información es destinada, a veces de modo excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos en base a la posición que ocupa y las funciones que desempeña.

El último tipo de comunicación es conocido como tecnológica, donde la información se conforma a partir de una serie de mediaciones cognitivas y estructurales y que va dirigida a sectores amplios de la sociedad

Cada tipo de comunicación es adaptable a los intereses de las organizaciones, debido a que cada una tiene medios o estructuras que permiten llegar la información requerida a todos los sectores, a demás de permitir la interacción, según sea el objetivo y el interés de la emisión.

La pertinencia en el uso de los medios de comunicación se da a partir de la cantidad de información que pueda difundir, así como de la calidad del mismo. También es necesario tomar en cuenta la disposición y el acceso que tiene el público de

éste. Otros criterios son los siguientes:

- La temporalidad informativa del medio.
- Velocidad de la información en su recepción.
- Intensidad y complejidad del mensaje
- Cualidades estéticas.
- Capacidad de retroalimentación.
- Reproducción del mensaje
- Formalidad en el envío de la información
- Costo del medio

La pertinencia de los mensajes es fundamental en el diseño de estrategias de comunicación, debido a las diferentes posibilidades de adaptación a partir de los género literarios y de su narratividad. El discurso a distribuir es la materia prima, que sufrirá transformaciones en la estructuración del contenido. La información es modificada en su forma más que en el fondo, a partir de criterios técnicos y culturales, esto es niveles de conocimiento, entendimiento y aceptación, del público a quien va enviado el mensaje.

Los tiempos y las etapas en la distribución de información se dan de manera diacrónica o sincrónica, según sea la pertinencia del mensaje y de los objetivos a cumplir, de los actores a informar y del uso que se le quiere dar.

Toda información que circula tiene la finalidad de generar interacciones en los actores, no es solamente el consumo de información para conocer los aconteceres más importantes de la empresa, sino el compartir esos sucesos para integrar una red de conexiones en busca de la reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización.

La última etapa de la estrategia comunicativa es la evaluación, la cual se desarrolla en un proceso de investigación, que abarca tanto el sistema de comunicación, (los departamentos de comunicación interna), como los públicos consumidores, los proyectos a difundir y la disposición de la organización. Es importante señalar que la eficiencia y eficacia de la comunicación tiene su base en diversas variables ajenas a este proceso, por ejemplo la coherencia entre el decir y hacer, esto es las acciones de la organización deben cumplirse, esa disposición de cambio, de proyecto compartido tiene que ser una realidad, de lo contrario se perdería credibilidad y confianza, y toda esta estrategia sería vista como un discurso retórico. (Ver cuadro 1)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN. PLAN INTEGRAL
OBJETIVO Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN INTENCIÓN INTERACCIÓN.

Discursos propuestos para integrarse a la dinámica de los trabajadores y/o empleados. Mensajes enculturizadores.	Opciones de los diferentes tipos de comunicación según la infraestructura de la organización y de sus estilos comunicativos.	Medios de comunicación seleccionados a partir de la cantidad y calidad de la información. Disposición y acceso al público.	Adaptación de los mensajes a partir de los géneros y la narratividad con la cual se identifican los trabajadores.	Actores receptores. Códigos de interacción a partir de sus mediaciones socioculturales.	Tiempos y etapas. La distribución sistemática de la información a partir de ciertos momentos y situaciones.	Identificación de los niveles de interacción de los trabajadores. Procesos de cambio o de reproducción de los objetivos de la organización.	Evaluación de la estrategia comunicativa. Propuestas para su mejoramiento a partir de un proceso de investigación que vincule la disposición de la organización y la eficacia del sistema de comunicación implementado.
--	--	--	---	---	---	---	---

Vinculación campaña / estrategia

Las instituciones sociales, políticas y comerciales, en su necesidad de permanecer interconectados en el espacio social con los agentes socio-culturales envían, reciben e intercambian información con la finalidad de explicar o justificar las acciones que realizan y que le dan sentido a su actividad.

La era de la información, si bien es cierto se encuentra dominada por las instituciones o empresas que se dedican a la producción, análisis, distribución y consumo de datos, no exenta a otras instituciones que su giro puede ser la producción, la comercialización o el servicio de un bien o una mercancía, del intercambio de datos.

Comúnmente a este proceso de difusión información / acción se le conoce con el nombre de campaña, la cual se explica como el conjunto de actividades dirigidas deliberadamente a conseguir que un determinado grupo de la población conozca y asuma ciertas valoraciones, juicios, interpretaciones o comportamientos en relación a un producto o una ideología, que ciertos grupo de emisores sociales y comunicativos consideran necesarios para la reproducción/producción del espacio social. En síntesis la campaña es un proceso técnico que implica hacer acciones y difundir esas acciones, donde intervienen una serie de agentes sociales que a partir de ciertos objetivos planearán una estrategia, esto es, una serie de acciones sistemáticas, programadas y planificadas. La estrategia lleva un principio de orden, de selección y de intervención.

Toda campaña lleva consigo un estrategia, "el arte de desarrollar acciones a través de un método sistemático". Dada la complejidad social y la inoperancia de los modelos tradicionales (masivos) que existieron y existen, en la difusión de información, es importante construir nuevos modelos, nuevas estrategias de comunicación que correspondan a las necesidades informativas y comunicativas de los agentes sociales. Para tal situación se propone, a nivel general, una serie de elementos básicos que se necesitan tomar en cuenta para desarrollar una campaña y un estrategia de comunicación.

1. La información que compone el acontecer que se desea dar a conocer.
 - La plataforma para la nueva cultura laboral.
2. Justificación de la campaña
3. Objetivos y alcances de la campaña
4. Elementos para una estrategia
 - 4.1 Población destino
 - 4.2 Investigación de campo
 - 4.3 Información básica a difundir
 - 4.4 Etapas de la circulación de información
 - 4.5 Tipos de comunicación
 - 4.6 Características de lo medios de comunicación
 - 4.7 Selección de géneros y formatos
 - 4.8 Adaptación y elaboración de mensajes
 - 4.9 Producción de los mensajes. Técnicas.
5. Evaluación de la campaña.

Bibliografía:

- 1.- D'APRIX, Roger. (1996): "La comunicación: clave de la productividad". Editorial Limusa. México.
- 2.- GALINDO, Cáceres Jesús. (1996): "Cultura de Información, Política y Mundos Posibles", en Culturas contemporáneas. Revista de investigación y análisis. Número 3, época 2. Universidad de Colima.
- 3.- MARTÍN, Serrano Manuel. (1994): "La Producción Social de Comunicación". Editorial Alianza. México.
- 4.- WEIL Pascale. (1992): "La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión". Editorial Paidós. Barcelona.



[Regreso al índice de esta edición](#)

