



Febrero - Marzo
2007

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Libros](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Gundalupa Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52/55) 58645613
Fax. (52/55) 58645613

Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las Organizaciones

Número Actual

Por *Maria Victoria Martín*
Número 55

Introducción

Las concepciones en torno a la Comunicación organizacional son numerosas y variadas: como sinónimo de publicidad institucional, relaciones públicas o comunicación institucional, entre otras, y dan diferentes explicaciones acerca de sus funciones. Annie Bartoli (1992) justifica la Comunicación Organizacional "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados"; Pascale Weil (1990), la asimila a "publicidad institucional" y la opone a la comunicación comercial, por lo que tendría como objetivo "dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto"; Francois Eldin (1998) plantea que, omnipresente en la empresa, su objetivo es la satisfacción del cliente.

Más allá de estas y otras definiciones, la mayoría de los autores, provenientes de las más diversas experiencias que atraviesan el ámbito académico, empresario y estatal coinciden en que la planificación resulta central al momento de pensar la actividad del comunicador. Si siempre se ha hablado de las paradójicas dificultades para comunicar el oficio del comunicador (ya sea porque la parte material y concreta del trabajo como revistas internas, logos, comunicados de prensa, organización de actividades, etc. tiene, por su visibilidad, mayor coeficiente de comunicabilidad y comprensión o por nuestra incapacidad de explicar de manera simple y directa, para evitar caer en una mera fórmula), esto queda todavía más en claro al momento de intentar explicar qué es la planificación en comunicación organizacional.

No obstante esta dificultad, hemos agrupado las definiciones según tres grandes orientaciones, de acuerdo a su relación con los propósitos de la comunicación organizacional: aquellos que persiguen la adaptación y el orden; los destinados a generar el equilibrio y los que apuntan a lograr el cambio o transformación.

Las concepciones "para la adaptación y el orden", se ocupan tanto de actividades de comunicación interna como externa y suponen un esquema unidireccional, en tanto estímulos comunicativos en busca de respuestas funcionales, y el feedback está considerado como mecanismo de control para la fuente. Si bien "sus planteos no aparecen en forma explícita ni completa", existe una fórmula conductista común a todos: "emisores (empresa, personal, director, etc.) que envían mensajes (información) a través de determinados medios (soportes en función de objetivo) a destinatarios- receptores (personal, clientes, entorno, etc.)".

La visión que enfoca el equilibrio, por su parte, entiende que "la función principal de la comunicación es la relación con el entorno o medio ambiente", apuntando a la interdependencia. De este modo, la organización queda posicionada como emisora hacia las personas que la integran y recolectora de información sobre las condiciones y múltiples fuerzas interactuantes de su entorno. En lo interno, se enfatiza la coordinación para lograr los objetivos de la organización, en un proceso homeostático. En definitiva "la comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de los subordinados, la generación de conductas adaptables tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos", explican.

Por último, una concepción dinámica de la comunicación, alejada de las finalidades persuasivas, considera como prioritarios los conceptos de "transformación y clase social", poniendo el acento en el proceso de intercambio en el que emisor y receptor forman una actividad conjunta donde "el enunciado de uno se apoya en el enunciado del otro, situados en un contexto que influye a cada uno de los componentes y a la vez es influenciado por ellos". Se trata de una articulación entre los niveles para asegurar la participación simétrica entre público e institución, que podría conducir al "desarrollo humano integral".

Planificar para la adaptación y el orden

Como quedó dicho, este grupo de definiciones hace hincapié en la relación entre estímulos comunicativos y determinadas respuestas esperadas, sin indagar en qué es lo que ocurre en medio de estos procesos. Responde a los modelos conductistas y unidireccionales de la comunicación.

Una de las explicaciones que pueden vincularse con la necesidad de adaptación es la citada por Dante Illescas (1995, p.91), quien rescata de Koontz y O' Donnel que la planificación "es la función

que lleva consigo la selección en instrumentación entre las alternativas posibles de objetivos, políticas, procedimientos y programas... Consiste, por lo tanto, en la adopción de una decisión que afecta la futura orientación de la empresa, de un departamento, de un servicio o meta".

Para Edward Bernays (1966), uno de los pioneros de las Relaciones Públicas, la planificación implica "la estrategia, la organización (en que) las actividades son coordinadas y adaptadas a las realidades de la situación".

Pascale Weil (1990; p. 184) se refiere a la "comunicación global". Ésta aparecería como "la solución milagrosa para dominar este sistema cada vez más complejo y para distribuir de forma oportuna las inversiones en comunicación. Se presenta como un intento de organizar este puzzle de discursos y responde a una preocupación más legítima desde el momento en que la comunicación se dirige hoy a individuos considerados unas veces como accionistas, clientes, o ciudadanos interesados por la contribución de la empresa en la vida de la comunidad, y otras veces como asalariados". Descansa, señala el autor, en "una voluntad - luchar contra el desorden eventual de los políticos, de los mensajes y de las inversiones - y una madurez - gobernar la imagen de la empresa como una variable estratégica de desarrollo", proceso que alberga numerosas ambigüedades (coordinar/dirigir; adoptar de un molde común; asumir la definición centralista o no; reducir la planificación a un dispositivo técnico; su objeto; global/total).

John Spence (1981, p. 198) señala que "toda planificación tecnológica está en gran medida orientada a la toma de decisiones". En este sentido, las previsiones de las necesidades de comunicación, ya sea a corto o largo plazo, están ligadas a la fijación de la política o a la adaptación de la organización de la planificación a los efectos de innovación y desarrollo "en la medida que estos efectos son previsibles desde la perspectiva de las posibilidades y aplicaciones actuales". Finalmente, observa que "el objetivo de cualquier forma de planificación es hacer que se tomen decisiones en una organización más consistente y llena de objetivos".

El planeamiento, para Roberto Avilya Lammertyn (1997, p. 181) sería como una especie de "mapa" que permite "sistematizar, dar congruencia, coordinación y orden a las acciones comunicativas. Determinamos qué realizar, considerando los objetivos (que sean realizables, posibles), los niveles de responsabilidad (quiénes crean, aprueban y realizan las estrategias, quiénes los programas de detalle, quiénes los programas de rutina), las etapas o metas (hitos a alcanzar), el horizonte de planeamiento (plazos). En tanto que trazar estrategias sirve para definir objetivos y métodos, la planificación prepara y optimiza los recursos para lograrlos".

Paul Capiotti (1992, p. 117) sostiene que "una vez definida la identidad de la empresa, y reconocidos los atributos que identificarán a la organización, se pasa a la estructuración de la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización, tomando como referencia y punto de partida la identidad de la empresa implantada". No obstante, añade el autor que, como cada público de la organización posee características particulares, códigos propios, formas de percibir e interpretar diferentes e intereses y rasgos segmentados que configuran su propia imagen de la organización, es necesario que "a partir de unos elementos centrales comunes, se estructuren acciones diferenciadas específicas para cada público que lleven en sí los elementos comunes y los elementos específicos de cada público". Finalmente, al referirse a sistemas de actuación como la identidad visual, el sistema de acciones institucionales y el sistema de comunicación de marca o producto, señala la interdependencia de elementos dirigidos a la realización de objetivos comunes; en este caso, influir sobre la formación de la imagen del público respecto de la organización.

Según Annie Bartoli (1992; p. 158-181) la organización funciona como un sistema en el que todos sus componentes están interrelacionados; de manera tal que resulta imposible analizar en detalle sólo uno sin examinar las otras facetas del funcionamiento. Las variables de funcionamiento, según esta línea, son: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos. En este sentido, se habla de un "plan de comunicación", que apunta a "concretar la relación entre comunicación (como medio) y estrategia (como vector de objetivos). Por eso, aclara que "la comunicación en y sobre la empresa no podría encararse sin relacionarla con las finalidades primeras de la empresa, que son (o debieran ser) sus orientaciones estratégicas". Esta gestión se concreta en dos lógicas complementarias: la de "la vida cotidiana" y la de los "acontecimientos" de la organización.

Por su parte, John Marston (1988, p. 153-170), señala que el rasgo distintivo de los especialistas es "saber en dónde se encuentran, a dónde quieren ir y cómo llegar ahí. Al igual que los exploradores, llevan un mapa del terreno en sus mentes, saben que se ha gastado mucho más tiempo, dinero, esfuerzo y oportunidad por no tener un objetivo o desconocer la ruta, que por la incapacidad de viajar". De esta manera, el autor propone la fórmula I-A-C-E (investigación, acción, comunicación y evaluación) para recordar qué se debe hacer al momento de elaborar un plan.

Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Suñeda (1999, p. 86) sólo hacen referencia a una cuidada planificación, "que parta de

objetivos concretos que permitan la evaluación posterior de resultados de la campaña". En este sentido, marcan como reglas las siguientes instancias: análisis pormenorizado de la situación; determinación de objetivos y estrategias; selección del tema y la táctica comunicacional; creación de una plataforma publicitaria (institucional); determinación del presupuesto asignado; aprobación del plan de medios; diseño de piezas; ejecución y control y evaluación final.

El relacionista público Scott Cutlip (2000, p. 243-244) indica que, una vez definido el problema u oportunidad a través de la investigación y el análisis, "los profesionales deben idear una estrategia para hacer frente al problema o capitalizar la oportunidad. Esta es la planificación y programación: la toma de las decisiones estratégicas básicas sobre lo que se debe hacer, en respuesta o anticipándose a un problema u oportunidad". De la buena planificación de este paso, dependerá la efectividad de las tácticas a implementarse en la etapa siguiente. Por otra parte, advierte que si no se dedica el tiempo necesario, se puede caer en una pseudo- planificación; en este caso, la planificación inadecuada conduce a respuestas rutinarias cuyos orígenes y motivaciones se pierden en la historia y, pueden o no, adecuarse al contexto. Al planificar un programa, lo que se hace es "tomar hoy las decisiones del mañana"; en vinculación con un pensamiento estratégico, implica predecir o establecer un futuro estado de metas deseado y determinar las fuerzas que ayudarán o impedirán avanzar hacia la meta y formular un plan para lograr el estado deseado. En este sentido, la estrategia se puede definir como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción así como la administración de los recursos necesarios para la consecución de dichas metas".

Otro experto en Relaciones Públicas, Dennis Wilcox (2001, p. 151-172) coincide en que la planificación es el segundo paso del programa, luego de la investigación. "Antes de desarrollar ninguna actividad de Relaciones Públicas, es esencial que se piense detenidamente en lo que hay que hacer, y con qué secuencia, para alcanzar los objetivos de la organización". Un buen programa, debe ser una herramienta efectiva para respaldar los objetivos de negocios, marketing y comunicaciones de la organización. En este sentido, resalta su carácter estratégico: decidir dónde se quiere estar en el futuro (fin), y cómo se llega hasta ahí (estrategias); define activamente la dirección de la organización, evitando estar a la deriva y la repetición rutinaria de actividades. La planificación también "implica coordinar múltiples métodos... para alcanzar determinados resultados". Finalmente, realiza una analogía entre la planificación y un rompecabezas: la investigación, proporciona las diversas piezas; luego, es necesario ordenarlas para conseguir un diseño o imagen coherente; por eso la planificación debe ser sistemática en los procesos de recopilación de la información, análisis, y aplicación creativa con el fin de alcanzar un objetivo específico.

Además, es interesante el apartado que destina Wilcox a lo que denomina planificación de "gestión de conflictos potenciales". El mismo es un planteamiento para predecir problemas, anticipar obstáculos, minimizar sorpresas, resolver diversas cuestiones imprevistas y evitar situaciones de crisis. Este manejo supone ciertas acciones proactivas, es decir, antes que los conflictos afecten en forma negativa a la empresa. Los pasos básicos para su abordaje son: identificación del conflicto potencial; análisis; opciones estratégicas; plan de acción y evaluación de los resultados. Cabe aclarar que se diferencian de la gestión de crisis, que tiene un carácter eminentemente reactivo.

Para Luis Gonzaga Motta (1984, p. 102), la etapa más importante del proceso de planificación radica en la formulación de objetivos: "es el momento en el que se define lo que se va a buscar. Los objetivos comunican lo que se pretende alcanzar; orientan el desarrollo posterior del proceso de planificación y sirven de parámetros para medir el progreso del programa y sus logros finales".

Por su parte, Ezequiel Ander Egg (1995, p. 51) distingue entre la planificación normativa y la planificación estratégica. La primera es básicamente un problema técnico centrado en la lógica de la formulación en programas y proyectos que manifiestan lo deseable y orientando hacia el plano tecnológico las intervenciones sociales guiadas por expertos, es decir que la dimensión normativa se expresa en un deber ser del cual se deriva un esquema riguroso, formalizado y articulado de actuación monopolizado por un experto por fuera de la realidad planificada, con el objeto de orientar el sistema social. La planificación estratégica, en cambio, es definida como un problema entre personas, centrado en la lógica de la realización de lo posible, reconociendo la dimensión política y la intervención de los diferentes actores sociales; de manera tal que actúan, simultáneamente, el conflicto y el consenso en el condicionamiento de la realización del plan y se da una conjunción del experto planificador y los actores involucrados.

Tal vez la cita de este autor constituya una buena bisagra para dejar el modelo para la adaptación e introducirnos en la planificación para el equilibrio.

Planificar para el equilibrio

De acuerdo a esta perspectiva, resulta central la relación con el medio ambiente o entorno y, por ende, la organización resulta ser emisor y recolector de información sobre una multiplicidad de fuerzas (internas y externas) interactuantes.

En esta línea, Dante Illescas (1995, p. 90) enuncia para qué se planifica en Relaciones Públicas: "para poner en marcha un programa de consolidación de la imagen de una organización, integrar, capacitar a sus recursos humanos, resolver una situación con la comunidad, atender un aspecto social, afianzar la política institucional, dinamizar las comunicaciones de una empresa buscando caminos estratégicos para alcanzar la calidad total de un servicio, en previsión de catástrofes, mejorar la relación con clientes, proveedores, gobierno, o cualquier otro sector de gravitación en la vida de la sociedad". En otras palabras, "las acciones que las organizaciones realizan para lograr el punto de equilibrio en su funcionalidad entre sus hechos específicos- económicos (balance económico financiero) y sociales- humanísticos (balance social)". Este mismo autor, propone una larga serie de esquemas con las diferentes etapas de la planificación en Relaciones Públicas, pero en muy pocas situaciones brinda una definición acerca de esta actividad.

Es David Finn (1960, p. 72) quien hace referencia a "esquemas de proyecto": "es lógico que toda empresa tenga sus objetivos de relaciones públicas, los cuales aspire alcanzar en un determinado período de tiempo, mediante métodos y técnicas previstas, y que tenga, además, el talento necesario para tratar con los problemas diarios que las Relaciones Públicas pueden ayudar a resolver... La clave para un servicio bien equilibrado puede ofrecerla un programa de desarrollo, no como esquema de las actividades a seguir, sino como documento previsor que marque las principales directrices que deban seguir las Relaciones Públicas. Al preparar un programa general hay que cuidar de analizar de un modo real y lógico los objetivos de las Relaciones Públicas y desarrollar para los proyectos, un tema que parezca el más idóneo para el logro de estos objetivos".

Para Fernando Fernández Escalante (1999, p. 95-124) planificar es "adoptar las líneas de acción futuras para guiar los asuntos de la empresa en materia de Relaciones Públicas". Es el paso que continúa a la investigación, la consiguiente fijación de objetivos y de la incorporación de otros objetivos derivados de la filosofía general de la entidad. Para ello, es necesario, entre otros: determinar prioridades y mantener un balance realista entre los objetivos específicos de Relaciones Públicas, reconociendo que los conflictos entre intereses opuestos son normales de cuando en cuando; anticipar los obstáculos y dificultades que se irán encontrando; abarcar sucesos improbables, pero posibles; debe haber siempre planes preventivos y correctores; ocuparse activamente de los objetivos y proyectos de la competencia y del análisis de sus posibilidades reales.

El planteo de Fraçoise Eldin (1998, p. 293) es que "si bien la comunicación depende muchísimo de los acontecimientos que marcan la vida de la empresa a lo largo del año, debe ser planificada" para todo ese período por la gerencia de comunicación en conjunto con las gerencias comerciales y de recursos humanos. Asimismo, agrega que en "ningún caso debe ser improvisada" la fijación de prioridades del año venidero, ya que de ahí se desprenderán las cifras que servirán de base para la atribución de los presupuestos necesarios.

La investigadora chilena Bárbara Délano (1995, p- 95-97), advierte que, generalmente, los principios activos de las Relaciones Públicas suelen ser conocidos como una forma automática de realización, pero que la realidad dista mucho de eso. Para rebatir dicha idea, señala cuatro pasos primordiales: "investigación (determinar cuál es nuestro problema), planificación (o relación entre los problemas y los objetivos de la empresa para determinar qué es lo que podemos hacer); comunicación (o fase en la que explicitamos a los diferentes públicos seleccionados para obrar, qué es lo que hemos hecho y cuáles son las razones que nos han llevado a ello), y evaluación (o período en el cual analizamos los resultados del programa aplicado y la eficacia obtenida en términos reales). Del mismo modo, señala que la planificación "suele ser muy rígida y teórica, sin embargo de la ductilidad usada en su procedimiento dependerá la mayoría de las veces su eficacia final". Para ello, resulta indispensable planificar previamente y en detalle los aspectos primordiales a los que deberán ajustarse los medios humanos, económicos y técnicos disponibles.

Planificar para transformar

Este tercer conjunto, entiende a la comunicación de manera dinámica, valorizando la capacidad dialéctica tanto de emisores como receptores para transformar el mundo y tender hacia el desarrollo humano integral. Por eso, partimos de las concepciones que a partir de una década del '60 signada por los principios desarrollistas, indican los caminos de la discusión en planificación de la comunicación.

John Middleton (1981, p.12) parte de marcar las tres líneas a partir de las cuales surge el nuevo campo de la planificación en la década del '60: comunicación para el desarrollo, avances tecnológicos y cambio de ideas acerca del desarrollo. En este sentido, destaca que el enfoque del proceso, la idea que los planificadores posean de la sociedad tiene "importantes implicaciones, tanto para la naturaleza de la acción planificada como para la manera como se lleva a cabo la planificación". Además, observa que el nivel de certeza (en la comprensión de los problemas, en los datos, en las teorías) se considera "la mayor variable en la decisión sobre cómo planificar. Se destaca el papel de los valores en la planificación, como es la necesidad para la planificación de ser un continuo proceso de aprendizaje". Asimismo, más adelante, señala que la planificación es "la

aplicación de una teoría a la realidad con el fin de decidir qué hacer, cuándo y cómo”.

Desde otra perspectiva propone, para definir qué es la planificación, plantearse la pregunta “porqué planificamos”. De este modo, nos introduce en una discusión política acerca de los fines últimos acerca de la acción del planificador. Los planificadores “tratan de organizar recursos (cosas, gente, dinero) en acciones que, si se efectúan, habrán de llevar a resultados que se esperan. Así, la planificación es el nivel más básico, una expresión de una afirmación elemental científica: ‘si...entonces’. Si tales acciones se llevan a efecto, entonces tendrán lugar las consecuencias que se desean”. Entonces, la esencia de la planificación es la aplicación de una teoría. Una perspectiva similar es la que propone Washington Uranga (2001a, p. 33), siguiendo a Carlos Matus, quien vincula la planificación con el ejercicio de libertad humana: “intentar decidir por nosotros y para nosotros dónde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos. La planificación es, así, una herramienta de las luchas permanentes que tiene el hombre desde los albores de la humanidad para conquistar grados crecientes de libertad”. Entonces, desde esta concepción también se trata de una herramienta experimentada en la que, sin embargo, no se puede depositar una garantía de éxito. En este sentido, presenta una doble dimensión: una científica y otra política, al proponer un “conjunto de acciones inspiradas en un tipo de pensamiento sistemático y con el propósito de alcanzar determinados objetivos. Cada una de estas dimensiones está atravesada, a su vez, por perspectivas epistemológicas y científicas que representan la toma de posición y se expresan en el modo de ser y actuar de los protagonistas del proceso”. Otro tema central en esta concepción, es que la planificación puede “ser entendida y utilizada por actores sociales con voluntad de cambio, como una herramienta eficaz para armonizar propósitos que se apoyen en objetivos políticos y sociales de transformación, tomando en cuenta todos los elementos del escenario en el que los mismos deben concretarse y desarrollando la manera de implementarlos de manera eficaz para generar alternativas positivas”. Esta intervención, debe entenderse como parte integral de un único proceso que comienza con el diagnóstico realizado desde la comunicación o desde una perspectiva comunicacional, sigue con la planificación misma y culmina con el diseño de la gestión.

En otro texto, Washington Uranga y Daniela Bruno (2001b, p.-1) señalan los distintos enfoques de la planificación: mientras que para algunos “es un recurso autoritario que se ejerce desde el poder; para otros, es una herramienta capaz de generar espacios de participación que alimenten la concreción de perspectivas de cambio y desarrollo”. Asimismo, identifica un tercer grupo que, sin caer en ninguna de las posiciones anteriores, prefieren “tomar distancia crítica para, a la vez que reconocer el valor que la planificación tiene como herramienta social, advertir sobre los sesgos tecnocráticos centralistas y autoritarios” de ciertas aplicaciones de este proceso. Por ello, para estos autores, la planificación posee tres dimensiones que nacen en la modernidad, en una constante adaptación a través del discernimiento que precede a la acción, pero que, simultáneamente, la acompaña: una práctica, una científica y otra política, ya que propone “un conjunto de acciones inspiradas en un tipo de pensamiento sistemático y con una vocación de transformación- interpretamos que las impugnaciones totales a la planificación aluden a un tipo de pensamiento que pretende decirnos que la historia, las ideologías y las utopías han muerto y que, por lo tanto, debemos renunciar al mediar los hechos históricos y las prácticas sociales como parte del ejercicio de nuestra voluntad y de nuestra libertad”. Planificar implica “organizar los pasos y los medios, partiendo de un diagnóstico de la realidad, de las situaciones que la conforman, buscando respuestas a los problemas y generando alternativas”, agregan. En este sentido, sería una especie de puente entre el diagnóstico y la utopías, que permite disminuir “el grado de incertidumbre pero no conduce a las certezas” ni garantiza el éxito.

En la misma dirección, citan a Gloria Pérez Serrano (1993, p. 9), quien señala que “la planificación nos ayuda a conjugar la utopía con la realidad, a armonizar lo que es y lo que debiera ser, a analizar dónde estamos y hacia lo que se tiende”.

Para concluir, nos gustaría retomar la reflexión de Prieto Castillo (1993, p.4) acerca de los motivos que se persiguen con la adopción de una u otra concepción sobre la planificación, señalando dos causas: “es mucho más seguro moverse en el terreno de los medios de difusión colectiva por la cantidad de información y de experiencias acumuladas: es más fácil centrarse en opciones profesionales vigentes (la publicidad, las Relaciones Públicas, los diferentes medios...) que intentar alternativas para las cuales, se afirma, no habría salida laboral...”. Asimismo, señala que la “planificación de la comunicación institucional es una necesidad de las organizaciones públicas y privadas, aunque muchas no hayan tomado conciencia de ello”. Su ausencia provoca “problemas tanto en las relaciones internas como externas”; lo cual incide en el logro de los fines de las grandes mayorías a las que apuntan los organismos. No se trata de un hecho sencillo y su complejidad hace que no siempre sea asumida.

Quizás estas mismas causas que señala Prieto Castillo vinculadas a una supuesta dificultad de inserción profesional que esconde el intento por aniquilar las utopías y, simultáneamente, negamos la libertad, originen la dificultad para encontrar una única concepción acerca de la noción de planificación en comunicación.

En este sentido, la batalla por el sentido acerca de por qué ideal de mundo planificar, permanece vigente...

Notas:

¹ Para esta clasificación, fue fundamental el aporte del trabajo "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual" de Dionisio Egidios y Liliana Pérez (s/f).
² Podríamos relacionar estas nociones con la clasificación adoptada para este texto. En tanto recurso autoritario, respondería a los principios esbozados por una organización o experto (planificación para la adaptación y el orden); el segundo grupo, como herramienta para generar espacios de participación, se vincularía, en alguna instancia, con la planificación para la transformación. De manera independiente a estas distinciones, el hecho de advertir simultáneamente sobre las potencialidades y sesgos autoritarios, podría, a nuestro entender, atravesar las definiciones

Referencias:

Amado Suárez, A. y Castro Suñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
Avilya Lammertyn, R. (1997). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación integrada*. Buenos Aires: Ed. Revista Imagen.
Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.
Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
Cutlip, S. y otros (2000). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
Délano, B. (1995). *Las Relaciones Públicas en Chile*. Santiago de Chile: Ed. Universitaria.
Egidios, D. y Pérez, L.: "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual" (s/f).
Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
Fernández Escalante, F. (1999). *Ciencia de la información y Relaciones Públicas o institucionales*. Buenos Aires: Macchi.
Finn, D. (1960). *La empresa y las Relaciones Públicas*. España: Ed. Sagitario.
Gonzaga Motta, L. (1984). *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. Quito: Ed. Ciespal.
Illescas, D. (1995). *Cómo planear las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Macchi.
Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas modernas*. México: Mc.Graw Hill.
Middleton, J. (Comp) (1981). *Enfoques sobre la planificación de la comunicación*. Quito: Ciespal.
Prieto Castillo, D. (1993): *Planificación de la comunicación institucional*. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo.
Uranga, W. (2001a). "Una propuesta académica con la mirada puesta en las prácticas sociales", en Documento curricular y Plan de Estudios de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.
Uranga, W. y Bruno, D. (2001b). *Itinerarios, razones e incertidumbres en la planificación de la comunicación. Aproximaciones a la planificación de procesos comunicacionales*. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Mimeo.
Weil, P. (1990). *La comunicación global. Comunicación institucional y gestión*. Buenos Aires: Paidós Comunicación.
Wilcox, D. y otros (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Ed. Pearson.

Mag. María Victoria Martín

Docente- investigador en el área de comunicación/ educación. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.