

# MANUAL BASICO DEL

## TALLER DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA EN SALUD



Preparado por Relator:

Carlos Echeverría M.  
Ing. Comercial y Licenciado en Comunicaciones (Periodista)  
Master in Business Administration MBA  
Maestría en Gestión Pública

## **MODELOS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACION**

La política de comunicación debe ser simple, sencilla y clara, pero el diseño estratégico debe tener siempre en cuenta la disparidad de receptores de una acción comunicativa. Hay que insistir en la necesidad de que el diseño de la estrategia de comunicación debe verse plasmada en un plan que establezca objetivos y plazos al tiempo que planifica acciones. Unas acciones encaminadas a conseguir unos objetivos empresariales mediante una estrategia que ha de pasar por:

- a. asignar la responsabilidad de comunicación
- b. definir la política de comunicación y crear una cultura comunicativa dentro de la organización como instrumento de gestión empresarial.
- c. Identificar a los destinatarios
- d. Diseñar los canales y soportes de comunicación.
- e. Establecer y dotar a la unidad de comunicación de los medios que le son necesarios para llevarlos a la práctica.
- f. Fijar objetivos anuales y establecer mecanismos de control y seguimiento.

### **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.**

Schmertz indica que "el silencio no es rentable.". Esta afirmación realizada por el Vicepresidente de Comunicación de la empresa multinacional Mobil Oil sobre la Comunicación Empresarial e Institucional viene a significar que sin existir un Plan Estratégico de Comunicación para que la organización sea conocida en el interior y exterior, difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus acciones, y por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas, que en el fondo son la subsistencia de la empresa o institución.

Concretamente la reputación de una organización es determinante en la elección de las actividades, servicios o productos que ofrece, a la par que en el comportamiento de las personas que la componen: trabajadores, proveedores, clientes, inversores, accionistas...

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior.

Por lo tanto es imprescindible comunicar lo que se trace en ella y no callarlo, pero informar de una manera lógica, clara e institucional, es decir, por medio de un concreto y riguroso Plan Estratégico de Comunicación.

Jáuregui expresa de una manera original que “este Plan Estratégico de comunicación” debe regir cuanto signifique relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución, debe ser como un –traje a medida- con sus públicos actuales o potenciales es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación corporativa o integral de la organización<sup>1</sup>.

En sí, para que cualquier tipo de empresa o institución, comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí”, hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis, es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y “a la medida” Plan Estratégico de Comunicación, que a través de las fases que se concretan seguidamente, haga lograr hacer alcanzar los Objetivos o Política de Comunicación establecidos previamente, por medio de la interconexión entre la Alta Dirección y el Dircom, que es quien, define problemas, fija objetivos y consigue resultados de comunicación.

Resumiendo y según Falcón, es necesario este Plan Estratégico de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones...

---

<sup>1</sup> Jáuregui, F. *Tarjeta de presentación: literatura en la empresa*, Ideas empresariales, diciembre 1990, pág. 18.

El Plan estratégico de comunicación se compone de las siguientes fases:

1. INVESTIGACIÓN DEL ÁMBITO ACTUACIÓN, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo o potenciales receptores, a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios (datos cuantitativos y cualitativos).
2. REALIZACIÓN DE:
  - a) *investigación interna*, por medio de: encuestas, entrevistas y reuniones con empleados, mandos superiores e intermedios y sindicatos; observación de datos y análisis de resultados.  
Para: conocer la cultura corporativa; tener el apoyo incondicional de los empleados, mandos intermedios y sindicatos; fijar la opinión sobre la Imagen corporativa.
  - b) *Investigación externa*, por medio de: encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, público actual y potencial...  
Para: lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potencias dicha Imagen corporativa.
3. Determinación del POSICIONAMIENTO de la empresa o institución en el mercado, por medio de: investigación de cómo es su competencia; cómo se observa la organización en el exterior; cómo se perciben sus acciones, servicios...
4. Creación de un COMITÉ DE COMUNICACIÓN, formado por la Alta Dirección, Dirección de Comunicación, Consultor externo y Técnico especialista en cada tema a tratar: dirigido por un solo Portavoz de la organización; mentalice de la necesidad de Comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordine todas las investigaciones; se reúna regularmente y en cualquier situación de crisis; realice las Comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través de la consiguiente Dirección de Comunicación; selecciones los canales de difusión idóneos; planifique, diagnostique y aplique medidas concretas de Comunicación e Imagen corporativa; esté en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación.
5. APLICACIÓN, CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN de acciones: búsqueda de canales idóneos internos y externos (notas de prensa, boletín informativo, revista informativa, dossiers informativos, discursos, cursos...); observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos, en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del Plan Estratégico; postest de resultados; redacción de recomendaciones/conclusiones prácticas, para

aplicaciones posteriores sobre el clima de comunicación interna y externa de la empresa o institución.<sup>2</sup>

## 6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.

Una vez que hemos logrado definir nuestra política comunicativa u objetivos empresariales e institucionales y de Comunicación e imagen, faltando ahora concretar cómo los vamos a desarrollar por medio de un determinado Plan Estratégico de Comunicación, y siempre en colaboración con la Dirección de Comunicación del cliente o usuario que asesoremos:

- QUÉ: análisis de la situación del mercado a estudiar.
- QUIÉN: analizar particularizadamente las necesidades de comunicación de nuestro cliente, dentro del Mercado.
- CÓMO: realización del Plan Estratégico basado en:
  - Comunicación e Imagen (notas de prensa, ruedas de prensa, otras acciones informativas como participación en Ferias y congresos, realización de audiovisuales, elaboración de boletines informativos diarios, manual de imagen, revista informativa, informe anual-memoria...
  - Publicidad institucional (campana publicitaria informativa que apoye las acciones informativas y de Comunicación por medio de: originales de prensa y revistas, locales, regionales, nacionales e internacionales; spots; cuñas; vallas; carteles; folletos; displays; y resto de soportes que ayuden a difundir los mensajes publicitarios establecidos en el Plan Estratégico de Comunicación.
- CUÁNDO: el cliente irá definiendo sus necesidades, según observe la profesionalidad y calidad de nuestras acciones de Comunicación, tomando la confianza mutua que es necesaria en este tipo de actividad (confidencialidad).
- DÓNDE: según estas necesidades concretas, iremos proponiendo y apareciendo en los Medios que consideramos oportunos, siempre previa consulta a nuestro cliente.
- POR QUÉ: cuando hallamos actuado consecuentemente con esas determinadas necesidades, veremos que nuestros servicios han sido rentables al cliente.

Estas seis cuestiones que nos hemos planteado, podrían quedar concretadas en lo siguiente:

1. Definición del Plan Estratégico de Comunicación, que es más se adecúe a cada cliente o usuario.
2. Estudio de la Estructura interna y necesidades reales del mismo.
3. Aconsejar los canales óptimos para dirigir bien al interior y exterior, su verdadera Imagen corporativa.

---

<sup>2</sup> MARTIN MARTIN, F. Comunicación empresarial e institucional. Madrid, Edit. Universitas, SA. 1998

## **Estrategias de comunicación interna para la empresa/institución.**

### a) ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO.

Consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

En el diseño de esta estrategia se sigue el siguiente proceso de actuación:

1. **Definir el problema.** El punto de partida se sitúa en el análisis del problema que pretendemos solucionar.
2. **Identificar las causas.** Una vez acotado el problema efectuaremos una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a que nos enfrentamos. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originarias del problema.
3. **Interacción de los elementos.** Consistirá en averiguar cómo interactúan los distintos elementos que intervienen en el proceso y, de forma especial, cómo repercuten en la generación del problema.
4. **Identificar el punto de apalancamiento:** el punto claro, es decir, el punto crítico sobre el que debe incidir la fuerza de la acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible.
5. **diseñar el plan de acción.** Conocido el punto de apalancamiento, procede planificar la actuación idónea que produzca la activación de la "palanca".
6. **Sistema de seguimiento y control:** el paso final de la fase de diseño. Consiste en elaborar un sistema de seguimiento y control en el que se tracen las líneas generales de control a seguir en la fase de ejecución.

## b) ESTRATEGIA DE FRANQUICIAMIENTO

Consiste en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando-coordinador en un territorio-espacio definido.

En este caso el proceso es el siguiente:

1. **Análisis de la situación de partida.** Paso previo al inicio del diseño de la estrategia. Consiste en un estudio de la situación sobre la que se pretende implantar la franquicia par averiguar si se dan las circunstancias y los requisitos imprescindibles para garantizar el éxito de la aplicación de la estrategia.
2. **Fijación de objetivos.** En función del resultado del estudio previo se fijarán los objetivos que, con criterios realistas, se considera pueden y deben alcanzarse.
3. **Selección del "franquiciador".** En esta fase procede establecer los criterios objetivos que servirán para seleccionar a los posibles candidatos.
4. **Plan de implantación.** La implantación de un sistema de franquicias es un proceso difícil y delicado que debe acometerse con decisión y con prudencia. Es aconsejable seleccionar los candidatos: unidades si problemas, con experiencia en el trabajo en equipo, cuyo manager sea aceptado por sus colaboradores como líder de opinión, que todo el equipo sienta y viva la comunicación.
5. **Elaborar el manual operativo.** Es importante que en el momento de iniciar la andadura, la franquicia tenga muy claro no sólo sus objetivos y responsabilidades, sino también qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo. Para ello se elaborará un modelo de manual operativo que aclara y resuelve dudas y, sobre todo, ayuda a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.
6. **Manual de estilo corporativo.** Para evitar la confusión, e incluso, para orientarnos en el caos organizativo y de gestión en que se mueven las empresas es necesario que toda la comunicación empresarial se ajuste y respete el estilo corporativo de la compañía. La forma más sencilla y segura de conseguir este respeto es elaborando y proclamando un manual de estilo corporativo. En el caso de la franquicia es más necesario para mantener

- la identidad de la compañía. Sin manual de estilo no es posible aplicar la estrategia de franquiciamiento.
7. **Plan de formación.** El departamento de comunicación interna debe elaborar un plan de formación general, destinado al personal que vaya a gestionar una "franquicia".
  8. **Sistema de control.** En la fase de diseño de la estrategia debe establecerse un sistema de control en el que deben figurar los criterios de calidad, estándares de cumplimiento, los índices de alerta e intervención y las medidas correctoras a aplicar.
  9. **Modelo de contrato.** La fase de diseño de la estrategia debe terminar con la redacción de un modelo de contrato en el que se queden recogidos los criterios a seguir, en términos de comunicación, por el "franquiciado".

## C) ESTRATEGIA DE ADELANTAMIENTO

La estrategia de adelantamiento consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en comunicación interna siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante en los acontecimientos.

El proceso de diseño de esta estrategia es:

- a. **Compromiso de la dirección.** El primer paso, o mejor, paso previo, es contar con el compromiso explícito de que la organización quiere iniciar esta experiencia.
- b. **Acceso previo a la información.** Consiste en establecer los mecanismos que aseguren que el Departamento de Comunicación Interna conocerá con antelación las decisiones que vayan a generar los hechos o acontecimientos que afecten de forma significativa a la empresa y a su personal.
- c. **Elaborar procedimientos.** Para poder dar una respuesta inmediata es necesario disponer de unos procedimientos de actuación que deberán elaborarse previamente.
- d. **Plan de actuación.** Deben diseñarse un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo para garantizar que, en todo momento, llevamos la iniciativa.

- e. **Preparación de medios.** El departamento de comunicación interna debe poder disponer permanentemente de los medios necesarios para iniciar cualquier acción de comunicación en el momento preciso.
- f. **Plan de emergencia.** Elaborar un plan específico de comunicación en caso de emergencia, en el que se establezcan los objetivos, las estrategias y las acciones a desarrollar en el supuesto de que se produzca una emergencia.
- g. **Seguimiento y control.** Finalmente se diseñará un sistema de seguimiento en el que se definan los criterios de evaluación.

## A) ESTRATEGIA DE NOMINAMIENTO

Consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente.

Su diseño consiste en:

1. **Base de datos.** El primer paso consiste en disponer de una base de datos configurada con criterios de comunicación.
2. **El libro de estilo.** El siguiente paso consistirá en introducir en el libro de estilo un capítulo en el que se recojan los criterios y requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada, así como los vicios a evitar.
3. **Procedimientos de actuación.** Se elaborarán procedimientos operativos para cada una de las situaciones estándares de comunicación que se hayan identificado.
4. **Formación.** En los planes de formación deberá incluirse un tema en el que se muestren y desarrollen las recomendaciones sobre la personalización de la comunicación.
5. **Sistema de seguimiento.** Por último, se establecerá un sistema de seguimiento que permita comprobar si la comunicación se ajusta a los que hemos definido como comunicación personalizada.

## B) ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO

La estrategia del acercamiento trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas, y que llegue en el momento preciso.

El diseño de la estrategia sigue los siguientes pasos:

1. Hacer un **censo de clientes**, actuales y potenciales.
2. Hacer un **catálogo de las necesidades** de los clientes-comunicadores.
3. Hacer un **catálogo de canales y medios** de comunicación disponibles en el mercado.
4. **Fichero de profesionales.** Se elaborará un fichero suficientemente comprensivo de las empresas y profesionales libres a quienes poder recurrir en caso de necesidad.
5. **Planificación logística.** Se establecerán rutas y redes de distribución que garanticen la circulación de la información en condiciones óptimas de calidad, seguridad, fiabilidad y coste.
6. **Procedimientos operativos.**
7. **Marketing de servicio.** Se cuidará que toda la clientela que conozca el Departamento de Comunicación Interna dispone de la logística y los medios necesarios y, sobre todo, la disposición y la voluntad para resolverles cualquier problema de comunicación que se les presente.
8. **Fijación de estándares.** Se establecerá una relación de estándares de servicio importantes para el cliente.
9. **Prospectiva.** Se llevará a cabo una labor de prospectiva, apoyada en el estudio de las nuevas tecnologías que vayan apareciendo y en las reclamaciones, quejas y sugerencias de los clientes.
10. **Seguimiento.** Se establecerá un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, desde encargo hasta su entrega, comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos y detectar posibles desviaciones.

## C) ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO

Consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un "guía" apoya el tránsito de una situación a otra, aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.

Para su diseño se propone el siguiente esquema de actuación:

1. **Selección de los "Guías"**: el primer paso consiste en establecer los criterios a tener en cuenta en la selección de estos guías. Se requieren personas que sean didácticas.
2. **Planificación de la acción**. Se elaborará un plan general de actuación en el que se indicarán los pasos que habrá que seguir en la aplicación del acompañamiento.
3. **Diseñar la logística**, indicando las rutas y las secuencias, así como los medios materiales, técnicos y humanos que serán necesarios.
4. **Apoyo al acompañamiento**: con el objetivo de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir es aconsejable organizar una acción complementaria basada en una acción personal de los mandos con sus colaboradores.
5. **Oficina de información permanente**, atendida por un experto, que debe funcionar mientras queden dudas por aclarar.
6. **Comité de seguimiento**.

#### D) ESTRATEGIA DE RITUALIZAMIENTO

Ritualizamiento es, pues, la estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos.

Los pasos para su diseño son:

1. **Análisis de los valores a movilizar**. Con objetivo de reconocer cuáles serán los rituales más adecuados es necesario definir los valores a los que focalizar los rituales.
2. **Análisis de los contravalores**. Puede que sea necesario criterizar los valores por negación, es decir, encontrar rituales que desplacen a valores que no nos interesan.
3. **Elección de los lenguajes**. Es necesario establecer los parámetros lingüísticos que transportarán a los rituales hacia sus receptores-participantes.

## E) ESTRATEGIA DE FACILITAMIENTO

Consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados, proceder a su eliminación, o al menos, a apartarlos. Los pasos a seguir en su diseño serán:

1. **Identificación de los obstáculos.** Es necesario analizar la situación para detectar la existencia de obstáculos que dificultan el normal desarrollo de la comunicación e identificarlos.
2. **Estandarización de problemas.** Aunque las situaciones son prácticamente infinitas resulta útil tratar de clasificar los más frecuentes en familiar o tipos de características afines.
  - a. Obstáculos de tipo personal, debidos a la actitud de los interlocutores en la comunicación.
  - b. Deficiencias de los medios. A veces, la comunicación se interrumpe o distorsiona como consecuencia de fallos técnicos en los medios utilizados.
  - c. Fallos estructurales. Una organización burocrática, con muchos niveles jerárquicos constituye un obstáculos, a veces insalvable, para que la información circule de forma fluida y, como consecuencia, se resiente la comunicación.
3. **Elaborar procedimientos.** Una vez identificados los obstáculos, programar acciones tendentes a removerlos y dejar expedito el camino para que la comunicación pueda desarrollarse con total normalidad es el siguiente paso.
  - a. Procedimiento de actuación contra la sordera. Cabe adoptar una actitud de indagación, de forma que, con toda delicadeza, obliguemos a nuestro interlocutor a escucharnos.
  - b. Procedimiento de actuación ante deficiencias de medios. La primera medida es de carácter preventivo: lo primero que debe hacerse es asegurar que los medios van a funcionar. La segunda media es también preventiva, aunque se aplique cuando se produce el fallo: se trata de tener preparados medios de repuesto.
  - c. Los remedios a los defectos estructurales. La solución pasa por convencer a la dirección de la necesidad de efectuar un cambio organizativo.

4. **Elaboración de un plan específico.** Se elaborará en caso de que no se puedan aplicar ninguno de los procedimientos estándar.
5. **Sistema de seguimiento.** En esta fase debe establecerse un sistema general de seguimiento que sirva de pauta al seguimiento real a efectuar en la fase de aplicación.

## J) ESTRATEGIA DE DISEÑAMIENTO.

Consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en comunicación interna con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Su diseño consiste en:

1. **Definir pautas de diseño.** El diseño en una empresa no puede ser arbitrario. Debe responder y reflejar la cultura de la empresa y debe ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de empresa.
2. **Catálogo de profesionales.** El departamento de comunicación interna debe establecer contactos con los profesionales del diseño y estar al corriente de las tendencias y del funcionamiento del mercado.
3. **Análisis de la acción de comunicación.** Al planificar la acción de comunicación debe analizarse tanto el tipo de comunicación como los medios a utilizar.
4. **Elección de acciones concretas.** Analizada la acción se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar y las acciones que deberán ponerse en marcha.
5. **Plan de actuación.** Como último paso se confeccionará el correspondiente plan de actuación.

## k) ESTRATEGIA DE ANCLAMIENTO

Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

Su proceso de diseño consiste en:

1. **Estudio previo de la situación.** Antes de iniciar las acciones se elaborará un estudio topográfico de la nueva situación surgida como consecuencia de la implantación del cambio. Este estudio nos ofrecerá un plano de referencia para la acción.
2. **Consolidación del cambio.** A partir del plano de referencia debe elaborarse un plan destinado a que ese cambio se consolide y haga inviable el retorno a la situación anterior.
3. **Fortificación de las posiciones.** Consiste en estar preparados para hacer frente a cualquier intento involutivo. Debe diseñarse un sistema de alarma.
4. **Plan de seguimiento y control.** Se diseñará un plan de seguimiento y control que permita conocer en todo momento el proceso de consolidación del cambio y disponer de los mecanismos de actuación.

## **Técnicas para la comunicación del mensaje político en las instituciones.**

Una institución política, si quiere ser alguien, tiene que hablar, decir quién es, explicar cómo se ve a sí misma y hacer que ese mensaje llegue, sin contaminaciones, a sus destinatarios. Pues efectivamente, la política que hoy día no sale en los medios de comunicación, no existe; el político que no aparece en la prensa, no trabaja. Por eso, se puede decir que las instituciones son emisores de mensaje político.

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS PARA LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN LAS INSTITUCIONES.

<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN</b>
Cesión de información.	-adecuación a los criterios de noticiabilidad profesionales. -relación estable con medios de comunicación.
Ocultamiento de información.	-Mentira "inadvertida" -Confusión intencionada -suavización del lenguaje -neutralización de la

	información negativa. -sesiones off the record. -filtraciones.
Escenificación: organización de eventos	-Ruedas de prensa. -Briefings de prensa. -Eventos especiales. -Discursos.
Comunicación persuasiva: publicidad insitucional.	-Inserciones publicitarias. -Correo directo.

Estas técnicas y estrategias giran en torno a dos principios. En primer lugar, el ajustado equilibrio entre la cesión de información y el ocultamiento de la misma. Que la institución tenga que hablar no significa que tenga que dar la información de forma descontrolada. Es preciso buscar el justo punto entre lo que se quiere decir, y lo que se quiere no-decir.

En segundo lugar, el recurso a las técnicas informativas y persuasivas. En su estrategia de comunicación las instituciones pueden ser sujetos de emisión de mensajes informativos (creación de noticias) y persuasivos (mensajes publicitarios).

## **1. LA CESIÓN DE INFORMACIÓN**

Empezamos por la estrategia más básica, la que utiliza la institución cuando quiere hablar, cuando quiere dar información. Hoy día se entiende que una información no se hace oficial hasta que haya salido en los medios de comunicación, aunque esa información esté ya publicada en el BOE. Las instituciones saben que el ciudadano medio no accede regularmente a las publicaciones oficiales, y, por eso, acuden a los medios de comunicación cuando quieren dar algo a conocer. pe. embarazo de la infanta.

Las técnicas específicas para la cesión de información tienen en cuenta los siguientes principios:

- a- No suelen coincidir los criterios de noticiabilidad de los medios con los que tienen las instituciones públicas.

- b- No suelen coincidir tampoco los ritmos políticos con los ritmos informativos. Las instituciones necesitan tiempo para tomar sus decisiones, sobre todo cuando quieren adoptar éstas con el máximo acuerdo posible. Pero, por su parte, los medios de comunicación, necesitan la información con rapidez, pues es la noticia a tiempo la que interesa a su audiencia. (Pe. La reunión del consejo de ministros que no acaba antes de las 3, no entra en el telediario).
- c- La institución ha de ser siempre veraz con los medios de comunicación. Su trabajo consiste en ayudar a que éstos realicen su cobertura, y no en manipular, engañar o "pastorear" hacia determinados enfoques.

## **2- EL OCULTAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

Hay informaciones que la institución no puede o no quiere dar, porque su publicación podría tener efectos perjudiciales para la nación (pe. Seguridad del estado).

Ocultar información es la tarea más ardua y difícil que tienen los responsables de comunicación de una institución, tanto por las implicaciones éticas que eso lleva consigo como por las implicaciones profesionales.

Ocultar información, es básicamente, mentir. Pero la mentira, decir lo contrario de lo que se piensa, es una técnica que no compensa; a largo plazo, no tiene buenos resultados en la gestión de comunicación. (pe. Caso Clinton/Lewinsky).

Las instituciones recurren a lo siguiente para conseguir evitar publicar determinadas informaciones:

- a- La mentira inadvertida. Es la que se produce sin intención por parte de quien da la información. Hay mentira porque la información que se da resulta no coincidir con la realidad; pero es inadvertida porque aquel que la emitió con contaba con todos los datos. Pe. Embarazos reales.

- b- La confusión intencionada. Consiste en crear espacios lingüísticos que permiten operar en un margen más extenso de significados (pe. Misil=peace-keeper; programa para niños retrasados mentales=programa para niños excepcionales; control de natalidad=planificación familiar; aborto=interrupción voluntaria del embarazo). Pe. Uso de tabúes.
- c- La neutralización de la información negativa. Consiste en acompañar la mala noticia de una buena, de forma que, al dar énfasis a esta última el efecto de la primera quede anestesiado (pe. Dar los índices de paro tras las vacaciones de verano). Pe. Afiliados a la seguridad social.
- d- El off the record. Es una forma de dar a conocer la información (y contentar así a los periodistas) pero evitando que ésta sea publicada. Pe. Congresos - ponencias.
- e- La cortina de humo. Consiste en crear una noticia de la nada para desviar hacia ella la atención de una información que ha salido a la luz y que es desfavorable para la institución.
- f- Las filtraciones. Esta técnica está a medio camino entre la cesión y el ocultamiento de información. La filtración rara vez es buena herramienta para el jefe de prensa o encargado de comunicación, ya que éste se convierte en el primer perjudicado pues, si bien se gana un amigo (el medio al que filtra) se gana muchos enemigos (todos aquellos a los que no filtra).

## **LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS**

Por medio de la organización de eventos, la institución trata de llamar la atención de los medios de comunicación, con el fin de que ella se convierta en noticia. Puede recurrir a eventos como:

- 1- Ruedas de prensa.
- 2- Eventos especiales. No son propiamente eventos mediáticos, pues no son llamadas directas a los medios como las ruedas de prensa. Consisten en acciones que crean noticia sobre temas favorables. Pe. Declarar el día del medio ambiente, día de la producción agrícola,, etc. Junto al homenaje que se

rinde a determinadas ideas, actividades o personas, se puede incluir informaciones favorables a un político, un partido, etc.

- 3- Los discursos.
- 4- etc.

## **LA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

Las instituciones pueden ser también sujetos de comunicación persuasiva. Los mensajes persuasivos de las instituciones pueden ser:

- a- Las inserciones publicitarias en los medios de comunicación.
- b- El correo directo.

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Es necesario adecuar el mensaje a cada tipo de receptor<sup>3</sup>:

¿quién va a recibir el mensaje?	¿qué percepción tienen los receptores de usted?
¿por qué están ahí?	¿qué quieren de usted? ¿qué espera de ellos?
¿qué saben los receptores del tema?	¿limitará esto el uso de palabras técnicas? ¿entenderán los conceptos? ¿se darán cuenta si se equivoca? ¿son más expertos, menos expertos o tienen el mismo nivel que usted?
¿cuál es su relación con usted?	¿son superiores, pertenecen a su equipo, son colegas o personas a las que no conoce?
¿son superiores, pertenecen a su equipo, son colegas o personas a las que no conoce?	
¿están de su parte o tiene que ganárselos?	
¿hay entre ellos alguna persona que pueda tener problemas con los vocablos técnicos?	
¿son castellano hablantes?	¿cuál es su nivel de castellano? ¿limitará este factor las palabras que puede utilizar? ¿tendrá que aprenderse las frases-clave en otro idioma?
¿cuántas personas componen la audiencia?	Cuanto más numerosa sea, más impersonal

<sup>3</sup> ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Pág. 39

	se vuelve el proceso de comunicación y más importante resulta “ponerla de su parte”. Esto es especialmente cierto si los receptores no le conocen.
¿es muy formal el mensaje?	Algunos, como los de las presentaciones ante los jefes, son muy formales.

Y conocer las barreras que dificultan la comunicación,<sup>4</sup> de forma que el proceso sería el siguiente:

ETAPA	BARRERA	EJEMPLO	SOLUCIÓN
1) creación del mensaje	El mensaje estaba incompleto.  El mensaje era impreciso, no expresaba realmente lo que se pretendía	Olvidó la fecha límite para un trabajo.  Dijo que le gustaría tener “una charla pronto” cuando en realidad quería “una reunión urgente”.	Asegúrese de que el mensaje contiene toda la información necesaria y que refleje con precisión sus intenciones.
2) adecuar el mensaje al receptor	El mensaje no se adaptó a la audiencia que iba a recibirlo. Esto vale tanto para la comunicación con una persona como con un grupo.	Utilizó demasiadas palabras técnicas para unos interlocutores no especializados.  Empleó un tono que resultaba poco agradable.  Habló demasiado rápido.	Asegúrese de que el mensaje se adapta al receptor (ajuste el nivel de información, el estilo y el tono). Añada información sobre sus percepciones si cabe la posibilidad de que las del receptor sean diferentes.
3) preparar al receptor	El receptor no estaba listo para recibir el mensaje.	El receptor no esperaba un mensaje; se encontraba ocupado con otra tarea y no prestaba atención.	Asegúrese de que el mensaje se emite sin distracciones y de que el receptor esté dispuesto a recibirlo antes de empezar su transmisión.
4) enviar el mensaje	El medio por el cual se envió era	Se podría haber sustituido	Asegúrese de que el medio de emisión del

<sup>4</sup> ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Págs. 50-51.

	inadecuado.	eficazmente un fax largo y complicado por una reunión breve cara a cara.	mensaje es apropiado (pregúntese si le gustaría que le envíen el mensaje tal como usted lo ha hecho)
5) recibir el mensaje	Se produjo algún problema en su recepción.	El destinatario estaba enfermo ese día y no lo recibió.  El e-mail se retrasó debido a un problema del ordenador.	Asegúrese de que el modo de envío hará llegar el mensaje al lugar adecuado y en el momento preciso. Si es necesario, confirme la emisión. Cuando se comunique cara a cara, minimice las distracciones.
6) interpretar el mensaje	El mensaje no se entendió como usted quería	No informó al receptor acerca de su importancia porque pensaba que era obvia, pero el receptor tenía una idea distinta de lo que era importante.	Intente entender las percepciones y las ideas del receptor. Introduzca este punto en el proceso de “adecuar el mensaje” e incluya información sobre sus puntos de vista.
7) confirmación del mensaje	No se buscaron o no se escucharon otras opiniones; por tanto, no se recibió correctamente la confirmación del mensaje.	No comprobó que el receptor hubiese entendido el mensaje y, en consecuencia, no hizo el trabajo a tiempo.	Compruebe siempre que el receptor haya recibido el mensaje pidiéndole su opinión (pregúntele y escúchele). Ésta es su última oportunidad para asegurarse de que se ha entendido tal como desea antes de que las cosas se pongan en marcha.

## ESTUDIO DE UN CASO<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ROEBUCK, C., Comunicación eficaz, edit. Blume Empresa, Barcelona, 2000, Pág. 55.

-Deseo que Juan, que tiene capacidad de gestión, experiencia y habla francés correctamente, se encargue de una nueva oficina de próxima apertura en París.

**¿QUÉ QUIERO CONSEGUIR?**

**Que Juan dirija la nueva oficina de París.**

**¿POR QUÉ ES NECESARIO?**

**La oficina todavía ha de inaugurarse y él es el mejor candidato.**

**¿CUÁNDO?**

**Tiene que abrir el próximo octubre.**

**¿CÓMO?**

**Cesando a Juan de su actual puesto para que se concentre en la preparación de la inauguración en París.**

**¿DÓNDE?**

**En Barcelona y París.**

**¿QUIÉN?**

**Juan y el personal administrativo.**

Anote los elementos del mensaje:

- Juan va a dirigir la nueva oficina de París.
- mejor candidato.
- inauguración, 1 de octubre del próximo año.
- puede ser cesado para empezar en París dentro de tres meses.
- base en Barcelona/París.
- se proporcionará apoyo administrativo.
- pedir confirmación y opinión.

El mensaje final quedará así:

**“Juan: como ya sabes, se va abrir una nueva oficina en París a finales del año que viene. Éste será un primer paso en nuestra expansión en Europa, por lo que resulta muy importante que salga bien. Dada tu experiencia y tus conocimientos de francés, me gustaría que la dirigieses. Obviamente, se trata de una muy buena oportunidad para progresar en tu carrera y contribuir al desarrollo de la compañía. Puedes empezar a trabajar en un plazo de tres meses, y contarás con apoyo administrativo. ¿qué opinas de la oferta?”**

---

## **METODOLOGÍA DE CONFIGURACIÓN DE CULTURA E IMAGEN INSTITUCIONAL**

Destacaremos seis mensajes básicos, siguiendo a Rafael Alberto Pérez:

- 1) LA IMAGEN DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA NO PUEDE TRATARSE COMO LA DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

La primera idea es que las instituciones y servicios públicos tienen unas características propias y peculiares que afectan a su planteamiento de imagen. Cada entidad pública tiene una problemática diferente que los expertos en el tratamiento de la imagen deben captar para darle la respuesta específica adecuada.

- 2) TODOS NOS COMUNICAMOS. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS TIENEN ADEMÁS LA OBLIGACIÓN DE HACERLO.

Todas las entidades públicas y privadas se comunican siempre con su entorno. De forma explícita o implícita, consciente o inconscientemente están emitiendo mensajes. Incluso una política de silencio es altamente significativa. Esos mensajes y silencios son captados por los diferentes públicos generando una serie de asociaciones positivas o negativas. El conjunto de esas asociaciones referidas a la institución configuran su imagen y sabemos por investigaciones que esas imágenes afectan a los comportamientos de dichos públicos en la entidad. Si todas las instituciones se comunican, entonces ¿dónde está la diferencia? La diferencia radica en que las entidades públicas tienen además la obligación de presentar, por lo menos, sus balances de gestión periódicamente.

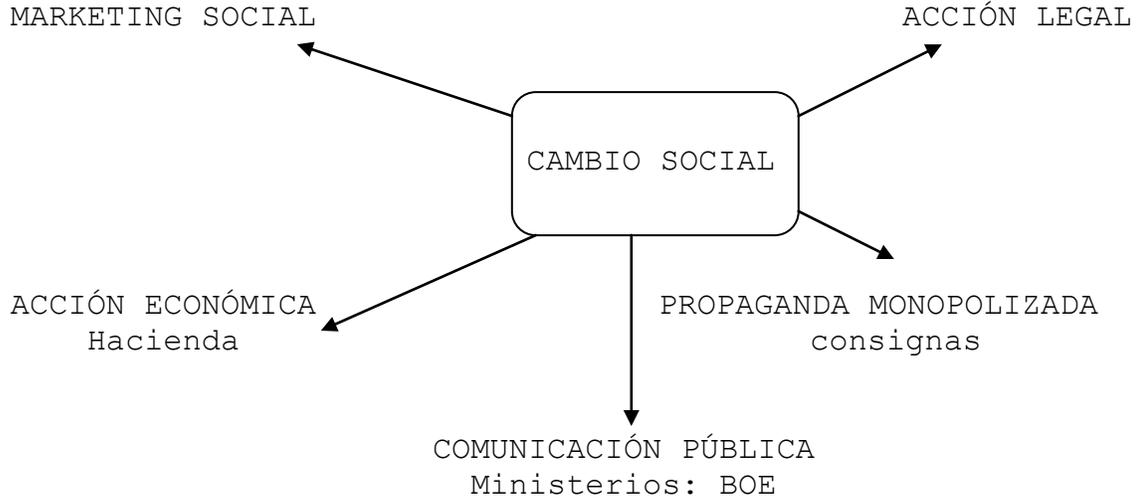
Las entidades que triunfan en los sistemas abiertos son precisamente aquellas que saben escuchar a sus públicos, que tienen la capacidad de identificar sus necesidades y aspiraciones sociales y de entablar un diálogo con ellos.

- 3) SABER DIALOGAR ES EL GRAN RETO SOCIAL.

La información está dejando paso a la comunicación como un medio necesario para liderar el cambio social y que el marketing social se presenta como el sistema más eficaz tanto para identificar como para satisfacer las necesidades sociales.

VIOLENCIA  
Eta





#### 4) LA NECESIDAD DE EFICACIA SOCIAL CONFIERE UNA IMPORTANCIA CRECIENTE A LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Es precisamente la necesidad de eficacia social lo que da una importancia creciente a la imagen institucional. Es fundamental subrayar esta relación entre imagen y eficacia, pues en demasiadas ocasiones el término imagen se relaciona con operaciones de "maquillaje" que tratan de disimular o enmascarar la realidad presentando un rostro agradable. Podemos decir que estamos viviendo un momento clave de ruptura. La imagen concebida como un factor de eficacia corporativa está cambiando la relación de las empresas privadas e instituciones públicas con sus diferentes públicos. Sí la imagen como factor de eficacia social, no a la imagen por la imagen, no a la imagen gratuita, no la imagen por egolatría del líder, sino por eficacia.

#### 5) LA IMAGEN NO ES UNA ENTIDAD AUTÓNOMA, NI UN OBJETO O PRODUCTO QUE SE MANEJA DIRECTAMENTE SINO EL EFECTO DE UN CONJUNTO DE CAUSAS EN EL TIEMPO.

Lograr eficacia a través de la imagen exige claridad de conceptos. Dos son los errores o malentendidos más corrientes. El primero consiste en identificar la identidad visual corporativa con la imagen: debe quedar

claro que la imagen es el resultado, mientras el diseño constituye tan sólo un instrumento para lograr ese cambio. El segundo error es pensar en las imágenes como algo sobre lo que se puede actuar directamente, olvidando que la imagen no es una entidad autónoma ni un objeto, sino el efecto en la mente humana de un conjunto de causas en el tiempo. La imagen corporativa es el resultado de una estrategia y una cultura institucional, que constituyen la personalidad de la organización.

Así, la estrategia va a aportar la anticipación, la visión de futuro. Va a detectar las posiciones de resultados que se quieren ocupar.

6) ASÍ ES SI ASÍ OS PARECE.

Concluimos que toda metodología de cambio o configuración de imagen debe basarse en investigación

(transparencias)

**LA ESTRATEGIA ES EL MEDIO PARA EL ANIQUILAMIENTO MATERIAL Y MORAL DEL ADVERSARIO.** Karl Von Clausewitz, “teoría de la guerra”, siglo XVIII.

**LA TEORÍA PROPORCIONA UNA VISIÓN UNIFICADA PARA TODAS LAS CLASES DE SITUACIONES CONFLICTIVAS, SIN TENER EN CUENTA SI SU ORIGEN ES LA GUERRA, LA POLÍTICA O EL NEGOCIO.** Von Neuman y Morgenstern, “Teoría de los juegos de estrategia”, 1928

**LA ESTRATEGIA ES EL ARTE DE HACER QUE LA FUERZA CONCURRA PARA ALCANZAR LAS METAS DE LA POLÍTICA.** Sun Tzu.

**LAS ESTRATEGIAS SON MÉTODOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE PUEDEN ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.** John Sutherland. University of Florida.

**ESTRATEGIA ES UNA METODOLOGÍA DE CÓMO MEJOR RESOLVER UNA TAREA.** Information Manager.

**LA ESTRATEGIA CONTESTA A LA PREGUNTA DE CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO, CUÁL DEBERÍA SER Y CUÁL SERÁ.** Peter Drucker.

LA ESTRATEGIA ES EL PATRÓN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS, PROPÓSITOS O METAS Y LAS POLÍTICAS Y PLANES ESENCIALES PARA CONSEGUIR ESAS METAS. K. Andrews.

TÁCTICA O ESTRATEGIA: EL HOY FRENTE AL MAÑANA. Branks y Wheelwright

LA ESTRATEGIA ESTÁ RELACIONADA CON LA CREACIÓN POR CUANTO ESTA ENCIERRA UN CONCEPTO DE INVENCIÓN E INNOVACIÓN. Cristobal Marín