



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 5º – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.unilaguna.es) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

Planificar la comunicación

Lic. Ana J. Hernández Rodríguez ©

Toda estructura social cuyo desarrollo está relacionado con actividades externas crea por sí misma procesos de comunicación. Hasta hace algunos decenios esta relación entre generadores de actividad social y sus destinatarios no estaba reglada, se guiaba por el caso concreto y no obedecía ni a objetivos, ni a planificación. Las empresas e instituciones se planteaban sus actividades en términos de supervivencia contable y no incluían en ningún caso acciones que pudieran generar un desvío presupuestario. Todo lo relacionado con la imagen se consideraba superfluo.

Pero es la competencia industrial, con el desarrollo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la que obliga a las distintas producciones a buscar signos externos de diferenciación. El auge del diseño industrial y la derivación hacia la imagen de marca y la imagen corporativa son procesos fulminantes en términos históricos.

Un hecho similar, aunque tardío y lento, se produce en el mundo de las instituciones. El advenimiento de las democracias parlamentarias pluralistas significa la diversificación de instituciones políticas, entidades públicas y privadas, fundaciones, todo un universo de nombres, marcas, símbolos, objetivos...

Es en este ámbito donde la imagen corporativa refina aún más sus procedimientos. La influencia de disciplinas más antiguas como el protocolo, en el caso de las instituciones, y su traslación a las normas de empresa, generan la necesidad acuciante de desarrollar departamentos de relaciones externas, donde no sólo se redacten comunicados, sino se organicen actividades externas planificadas; se evalúen, se modifiquen y se creen pautas de asesoramiento al equipo directivo para mejorar la posición de la marca y la valoración moral de los clientes reales y potenciales en ese mercado universal que se denomina opinión pública.

Con la introducción de la mercadotecnia, especialmente las corporaciones perciben que frente a instituciones y particulares, que no ofrecían competencia, una comunicación ordenada a un fin –en este caso un aumento de productividad y ventas– a través de la imagen corporativa y la publicidad reportaba un beneficio neto de gran importancia frente a la inversión realizada.

Muchos estudios y manuales reflejan este proceso que tiene su origen lejano en el nacimiento de la sociedad industrial y que ha sufrido una considerable aceleración con la llegada de la era de la tecnología.

Al acumularse experiencia y obtener triunfos significativos, otros agentes económicos y, en especial, algunos agentes sociales concluyen la necesidad de estudiar y diseñar, a su vez, planificaciones de su comunicación, dejando las estrategias de propaganda y “pasarse” a métodos más científicos, apoyados en la teoría del mercado.

En los últimos veinte años, esta actividad –la comunicación institucional– ha sido objeto de muchos estudios y hoy puede decirse que la aplicación de sus teorías es necesaria para poder presentarse ante la opinión pública y para entender cómo la sociedad actúa frente a determinados estímulos.

Podemos decir que la actividad de un departamento de relaciones externas abarca comienza a convertirse en una saber interdisciplinar, en el que tienen cabida desde la mercadotecnia y las ciencias económicas, hasta la práctica totalidad de las ciencias sociales. La imagen corporativa y el peso de la opinión pública en el fenómeno de la competencia serán, tal vez, los grandes sucesos históricos que definirán en el futuro qué fue de la sociedad industrial y tecnológica.

Objetivo general de los planes de comunicación

Los Planes de Comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un periodo largo de tiempo (por ejemplo, cuatro años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso, como patrón básico de trabajo.

Estos hitos pueden ser fijados de otra forma, pero si se tiene en cuenta que la vida de un país depende de los procesos electorales y que la vida económica está sujeta a los años fiscales, parece que una iniciativa de estudio, articulación e impulso de la imagen corporativa de una institución, empresa o entidad, dependerá de manera natural de estos parámetros políticos y económicos.

Desde el punto de vista de la comunicación externa, en nuestra área geográfica, las Islas Canarias, –en un esfuerzo por concretar la estrategia de partida–, entre los objetivos generales de comunicación no debe faltar el incremento del conocimiento espontáneo de la población canaria sobre la empresa, institución o entidad, y su trabajo; además de la valoración netamente positiva del mismo, para generar una imagen corporativa adecuada. A éste deben añadirse otros más específicos, como la isla y sus dificultades; los del sector, como la obtención del liderazgo en el ramo, o la comunicación eficaz y transparente a nivel interno o externo, –según se trate–, y los derivados del posicionamiento social o político del sujeto.

En el aspecto interno, se define como objetivo general de comunicación la aplicación de un sistema profesionalizado de relaciones desde el departamento de recursos humanos y bajo las directrices de un estudio sobre el personal, que determinará la redefinición de las relaciones en el trabajo, la optimización de los cuadros profesionales y la asunción de los objetivos generales de la política de la empresa, entidad o institución.

Esto no es nada nuevo y puede estudiarse en multitud de manuales publicados sobre el particular. Muchas herramientas se han planificado en este campo. Desde seminarios de formación continua para el personal, periodos de confraternización, publicaciones internas, sistemas de auditoría compartida con los trabajadores, etc. Cada autor, utilizando su experiencia, hace hincapié en uno u otro recurso, pero en honor a la verdad, casi cualquier herramienta de estímulo contribuirá a mejorar la percepción del trabajador y su productividad. Debe realizarse el diseño, partiendo siempre de los datos empíricos sobre el perfil de los recursos humanos y el de la propia empresa.

Tampoco hay que olvidar definir mediante un estudio la planificación publicitaria sujeta a los criterios de potenciación de la imagen corporativa y opciones de mercado. El problema de las audiencias y su parcelación, con la aparición de nuevos canales de comunicación de masas como las plataformas digitales de televisión o Internet plantean dificultades derivadas de la presunta especialización de las audiencias. Los estudios de campo y la elaboración de completas fichas técnicas de las campañas publicitarias, con un pretest de su impacto son imprescindibles si no se quieren desperdiciar valiosos fondos de promoción. Un departamento de relaciones externas debe exigir a las empresas publicitarias todos los datos sobre la creatividad y, al menos, tres opciones diferentes basadas en los datos obtenidos de la audiencia y de los pretest de cada una. Todo este iter publicitario deberá consignarse en la correspondiente memoria y evaluarse para medir la evolución de las audiencias, la respuesta en términos de mercado y establecer medidas correctoras.

Objetivos detallados

La comunicación institucional, mediante su planificación, persigue al menos los siguientes objetivos:

- 1.-Presentarse ante la opinión pública.
- 2.-Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación conforme a un plan previo.
- 3.-Contribuir a los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados.
- 4.-Como consecuencia de todo lo anterior, generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro.
- 5.-Afrontar situaciones de crisis conforme a unos protocolos previos y superarlas con el menor daño posible, y generando al final del proceso sensación de confianza.

Cuestión aparte, sujeta a valoración deontológica, son otros fines que pueden perseguirse desde las instituciones, entidades y empresas en relación con los objetivos poco claros en ocasiones de algunas estrategias de marketing político y con las propuestas de manipulación de la opinión pública. No nos extenderemos aquí a esas maneras abyectas de utilizar las técnicas de comunicación, bastará con referirnos a ellas y enunciar así su existencia.

En líneas generales, una estrategia de comunicación, que deberá convertirse en un documento de trabajo, se apoya en dos líneas de actuación básicas: un plan de comunicación externa y otro de comunicación interna –que recientemente se ha completado con las llamadas redes de intracomunicación, que recurren a aplicaciones tecnológicas para, fundamentalmente, realizar el proceso comunicativo más rápidamente, reduciendo al máximo la probabilidad de generar mensajes contradictorios (ruido comunicativo). Esto se refiere a los sistemas de correo electrónico, video conferencia, ICQ, chats profesionales, foros, y otros canales similares que pueden utilizarse en beneficio del proceso productivo.

Finalmente, se recurre al marketing tradicional para -mediante la publicidad- mejorar al límite resultados y cubrir aspectos a los

que no se puede llegar con los sistemas anteriormente descritos. Otras técnicas de venta más reciente se revelan especialmente útiles para obtener fines específicos de mercado.

Los elementos correctores ante los fallos de diseño y de adaptación a las circunstancias cambiantes del área de juego se introducen mediante evaluaciones periódicas (estudios), llamados auditorías de comunicación, que necesitan ser realizadas por profesionales independientes capacitados para ofrecer instrumentos útiles en la posterior aplicación de soluciones. Se trata de la parte más costosa comparativamente hablando, pero la que confirma que un plan de comunicación cubre o no unos objetivos determinados.

En la actualidad, cualquier entidad, institución o corporación que no desarrolle un proceso como el descrito está condenada a cometer errores predecibles y por tanto es vulnerable y, con toda seguridad, será atacada por los que sí recurren a ellos. Es más, son ya muchos los departamentos de comunicación que contemplan planes de contingencia para este tipo de ataques de otras corporaciones o instituciones rivales.

Según diversos estudios técnicos sobre relaciones públicas consultados, como los realizados, por citar un ejemplo, para el Consorcio de Hospitales Públicos de la Generalitat de Cataluña a mediados de la pasada década, y que inspira en parte este trabajo dada su clara estructura de acción, un plan de comunicación debe contener los siguientes elementos:

Elementos del plan de comunicación

- 1.-Fijación del objetivo general: qué comunicación queremos para nuestra institución y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.
- 2.-Definición de la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos.
- 3.-Evaluación de la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el segmento del mercado al que se pertenece.
- 4.-Diseño de la arquitectura general del Plan. Esto se refiere tanto desde el punto de vista del orden cronológico como de los pasos hacia los objetivos.
- 5.-Identificación de los medios necesarios para cumplir con lo anterior.
- 6.-Elaboración de programas: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar. Es decir, la estrategia general se descompone en objetivos parciales y estos, a su vez, en otros menores, más modestos y alcanzables. Es una escalera y hay que subir los peldaños uno a uno.
- 7.-Establecer el planning.
- 8.-Elaborar un protocolo para situaciones de crisis, preverlas y establecer quiénes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso. También es conveniente establecer un dispositivo independiente que controle los daños durante y después de la crisis.
- 9.-Establecer los sistemas de seguimiento y control, con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida. Auditorías de comunicación, estrategias publicitaria, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

La experiencia y el campo concreto añaden pequeños factores a este diseño comúnmente aceptado sobre qué debe contener, siempre, un plan de comunicación.

1) Fijación del objetivo general

Son los responsables de la empresa o entidad quienes deben identificar qué objetivo final se desea conseguir. La responsabilidad es en todo caso de ellos, porque son los que establecen la estrategia general de la marca o de la institución y los responsables económicos o políticos, e incluso judiciales, de las decisiones que adopten. El de la comunicación es un sistema de asesoramiento sobre cómo plasmar esos objetivos. Intuitivamente pueden fijarse varios: establecer una imagen corporativa positiva, dar a conocer la gestión de una forma transparente (especialmente importante)... La priorización de los objetivos, como de primer o segundo orden, debe quedar clara como condición para dar el segundo paso (la definición de la política general de comunicación).

2) Definición de la política general de comunicación

Si los gestores de comunicación dictan unas reglas de juego que no son aceptadas por la dirección, dichas reglas son papel mojado. Esta es una máxima aceptada por todos. Pero no es suficiente que los responsables de la institución acepten las reglas y dejen que el Departamento de Comunicación actúe a su aire; si se rige por otras normas diferentes y, en algunos casos contrapuestas, la comunicación carecerá de credibilidad.

Para que la comunicación cumpla su función y la planificación pueda ser ejecutada, es necesario que la dirección apruebe y asuma una política de comunicación y se comprometa a respetarla y respaldarla. Para ello es imprescindible obligar a la cúpula directiva a adoptar y asumir todas y cada una de las decisiones integradas en la estrategia de comunicación. No es una ciencia exacta y hay reveses, que la los directivos de la compañía deben asumir, al igual que un problema financiero o la caída de la cotización en bolsa. Después, si es necesario, se aceptan responsabilidades profesionales, pero las decisiones corresponden siempre al titular de la empresa que es quien se juega su patrimonio.

En resumen, la estrategia de comunicación debe ser aceptada y seguida por los cargos de la empresa o entidad y el asesoramiento de los mismos debe tenerla en cuenta, si se quiere controlar el proceso de formación de la opinión pública y alcanzar los objetivos deseados. El Gabinete de Comunicación plasmará las directrices políticas y de gestión y decidirá qué recursos emplea para ejecutarlas. Esa es su responsabilidad -gestionar la comunicación sin interferencias.

3) Evaluación de la situación

La empresa o entidad debe valorar los problemas heredados y los planteados con los actuales dirigentes antes de pasar al siguiente punto.

- Hay que tener en cuenta que, desde la óptica de gestión, no suele existir una planificación de actuaciones comunicada eficazmente, que no es lo mismo que realizar trabajos en la resolución de la comunicación puntual de asuntos difíciles o problemáticos y de crisis. La diferencia radica en hacer llegar a la opinión pública la magnitud de los problemas.

- Las instituciones, entidades y empresas tienen la costumbre de comunicar actos y hechos puntuales que buscan efectos puntuales, pero no suelen mirar más allá, buscando una planificación de medios técnicos y humanos.

- Asimismo, son pocos los organismos que cuentan con un sistema de resolución de crisis y menos aún de comunicación de las mismas. Hablamos de crisis que van desde temporales y plagas hasta desavenencias internas o problemas políticos con influencia en el entorno de la corporación o la institución.

- Otro factor que brilla por su ausencia a menudo suele ser un sistema eficaz de documentación y archivo de prensa, y de una red de intracomunicación (más lejos aún está su planificación y las aplicaciones tecnológicas). Nos causa sana envidia la figura, por ejemplo, del documentalista en los periódicos de Estados Unidos, que facilitan enormemente la labor de la redacción y de la empresa. Se considera un valor añadido a la credibilidad. Pero es que en España y, especialmente en Canarias, no se da valor al camino histórico de una noticia, como si la memoria de la información no fuera relevante y sí lo es. La experiencia depara a los responsables de los gabinetes de comunicación experiencias desagradables en este asunto.

- Una buena comunicación se basa en la gestión que haga bueno al gestor y no tanto en la imagen personal del líder.

- Deberá buscarse un equilibrio no exento de esfuerzos presupuestarios. Téngase en cuenta que no dotar al Área de Comunicación de los medios necesarios supone en la práctica un lastre insuperable para la consecución de los objetivos que la empresa, entidad o institución se marque.

- De cara a **la comunicación externa** los problemas de las empresas, entidades o instituciones suelen determinarse por varios de los siguientes aspectos:

1. Falta de liderazgo.
2. Los lobbies externos son los que determinan el ritmo de los hechos de comunicación.
3. Filtraciones de información al exterior.
4. Relaciones difíciles con algunos medios de comunicación.
5. El deficiente conocimiento espontáneo de la labor de la empresa, entidad o institución.
6. Bajo conocimiento cualitativo de la gestión.
7. Problemas con la implantación territorial y con el envío de comunicados y notas de prensa que no obedecen a estrategia alguna, sino a labores de apagar crisis sin criterios globales, con el riesgo cierto de la comisión de errores estratégicos.
8. Solapamiento de unos cargos por otros.
9. La acción lícita o ilícita de competidores

- En cuanto a **la comunicación interna**, debe establecerse un plan partiendo de una valoración realizada por consultores

expertos, que determine las medidas a tomar para que en razonable plazo de seis meses en una primera ocasión cambien aspectos primordiales (en el caso de problemas) en las relaciones internas, siempre y cuando no se ajusten a un modelo predefinido de recursos humanos. Y es que la experiencia acumulada en docenas de grandes empresas y organismos públicos en España garantizan que un plan de comunicación interna, o mejor, un plan global de recursos humanos mejora la relación del profesional con su puesto de trabajo y tiende a la optimización de la productividad.

Lo aconsejable es realizar un estudio de comunicación interna realizado por un gabinete de marketing y redactar un Plan Sectorial de Comunicación Interna, a la vista de los resultados de ese estudio. Pero como primer paso, se podría solicitar una evaluación previa de cada servicio por su encargado o jefe.

4) Diseño de la arquitectura general del Plan

Una vez vencidos los obstáculos organizativos, se trazarán las líneas maestras que han de guiar el desarrollo de las fases posteriores; en él se acotarán las etapas, estableciendo una primera estimación de la envergadura del proyecto, al tiempo que se identifican las principales dificultades que habrá que superar, los apoyos que será necesario recabar y la determinación del ritmo que haya que imprimir a la acción. Se trata de un documento interno del Gabinete, que se crea como un planning paralelo al plan de comunicación y que distribuye los esfuerzos sobre los aspectos clave para llevar la imagen corporativa al lugar que se desea.

5) Identificación de los medios necesarios

Con la estructura básica del plan se identificarán los medios necesarios para ejecutar las acciones previstas. Los medios son de dos tipos:

Humanos.- En la primera fase se inscriben los periodistas del gabinete, así como las personas encargadas de solucionar los trámites diarios y la gestión básica.

Técnicos y materiales.- La segunda fase aborda equipamientos necesarios como una red informática que posibilite la autoedición de textos y publicaciones propias, y un sistema de documentación, archivo y selección de prensa. La intracomunicación es una asignatura pendiente que requiere no sólo de tecnología sino también de formación.

6) Elaboración de programas

La estrategia general de comunicación debe subdividirse en tramos cortos y tratarlos como unidades independientes. Para cada segmento, se definirá un objetivo específico, se elegirá una o varias tácticas a utilizar y, por último, se decidirá qué acciones concretas habrá que realizar para alcanzar dicho objetivo. Todos estos segmentos integran el Plan de Comunicación.

La publicidad complementa la estrategia de comunicación en Imagen Corporativa. Su necesidad se determina porque llega allí donde se forman criterios de opinión pública distintos a los meramente informativos. Se recomienda una mayor toma de conciencia sobre la necesidad de dedicar recursos económicos a las líneas de publicidad en próximos presupuestos.

En todo caso, como se explicó anteriormente, no debe realizarse ningún esfuerzo publicitario sin contar con un estudio de mercado. A tal efecto se redactará un Plan Sectorial de Publicidad en los términos que a continuación se expresan:

La publicidad aporta elementos de consumo, determinación moral de las opciones, defensa de valores políticos (propaganda), psicológicos o sociales (identidad en un territorio), por ejemplo, que son mejor explicados a través de recursos de mercadotecnia.

7) Parcelación temporal de las actuaciones

La operación de colocar la planificación sobre el calendario deberá realizarse retroactivamente. Se empezará por el final. Este sistema es el mismo que el utilizado en el cierre de ejercicios contables o en la edición de publicaciones. Deberá elaborar un planning básico a medio plazo y otros de detalle por períodos más cortos (por ejemplo, trimestrales). Esta es una teoría comúnmente aceptada y extraída de la experiencia de otros trabajos como el ya citado de la Generalitat catalana.

8) Indicar pautas de actuación para posibles situaciones de crisis

La comunicación es una actividad flexible (de ahí la necesidad de normativizarla lo más posible), lo que lleva a prever posibles situaciones que lleven a introducir sobre la marcha cambios de detalle o más sustanciales en la dirección prevista en el plan. Pese a la dificultad de prever situaciones de crisis, es necesario establecer pautas de actuación para imprevistos o aquellos casos críticos con más posibilidades de presentarse. Es necesario un esfuerzo por identificar las situaciones de emergencias (labor del asesor) y, una vez identificadas, diseñar las pautas de actuación en comunicación para el caso de que se presenten tales situaciones (labor del Gabinete de Comunicación).

9) Establecer los sistemas de seguimiento y control

Se recomienda la realización de auditorías periódicas de comunicación. Su necesidad se demuestra por la ausencia de datos sobre la percepción que se tiene del trabajo de la entidad en la opinión pública y de la valoración y grado de conocimiento de sus responsables.

Parámetros de auditoría:

- 1.- Cumplimiento de objetivos.
- 2.- Grado de conocimiento personal.
- 3.- Valoración de la institución.
- 4.- Valoración del gestor o gestores.
- 5.- Grado de satisfacción de los participantes en el proceso de comunicación (comunicación interna).
- 6.- Batería de soluciones posibles a cada problema.

CONSIDERACIONES FINALES

Como ideas básicas sobre metodología de comunicación, debe concluirse que hay que facilitar el control sobre el Gabinete de Comunicación, diferenciando claramente las tareas propias de él, del asesoramiento o el apoyo al titular de la institución; dotarlo de medios y personal necesarios y posibilitar el diseño y puesta en marcha de una estrategia, garantizando su cumplimiento para que ésta sea eficaz. Puesto en marcha el plan de comunicación sirva el siguiente esquema tomado de otros trabajos sobre comunicación interna para esbozar los objetivos en los primeros meses de su puesta en marcha.

Primera fase:

- a) Diseño de estrategias de comunicación.
- b) Someter a la consideración de la empresa, entidad o institución proyectos de comunicación.
- c) Involucrar a personas clave de la empresa, entidad o institución.
- d) Diseñar, planificar, programar y organizar acciones de comunicación.
- e) Ejecutar los planes.
- f) Impulsar y dinamizar la política de comunicación.
- g) Controlar las actividades realizadas.

Segunda fase:

- a) Detectar tendencias sobre la evolución de la comunicación.
- b) Formar a los integrantes de la empresa, entidad o institución en temas de comunicación.
- c) Asesorar sobre el diseño de planes de comunicación y organización de acciones.
- d) Proporcionar metodología y herramientas para el desarrollo de acciones de comunicación.
- e) Dar apoyo logístico a los departamentos.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Tomás, Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, Paidós, Barcelona, 1997

ARJONILLA DOMÍNGUEZ, Sixto Jesús, La gestión de los sistemas de información en la empresa, Pirámide, Madrid, 2002

COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI, Ediciones La Crujía, Barcelona, 2001

DÍEZ DE CASTRO, Enrique; MARTÍN ARMARIO, Enrique; SÁNCHEZ FRANCO, Manuel; Comunicaciones de marketing : planificación y control, Pirámide, Madrid, 2001

GONZÁLEZ SOLAS, Javier, Identidad visual corporativa: la imagen de nuestro tiempo, Síntesis, Madrid, 2002

IGLESIAS, Francisco, Marketing periodístico, Ariel, Barcelona, 2001

KIRKPATRICK, Donald L, Claves para una comunicación eficaz, Gestión 2000, Barcelona, 2001.

FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

Hernández Rodríguez, Ana J. (2002): Planificar la comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 48.
Recuperado el x de xxx de 200x de:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>