

Planificación estratégica y comunicacional y creación de valor

Sabemos que la Comunicación se ha ido convirtiendo en un elemento complejo. Para su uso los profesionales se han formado y se han realizado multitud de estudios, sin embargo el proceso de planificación de la comunicación no tiene por qué ser algo complicado

¿Qué es lo estratégico en un plan estratégico?

La planificación estratégica es el conjunto de mecanismos y acciones que se utilizan para que una empresa u organización alcancen sus objetivos. Hablar de planificación es hablar de diversas etapas que permiten desarrollar

una determinada actividad de manera establecida evitando que se provoque un desorden en el desarrollo de la toma de decisiones.

La planificación estratégica se define como la combinación de técnicas, instrumentos y acciones que una organización aplica para alcanzar sus objetivos. Desde un

punto de vista tecnológico se trata de una técnica empleada por la empresa para alcanzar una mayor eficiencia en su organización y un mayor impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que actúa. (Garrido, 2001).

Para lograr los objetivos que una organización se ha planteado, una de las principales herramientas que permitirá desarrollarlos es la gestión de la comunicación, mediante la planificación de procesos de interrelacionamiento entre todos los miembros de la empresa. Asimismo al planificar formalmente se coordinan las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales en procesos prácticos y analíticos.

Para generar un cambio o transformación con resultados medibles en cada una de las fases de la planificación es fundamental plantearnos objetivos SMART que nos permitan seguirlos mediante inte-

rogantes que tengan un perfil como: ¿Qué vamos a hacer?, o ¿Por qué lo vamos a hacer?; estas interrogantes permitirán tener clara la problemática y crear un plan para concretar necesidades de lo que se requiere, puntualizar estrategias, actividades, esclarecer dudas y definir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.



La estrategia por su parte busca la forma en la que se debe llegar al objetivo dependiendo los aspectos, circunstancia. Son muchas las acciones que se programan o planifican para alcanzar de manera cohe-

rente al fin. “Preparación de planes de largo y corto alcance para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad; planes que, por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en esa sociedad” (Andrade, 2002).

La comunicación estratégica también puede ser definida como:

Un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (Kreps, 1995).

El término Comunicación estratégica, se hace referencia a la importancia que tiene está en lo concerniente a la creación de proyectos y objetivos comunicacionales desde una perspectiva de movilidad y capacidad de acción que contribuyan al reconocimiento e interacción entre los sujetos sociales (Garrido, 2001, pág. 80).

En consecuencia, la estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, con qué públicos se va a participar y con qué elementos se va a luchar. Concretamente, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.

Un plan estratégico posee un planteamiento táctico. A partir de éste pueden derivarse a su vez muchos sub-planes o programas, como

Es así, como la comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo ésta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

(Kreps, 1995)

pueden ser un plan de comunicación interna, uno de diseño corporativo o uno de imagen corporativa, así como programas específicos para un traslado de oficinas o la implantación de un sistema de calidad, entre muchos otros (Aljure, 2011, pág. 3).

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a sus públicos o stakeholders, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que planteen en el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

La comunicación se considera la herramienta principal dentro de las organizaciones, pues su sentido radica en la idea de generar cada vez más vínculos con las personas que hacen parte de una organización, de la misma manera en que hace posible el intercambio de significados con sentido entre las personas, así como también la retroalimentación entre unos y otros. Dentro de sus herramientas posibles y necesarias para el co-

recto ejercicio de la misma, el plan de comunicación representa la construcción de espacios de interacción y acción de los miembros de una organización en términos operativos, estratégicos y humanos. En este orden de ideas, dicho plan influye directamente, y de la mano con la comunicación, en la construcción de espacios de diálogo con sentido (Díaz Cayón, 2009, pág. 22).

La comunicación para la empresa de este nuevo siglo requiere de un nuevo paradigma sinérgico y funcional a sus necesidades. En un escenario donde la acción actual y futura de las empresas se tiende a caracterizar por una tendencia hacia la desmaterialización de los procesos de transacción social, el consumo de objetos y elementos físicos pierde terreno frente a la cultura del bit (datos o información dependiendo del observador) y en tal sentido, el servicio (inmaterial por naturaleza y soportado en las relaciones entre personas) tiende a ser un potente diferenciador (Garrido, 2001, pág. 2).

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz se pre-

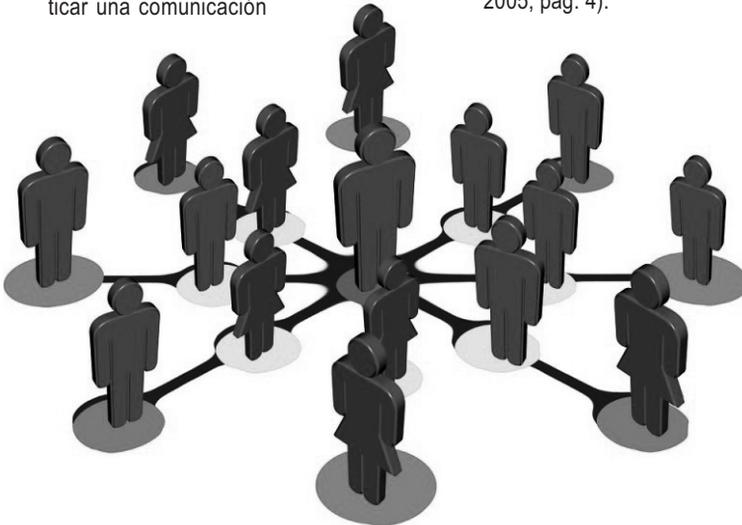
cisa identificar dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer. En esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica.

Por tanto, la planificación estratégica de la comunicación es un valor en auge en el escenario profesional actual de la comunicación en organizaciones. La tónica es que, aunque generalmente se realizan en las organizaciones actividades de planificación estratégica de la comunicación, éstas presentan un desarrollo generalizado, pero superficial (Gallardo, 2012, pág. 2).

El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación

institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el Plan de Comunicación.

Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación (Molero Hermosilla, 2005, pág. 4).



La creación de valor

La comunicación en las organizaciones se ha convertido en un valor añadido para poder alcanzar los objetivos propuestos. Esa especial configuración de la comunicación se produce por un incremento de los flujos comunicacionales entre los públicos y las organizaciones. En este sentido, la mayor actividad y organización de los públicos demanda una mejor estrategia de la comunicación, convirtiéndose éste en un valor de la reputación de las organizaciones.

La comunicación tiene un valor social de enorme importancia. Nos diferenciamos de otras especies por nuestra capacidad comunicativa. Las empresas deben valorar la importancia de la comunicación en su estructura y organigrama. Es una herramienta de ges-

ción y debe tener un valor estratégico para la empresa.

El actual mundo globalizado está caracterizado por la globalización del mercado, la irrupción de las nuevas tecnologías en los procesos de comunicación y el papel cada vez más activo del consumidor. La empresa como unidad social organizada y abierta está indisolublemente ligada al fenómeno de la comunicación y éste es impensado como tal, fuera del campo cultural y social.

La capacidad simbólica de las organizaciones se afina en la naturaleza del hombre y sobre tal naturaleza volverán una y otra vez las distintas perspectivas y escuelas, los distintos enfoques y prácticas, así como las más complejas "soluciones modélicas" de



la realidad comunicacional. Garrido sostiene que “la empresa como unidad social organizada y abierta está indisolublemente ligada al fenómenos de la comunicación y éste es impensado como tal, fuera del campo cultural y social” (Garrido F., 2007, p.69).

En relación con aquella capacidad simbólica de las organizaciones se conjugan los siguientes principios esenciales para formar una planificación estratégica de la comunicación:

- Pleno compromiso con los objetivos y las tareas a asumir.
- Búsqueda de creencias y convencimientos que sostienen el análisis de la situación e impulsan propuestas y visiones.
- Vocación de trabajar los problemas a medio y largo plazo, aun cuando ese trabajo incluya tácticas cortoplacistas concebidas para favorecer la futura im-

plantación de estrategias más ambiciosas.

- Creación de un entorno de discusión y reflexión abierto en el que no cabe el principio de autoridad como factor determinante.
- Apasionado compromiso de escucha con los stakeholders y sus necesidades.
- Primacía de la tarea, del problema que hemos de abordar por encima de la exposición de nuestra organización.
- Ambición intelectual que busca nuevas aportaciones en ámbitos de conocimiento e innovación.
- Compromiso con una visión de encuentro que persiga integrar culturas y perspectivas.
- Respeto a procesos alternativos y no siempre estructurados.



La planificación comprende diferentes tipos de actividades: se puede planificar a nivel estratégico, a nivel funcional o a nivel de actividad, para una organización o para un programa o proyecto.

Existen dos tipos de planificación principales que las organizaciones siguen y son los siguientes:

- Planificación estratégica
- Planificación empresarial, funcional y de acción



Sin la fase de planificación estratégica es bastante probable que se realicen una serie de actividades que no siempre tienen como resultado un esfuerzo coordinado. De igual manera y enfocándolo en la comunicación organizacional, si se priorizan las estrategias comunicacionales de una forma planificada, se potenciarán y conseguirán los objetivos empresariales.

Así como una empresa planifica cuestiones financieras, económicas, recursos humanos, etc., de la misma forma es importante que se lo realice con los mensajes y procesos comunicacionales. Para Jennings y Churchill, las organizaciones deberán considerar los siguientes puntos cuando planifiquen en comunicación:

- Reconocer que la comunicación es un proceso continuo.
- Considerar el factor tiempo como un aspecto necesario para que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada y logre los objetivos de la organización.
- Reconocer la importancia del mensaje que se recibe, cómo es interpretado y cómo se actúa con él.
- La respuesta del mensaje.
- Considerar los diferentes niveles de prejuicio y prevención que existen en las personas hacia las cuales se dirige el mensaje (Jennings, 1991).

Esta planificación comunicacional necesariamente debe regirse a las cinco etapas o fases que a continuación se describen:

Investigar para disponer de la información necesaria

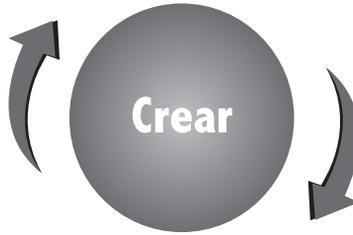


Para desarrollar un plan de comunicacional es fundamental contar con la información necesaria, toda aquella que tenga que ver con la imagen actual proyectada, las preferencias de los stakeholders, la aceptación o reputación de los productos o servicios, etc. De esta forma, este es el primer paso, y el más esencial, pues de la profundidad y calidad de la investigación depende que las otras etapas se cumplan adecuadamente; la investigación es la base primordial de la planificación.

Sandra Fuentes fundamenta que esta fase debe incluir el análisis de los siguientes tres ejes:

- Realidad corporativa.
- Identidad e imagen.
- Formas de comunicación. (Fuentes, 2005).

Crear el plan estratégico de comunicación para un período de tiempo determinado.



Consiste en establecer un plazo para la ejecución del plan de comunicación significa programar los procesos de manera cronológica, con la finalidad de determinar mediante evaluaciones si los objetivos se cumplen o no.

Programar las estrategias y acciones necesarias para llevar a cabo el plan



Planificar significa establecer acciones o procesos que deben eje-

cutarse. Estas estrategias y acciones contienen las herramientas, a fin de lograr los objetivos que se hayan planteado.

Ejecutar las acciones en el orden programado



El plan es un proceso lógico, es decir, que las acciones guardan un orden coherente de ejecución, no es factible realizar la acción tercera sin haber efectuado la segunda.

Controlar el plan y evaluar el resultado



A pesar de que se trata de ejecutar acciones lógicas, ordenadas y co-

herentes entre sí, es necesario establecer procesos de control a fin de que en el evento de la presencia de problemas o errores, estos sean solucionados inmediatamente. Como también, a la conclusión del plazo señalado, es beneficioso evaluar integralmente el plan y determinar si éste cumplió con su objetivo.

Un intangible es algo que “no se ve ni se toca”, pero que produce un valor al igual que la facturación o los beneficios. La empresa debe analizar cuáles son los intangibles de más valor para la misma y gestionar adecuadamente la comunicación de los mismos, pues si no se comunican sus acciones, su evolución... el mercado no lo reconoce. Para que el proceso de comunicación en una organización sea eficiente y eficaz, debe ser capaz de:

- Tener muy claro el “core business” o definición del negocio: su misión, su visión, su cultura organizacional y su entorno actual.
- Desarrollar mensajes estratégicos, fundamentados en las necesidades que impone la definición descrita.

- Conocer en detalle las expectativas de los stakeholders, es decir, identificar sus necesidades reales o potenciales, entendiendo por stakeholders la lista de aquellos públicos objetivos relevantes con los que la organización debe comunicarse, es decir, empleados, accionistas, gobierno, medios de comunicación, políticos, entre otros.
- Satisfacer las necesidades.
- Establecer un proceso de comunicación bidireccional.
- Invitar a la acción a través de mensajes con credibilidad. (Pizzolante, 2001).



el mensaje puede conllevar a una percepción errónea y tergiversada, lo que llevará al fracaso.

De ahí que, si las organizaciones no se encuentran solas en el mundo y tienen una misión, una razón por la cual existen, rodeadas de fuerzas competitivas pueden caer en una pobre comunicación a sus stakeholders. Aljure contem-

pla los fallos que el Director de Comunicación precisa detectar al momento de ejecutar su plan:

- No entender ni aplicar rigurosamente conceptos de planeación estratégica.
- Basarse en suposiciones
- Pretender comunicar lo que no se tiene.
- Definir objetivos incorrectamente.
- Que el plan estratégico de comunicación sea solo para la dirección de comunicación.
- Plantear indicadores incorrectamente.
- No efectuar “brief” y “contra-brief”.

Si la comunicación estratégica mediante un plan es fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos, ésta no debe ser producto de una improvisación sino, al contrario, de una planificación correcta y adecuada. Si se cuenta con procesos no planificados de comunicación,

Quando hablamos de comunicación y en nuestro caso de la comunicación empresarial, hemos de entender y buscar la “comunicación efectiva”. Este concepto también puede denominarse como “comunicación exitosa”. Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que el receptor entienda cuál es el mensaje emitido por el emisor.

En éste proceso tenemos que incluir los conceptos de creatividad, referida a la capacidad humana de producir nuevos contenidos mentales, creando nuevas ideas y nuevos conceptos, y la innovación, que puede ser definida como la acción empresarial y comunitaria de introducir unas originales combinaciones, aplicando los adelantos tecnológicos, para conseguir una mayor eficacia y efectividad. Los mensajes más persuasivos son los que conectan directamente con las creencias de los públicos a los que

La creatividad es la capacidad humana de producir nuevos contenidos mentales, creando nuevas ideas y nuevos conceptos

La innovación puede ser definida como la acción empresarial y comunitaria de introducir unas originales combinaciones, aplicando los adelantos tecnológicos, para conseguir una mayor eficacia y efectividad

están dirigidos. Por eso, la importancia de la argumentación vinculada al discurso mediante recursos de exposición y justificación de lo que se dice. En definitiva, lo que se busca en este caso es promover un cambio en la conducta y en las actitudes con la finalidad de obtener la consecución de los objetivos planteados.

Es decir, no basta con tener procesos de comunicación, sino que estos respondan a las necesidades de la organización y que se encuentren debidamente establecidos en un plan constante de objetivos, el público delimitado, el plazo, formas de monitoreo y evaluación; y con ello contar con un esquema que puede ser fortalecido y modificado según las circunstancias que se presenten durante su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J., Fuentes, S.,... & Pizzolante, I. (2005). Máster DirCom, Los profesores tienen la palabra. La Paz.
- Aljure, A. (2011). Fundamentos: plan estratégico de comunicación. Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. Fernández Collado, Carlos. Coordinador. La comunicación en las organizaciones. 2ª edición. Ciudad de México (México): Editorial Trillas, 11-17.
- Díaz Cayón, G. M. (2009). Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa. Bogotá, Colombia.
- Gallardo Vera, L. (2012). Referencias en la Planificación Estratégica de la Comunicación Corporativa: Panorama Español y Perspectivas Retóricas Internacionales. México: Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
- Garrido, F. J. (2001) Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Ediciones Gestión. Barcelona.
- Jennings, M. (1991). Cómo gerenciar la imagen corporativa. Pautas para la acción. México: Fondo Editorial Legis.
- Kreps, G. L. (1995). La comunicación en las organizaciones (No. 658.45 K92 1995). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Molero Hermosilla, A. J. (2005). Plan de comunicación, concepto, diseño e implementación. Madrid, España. ILGO
- Pizzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 230.

* **Karina Granja Altamirano.** Docente de la Facultad de Comunicación de Social de la Universidad Central del Ecuador. Docente de la Universidad Internacional del Ecuador. Articulista en la revista Caritate Magazine. Editora General de la revista institucional en Weatherford. 2009. Miembro Asociación DIRCOM.