



Enero 2016 - ISSN: 1696-8360



## **INFORMAR Y COMUNICAR: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS INSTITUCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Dra. Magda Rivero Hernández<sup>1</sup>**

Catedrática Comunicación, Marketing y Relaciones Públicas

e-mail: [magdariverohernandez@gmail.com](mailto:magdariverohernandez@gmail.com)

---

“Se trata de desarrollar procesos comunicacionales con la finalidad de facilitar el diálogo público en el espacio público, entre actores diversos y plurales, hacia la construcción de nuevos consensos que generen sentidos colectivos que faciliten y consoliden las políticas públicas y la gestión de gobierno”.<sup>2</sup>

Washington Uranga

### **Resumen**

La comunicación y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones. Con la gestión y organización de la comunicación, se pretende que las organizaciones alcancen sus objetivos, al tiempo que equilibren sus fines como entidad con las necesidades de sus principales públicos estratégicos o stakeholders a partir de lograr un intercambio productivo de significados.

Las instituciones de la administración pública no son una excepción. Por el contrario, en estas instituciones la comunicación no es una opción; ellas tienen la obligación de comunicarse con la sociedad y, por lo tanto, de producir mensajes específicos dirigidos a sus públicos tanto internos como externos. Es de tal importancia que una inadecuada información es una importante barrera para el mejor funcionamiento de la administración, de forma que la eficacia de una institución de la Administración Pública acabará dependiendo, entre otros factores pero de manera especial, de su política comunicativa.

En la actualidad el reto es mayor pues deben responder a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada, que exige a las organizaciones un buen gobierno corporativo, una conducta ética, mayor transparencia, participación en la toma de decisiones en los asuntos que les atañen y rendición de cuentas, entretanto les reclaman bienes y servicios públicos que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia. Y es que al final, la ciudadanía es el núcleo alrededor del cual deben girar todas y cada una de las funciones de este tipo de entidades.

Por lo que se afirma que en los momentos actuales, informar y comunicar son dos grandes desafíos para la calidad de la gestión de las instituciones de la administración pública, pero al mismo tiempo generadoras de grandes oportunidades, si se aprovechan debidamente.

**Palabras clave:** Gestión de la Comunicación en las instituciones de la Administración Pública- vínculos, significados y sentidos- relaciones ciudadanía e instituciones- calidad de la gestión pública.

### **Summary in English**

Communication and its management are basic for the organizations' development, consolidation and maturity process. The expectation with communication management and organization is to reach the goals and at the same time to achieve a balance of its aims as an entity in accordance with the needs of its main strategic publics or stakeholders based on the productive exchange of meanings.

The institutions of the public administration are not an exception. On the contrary, in these institutions communication it is not an option, they have an obligation to communicate to society and, therefore, to produce specific messages to their audiences both internal and external. It is of such importance that inadequate information is a major barrier to the better functioning of the administration, so that the effectiveness of an institution of public administration will end depending, among other factors but especially, its communication policy.

Today the challenge is greater because they must respond to the growing demands of a more informed citizenship, which requires organizations to good corporate governance, ethical behavior, transparency, participation in decision -making on issues that affect them- and accountability, calling them meanwhile public goods and services that meet the criteria of quality, efficiency and effectiveness. And in the end, citizenship is the core around which should turn every one of the functions of such entities.

As it is stated that at the present time, informing and communicating are two major challenges for the quality of the management of public administration institutions, but at the same time generating great opportunities, if properly exploited.

**Key Words:** Communication Management in institutions of the Public Administration- links, meanings and interpretations- relations between citizens and institutions- quality of governance

## INTRODUCCIÓN

La comunicación<sup>3</sup> y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones, a juicio de teóricos y especialistas, quienes han comenzado a considerarla parte de la gestión empresarial u organizacional. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, o se prioriza en momentos de crisis, para reafirmarse como vector transversal y estratégico, sin descuidar su parte táctica, que apunta a su operación cotidiana; a la materialización de la estrategia.

Al romper con el estigma de herramienta y trascender a un plano simbólico, la comunicación en la actualidad, es menos información y más relación, diálogo, encuentro de intencionalidades. Conjuntamente, sus actores se consideran agentes protagónicos de cambio, pues su apuesta hoy es por la transformación personal, organizacional y de toda la sociedad.

En este momento también se habla de gestión de la comunicación en las organizaciones, entendiéndose como tal al conjunto de fases o etapas continuas y coordinadas (Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación) para dirigir y controlar todo lo relativo a los procesos comunicativos que se generan en cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño, estructura, propiedad, misión, o cualquier otra clasificación (empresas, corporaciones, asociaciones, ONG, administraciones públicas, partidos políticos...)

Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e incide, positiva o negativamente, en los diferentes subsistemas, procesos y relaciones de esta, consigo misma y con el entorno, atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado. Al tiempo de que debe tener en cuenta el contexto social y organizativo en el que se desarrolla pues la comunicación es un proceso históricamente localizado, y por tanto, condicionado y/o influido por factores que la nutren, condicionan y median, algunos de los cuales son relacionales, otros organizativos, mientras que los terceros son factores relacionados con el entorno: político-legales, económicos, socioculturales, competitivos y tecnológicos.

Es a partir de estas mediaciones que las personas construyen sentidos y significaciones, que no son más que modos de percibir la realidad y de entenderla, que es la primera pretensión de la gestión de comunicación: el intercambio productivo de significados para la construcción de sentido, tanto a lo interno de la organización como entre esta y sus públicos externos, que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad<sup>4</sup> y cultura<sup>5</sup>, y por el otro, una positiva imagen<sup>6</sup> que se arraigue en un posicionamiento<sup>7</sup> y reputación<sup>8</sup> sólidos, a partir del desarrollo y consolidación de una

relación sostenida y sustentable (vínculos)<sup>9</sup>, entre la organización y sus públicos estratégicos (stakeholders<sup>10</sup>), potenciando el mutuo diálogo y la negociación, con lo que buscan llegar al “consenso” como vía para conciliar los intereses de ambas partes, entendiéndose el consenso como acuerdo de sentido.

Y será este precisamente su fin último: la conciliación entre los objetivos de la empresa u organización (logro de los principios básicos organizacionales o propósitos misionales<sup>11</sup>, planes y proyectos de la organización de manera sustentable) y las necesidades, intereses y expectativas de sus públicos estratégicos en relación con la organización y en función de las características particulares de su interacción (lo que ellos piensan y esperan de lo que las organizaciones hacen para cumplir sus necesidades o demandas con relación a ellos y a la sociedad), pues a fin de cuentas, son los públicos o stakeholders, quienes en última instancia legitiman la existencia de las instituciones por su capacidad de influir de manera directa o indirecta en sus operaciones y decisiones, apuntalando o comprometiendo el cumplimiento de sus metas e incluso de su supervivencia.

Sólo entendiéndola de esta manera se podrá hablar de una comunicación que agregue valor a la empresa u organización; de la comunicación como variable estratégica, como herramienta clave de la dirección.

Las instituciones de la administración pública no son una excepción. Por el contrario, en estas instituciones la comunicación no es una opción; ellas tienen la obligación de comunicarse con la sociedad, de establecer relaciones con sus públicos para reforzar el conocimiento que estos tienen de ellas y, en consecuencia, legitimar sus acciones. Se considera incluso que una inadecuada comunicación es una de las principales barreras para el mejor funcionamiento de la administración pública, de manera que la eficacia de una institución de este sector acabará dependiendo, entre otros factores pero de manera importante, de su política comunicativa.

En la actualidad el reto es mayor pues ellas deben responder a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada, que exige a las organizaciones un buen gobierno corporativo<sup>12</sup>, una conducta ética, mayor transparencia, participación en la toma de decisiones en los asuntos que les atañen y rendición de cuentas (accountability)<sup>13</sup>, en tanto les reclaman bienes y servicios públicos que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia. Y es que al final, la ciudadanía es el núcleo alrededor del cual deben girar todas y cada una de las funciones de este tipo de entidades.

A todas estas presiones que la gama enorme y variada de sus públicos ejerce sobre las instituciones de la administración pública habría que añadir elementos de la contemporaneidad como la incertidumbre, la complejidad y la instantaneidad así como la crisis de confianza y credibilidad que padecen hoy, debido entre otros aspectos, a la ineficacia en su gestión, a la incoherencia entre “lo que se dice” y “lo que se hace”, y a los

retos que le imponen las tecnologías digitales, al tornarlas más vulnerables por estar más “expuestas” ante la opinión pública.

Ante este panorama es que se afirma que **en los momentos actuales, informar y comunicar son dos grandes desafíos para la calidad de la gestión de las instituciones de la administración pública, pero al propio tiempo son generadoras de grandes oportunidades, si se aprovechan debidamente.**

Para estos nuevos escenarios se requiere una comunicación que propicie que los sujetos dialoguen y participen en la vida colectiva social y política para construir lo que es de todos, común a todos, el interés público; estamos hablando de la necesaria y tan deseada “construcción de comunidad”. Una comunicación que, además, posibilite la garantía de un reconocimiento mutuo: Estado-ciudadanía-sociedad, y en el que estén presentes una **voluntad de escuchar y una capacidad de dialogar.**

En suma, una **comunicación generadora de vínculos y sentidos.** Una **comunicación participativa** encaminada a generar pensamiento; no sólo a difundir conocimiento. No basta describir la realidad, hay que modificarla, y ese es el indicador de éxito de los procesos: la transformación de la realidad comunicacional. Y en ese empeño se contribuye a forjar una ciudadanía activa y en ejercicio de sus derechos sobre la base de la solidaridad, la cooperación, el respeto, la tolerancia y la equidad.

Saber comunicar bien lo que la administración hace, en sus distintos niveles; saber compartir quién es, qué hace y por qué lo hace; saber compartir el valor de la administración (más allá de una simple información), aparece como un paso previo imprescindible a la promoción de una verdadera participación y una valoración/estimación de los servicios públicos. Sin comunicación NO HAY PARTICIPACIÓN. La comunicación es el sustento de la participación equitativa y de la toma de decisiones compartida.

Estamos aludiendo a lo que Carlos Núñez Hurtado (2000), uno de los padres de la comunicación popular, denominó “participación sustantiva”<sup>14</sup>, que se logra cuando realmente el sujeto comprende la participación como construcción y práctica cotidiana, donde se tenga la capacidad de decidir, controlar, ejecutar y evaluar los procesos y sus proyectos y, sobretodo, cuando toma conciencia de la necesidad de una cultura de la participación. En el entendido adicional de que la participación real y activa de los públicos implicados en el quehacer de este tipo de instituciones constituye una de las principales condiciones para el perfeccionamiento y mejora de la sociedad.

En el caso que nos ocupa, la comunicación ha de concebirse, como un pilar básico, un vehículo para la información pública, una herramienta democrática, y de ahí la importancia y transcendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de este tipo de organizaciones.

Empeño en el cual la **comunicación interna** es indispensable, en tanto esta es la que estimula a que los colaboradores, el personal interno, actúe de acuerdo con la

misión, visión y valores de la organización, haciendo, de esta forma, que se sientan parte integrante de la misma ya que al promover mayores niveles de compromiso e identificación, se alentará la lealtad y se mejorará el desempeño de la organización, y por ende, el logro de sus objetivos.

Es desde este ámbito de la comunicación desde donde se fortalece la cultura organizacional y el clima laboral procurando las condiciones para que los miembros participen por propia iniciativa en los procesos y conviertan a la organización en una comunidad de significados.

A pesar de ello, la mayoría de los recursos de estas instituciones se dedican a la comunicación externa porque lo que aparece en los medios tiene prioridad absoluta, y se presta poca o ninguna atención al trabajo con los públicos internos, olvidando que la base está dentro de la institución y que los empleados o colaboradores son sus “primeros y principales embajadores”, para lo bueno y para lo malo. Por tanto, si lo que se pretende es que los públicos internos se conviertan en los mejores portavoces, habrá que preocuparse de gestionar la relación con estos públicos con el mismo interés que se pone en los públicos externos.

Muy relacionado con lo anterior está la **gestión del líder**. Se requiere de un equipo directivo que gestione – impulse, acompañe, motive, relacione, anime, facilite soluciones; en fin, que comunique. “...los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico sino por la capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo, sentimientos que se extienden a los equipos de trabajo estimulando a los demás”. (Goleman et al, 2003)

### **Problemas que imperan en las instituciones de la Administración Pública**

Investigaciones recientes han demostrado la existencia de algunas cuestiones que interfieren en la buena gestión de la administración pública y que conllevan a la desconfianza en las instituciones por parte de sus públicos, algunas de las cuales tienen en su epicentro **falencias en el orden informativo-comunicativo**:

- Dificultad en conseguir la información: en ocasiones no se dispone de toda la información para difundirla o no se conocen bien los datos antes de comunicarlos.
- Desinformación o casi nula información sobre algunos temas.
- Lentitud en las respuestas.
- Uso de un lenguaje poco comprensible.
- Insatisfacción de las necesidades de la población, organizaciones y empresas.
- Dispersión, descoordinación y declaraciones a veces contradictorias entre personas de distintos departamentos o áreas de la misma

entidad, o entre entidades que debían interactuar en función de dar solución a un mismo problema.

- Falta de dominio de las herramientas de la comunicación 2.0, o en su defecto, aunque exista un conocimiento de base de las aplicaciones más usuales dentro de la web 2.0, se percibe como algo ajeno y no se ha asimilado la manera de integrarlo en el contexto de la Administración Pública. (INAP, 2011)

Conjuntamente, como nos indica el profesor y Dircom español Luis Díaz-Meco: “en la comunicación pública existe un muy escaso aprecio por la planificación y la estrategia. La comunicación, en muchas ocasiones, se limita al día a día, a ir apagando fuegos e improvisar. En muchas ocasiones los proyectos finalizan con la legislatura y en lugar de que los profesionales tengan la capacidad de realizar planes estratégicos a medio plazo, el peso de la realidad política se impone y arrincona y desplaza el interés público”. (Díaz-Meco, 2015).

Como puede extraerse de todo lo anterior, muchos de los problemas identificados están relacionados con deficiencias en el orden interno, que van desde la casi nula planeación derivado muchas veces de la inexistencia de un área que de alguna manera se ocupe de organizar la comunicación interna, por lo que en su mayoría se encuentra dentro de otros departamentos como Recursos Humanos o Prensa, en el mejor de los casos; o las personas que atienden la Comunicación en estas entidades no disponen ni de la jerarquía, ni de los recursos ni de los incentivos necesarios; o la prevalencia de estructuras verticales, líneas de autoridad aún muy férreas y retención de la información como símbolo de poder y status, todo lo que conlleva a una comunicación unilateral, ajena al “deber ser”, y esencialmente alejada de lo que se requiere en estos tiempos.

No obstante, **en muchas de estas entidades se reconoce la responsabilidad informativa frente a los resultados de la gestión, lo que no se tiene claro es la importancia estratégica del manejo comunicativo e informativo con respecto a sí mismas y a sus relaciones con los públicos.** Por eso abundan las oficinas de prensa cuya tarea distintiva es informar, o más bien divulgar las acciones de la entidad, centrándose básicamente en lo que hacen los principales directivos, quienes se asumen como únicos responsables de la interlocución de la entidad con la sociedad, al tiempo de que predominan las relaciones con los medios de comunicación y los periodistas, en detrimento de las relaciones con otros actores, imprescindibles para estas organizaciones.

#### **Otros aspectos a atender:**

A tono con lo anterior, se ha de trabajar en la idea de que **tampoco el trabajo de comunicación se agota con lo que se haga de publicidad**, refiriéndonos concretamente a la “*publicidad institucional*”, que se dedica a informar sobre trámites y

plazos con la administración y aportar directrices a los ciudadanos sobre cómo actuar; informar sobre la existencia, la composición y funcionamiento de las instituciones públicas; e informar a los ciudadanos sobre sus derechos y obligaciones legales; difundir las actividades, los proyectos ejecutados, los resultados obtenidos, en relación con los servicios prestados por cada administración pública. También está la “*publicidad social*”, que es donde el Estado se instituye como un verdadero anunciante social pues esta busca la sensibilización de los ciudadanos, fomentando conductas o hábitos para la convivencia, el bienestar social, la salud pública (tabaquismo, maltrato, etc.), es decir tratando de convencer para actuar en favor de alguna idea o causa de interés social, sin buscar el beneficio económico directo, máxime cuando se trata de las administraciones públicas, cuyo fin último es el interés general.

**Ni la idea ampliamente arraigada en estas instituciones de que es suficiente con producir medios y/o generar acontecimientos:** boletines, páginas web, eventos, murales, spots en radio, póster; ...pero realizados de forma aislada, inconexa, atomizada, sin un basamento estratégico, pues si bien se entiende que al tener una mayor visibilidad externa de las actividades, lógicamente hay una mayor exposición a los medios de comunicación y a la opinión pública, no debe perderse de vista que la imagen social de las organizaciones ante la opinión pública, dependerá en buena medida del correcto tratamiento de la información que generan, pero fundamentalmente de una gestión adecuada. Y valga aquí una acotación: ha de recordarse siempre la **coherencia que debe existir entre lo dicho y lo hecho, entre lo actuado y lo verbalizado. Se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace.** Lo cierto es que demostrar coherencia entre todos estos flancos es la manera ideal de cumplir las expectativas del público y volverse digno de su credibilidad y confianza. La confianza se construye gracias a la credibilidad y la credibilidad se basa en hechos concretos.

En esta misma línea debe entenderse que aunque las relaciones con los medios de comunicación (llamadas, notas de prensa, ruedas de prensa, gestión de entrevistas, contenidos para la página web, etc.) tienen un poder innegable en la configuración de las imágenes grupales e individuales sobre las organizaciones y que estas deben mantener una relación personal, fluida y estable con los medios de comunicación y no relegar el vínculo a momentos puntuales o a momentos de crisis, no podemos dejar de lado la idea de que los medios de comunicación no son más que una de las vías –y no necesariamente la más importante– para la formación de la imagen que de las instituciones tienen los individuos, ni pueden desarrollarse, en el contexto actual, sin el respaldo de otras actividades enfocadas a cubrir las necesidades específicas de la interacción comunicativa-relacional entre Administración y administrados.

**Y es que publicar MÁS información NO es publicar MEJOR información, y definitivamente NO SIGNIFICA que nos estemos COMUNICANDO** con nuestros públicos. Como tampoco ganar seguidores, fans o cantidad de “followers” en las redes sociales, el número de “Likes o Me gusta” o de “Retweets” que tengan las publicaciones, significa “conectar” con los seguidores y otros públicos en los nuevos medios digitales. En otras palabras, esto no basta para demostrar el alcance del impacto real o potencial que se puede generar.

Porque aun cuando se emplee el mejor y más novedoso canal para distribuir información, esto no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en que el emisor lo pretendió al establecer el contacto, debido a que un medio o canal puede colaborar con la comunicación de la organización pero no puede mejorarla ni reemplazarla, porque estas herramientas son un medio mas no un fin. Como explica la profesora Jacquie L’Etang de la Universidad de Stirling, Escocia (2009): “La evaluación de los medios es útil para determinar si una campaña ha logrado llamar la atención de los medios sobre un tema, pero no debería contemplarse como prueba de que los consumidores de los medios lo hayan percibido realmente o de que hayan sido influidos por los contenidos mediáticos”.

Todo lo hasta aquí planteado tiene como corolario que el éxito de la comunicación no radica tanto en la eficacia con que el mensaje emitido se ajusta a un medio y a códigos ya preestablecidos o previamente compartidos, ni en la búsqueda siquiera de los medios apropiados por su alcance o cobertura, sino en el sentido que busca comunicar, en la capacidad de generar instancias de intercambio y puesta en común entre sujetos que apunten a la revisión y a la transformación de lo determinado con antelación.

Por eso es medular entender lo que puede aportar la comunicación. Los **Objetivos de Comunicación** tratan directamente temas como cambio de conciencia, conocimiento, actitudes, prácticas, conductas y participación (los niveles AKAP en inglés: awareness, knowledge, attitudes and practices). Y siempre deben tener un efecto transformacional y/o tratarse del mejoramiento del acto comunicativo; modificar sustantivamente el estado de cosas del cual se parte para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto al originario.

Ejemplos:

1. mostrar una realidad nueva: aumentar el grado de conocimiento acerca de...
2. cuestionar y revisar lo previo: generar opinión.
3. modificar prácticas y actitudes: tomar decisiones.

En definitiva, “transformar, construir y/o (re)conducir los flujos de información y las redes de relación social para lograr una mayor comprensión entre los actores implicados”. (Romeu, 2013).

Pero a partir del entendimiento de que el cambio propuesto sólo atenderá lo estrictamente comunicativo, que es nuestra área de competencia, pues se conoce que la realidad va más allá de la comunicación. La comunicación por sí sola, no pretende ser la que logre solucionar los problemas de una organización; pero sí identifica, analiza y encuentra soluciones conjuntas a los problemas organizacionales. En cualquier caso, es importante que los objetivos de comunicación ayuden a la consecución de los objetivos generales de la organización. "...el comunicador no debe olvidar que trabaja para cumplir objetivos establecidos por otros, y que su estrategia comunicativa debe estar subordinada al servicio de la estrategia corporativa, que de forma explícita o implícita debería establecer el papel de la comunicación, así como el perfil de imagen deseado". (Pérez, 2002).

Otro aspecto a trabajar en las instituciones de la administración pública es **la atención al ciudadano**, velando porque no sea tan fragmentada según el tipo de servicio que se proporciona, y trabajando a su vez, en función de promover una cultura de la calidad<sup>15</sup> en la gestión pública con la intención de mejorar el servicio a los ciudadanos, haciendo de esta (la calidad) un principio o técnica de buen gobierno. La mejora de la gestión pública y el fortalecimiento de las instituciones públicas como medios para la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía deben convertirse en uno de los pilares fundamentales para la Administración.

Igualmente se ha de trabajar en la **capacitación y entrenamiento de los funcionarios** para que brinden atención con calidad y calidez a los usuarios, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional y proyectando imagen positiva.

Al unísono, cada organización debe trabajar en potenciar la capacidad de generar sinergia entre sus funcionarios y sus dependencias, ampliar su capacidad y **facilitar el trabajo en equipo** a partir de una visión compartida y el trabajo colaborativo.

Por último, y no por ello menos importante, habría que trabajar en la **emisión de directrices claras para la recolección, el registro, la clasificación, consolidación y sistematización de la información**, proveniente de las diferentes áreas de las entidades, ya que es evidente que todo proceso comunicacional requiere garantizar una adecuada circulación de la información y que esto supone una combinación de medios que garanticen la oportunidad, cobertura, exactitud, claridad, accesibilidad, honestidad, pertinencia del contenido, transparencia de su entrega y su verificabilidad, todo lo cual haga a la organización más responsable.

Dicho de otra manera, se requiere de procesos informativos de calidad que son la base para un proceso comunicativo y para un relacionamiento cooperativo basado en la confianza mutua y de una cultura de la información que debe articularse en torno a unos procedimientos funcionales formalmente establecidos que den cuenta de los procesos,

pero, sobre todo, ha de resultar de una actitud dispuesta por parte de quienes tienen a su cargo esta responsabilidad y de todos los servidores públicos en general.

**En suma, todavía es considerable lo que queda por hacer en pos de hacer entender a estas instituciones que LA COMUNICACIÓN:**

- a. **Debe asumirse como estratégica y sustantiva al ejercicio de la administración y gestión pública**, como eje transversal al sistema de gestión integral apoyando al cien por ciento la estrategia operativa de la organización. Entenderse además como algo inherente a la cultura organizacional y que parta de la voluntad política de la alta dirección. Solamente estando plenamente integrada y reconocida en y por la organización, la comunicación podrá contribuir efectivamente, no sólo al logro de los objetivos estratégicos, sino especialmente “en lo que respecta a su existencia; como ambiente integrador, como lugar de relaciones dialógicas, de cohabitación, de desenvolvimiento humano”. (Mumby, 2010)
- b. **Debe ser preventiva y no reactiva**, en el entendido de que es precisamente la preventiva la que se anticipa a los acontecimientos y no responde a una presión externa sino a una genuina vocación por el diálogo y la transparencia administrativa.
- c. **Debe ser planeada**, lo que implica tener una estrategia de comunicación y relación dirigida hacia los diferentes sectores de públicos, la que debe estar centrada en la búsqueda de “sintonía” entre las necesidades y los intereses de estos y los objetivos de la entidad y la sociedad, al tiempo de que debe tener en cuenta el contexto social y organizativo en el que se desarrolla.

Pensar en una estrategia tiene como trasfondo la convicción de que es necesario planificar la comunicación para orientarla hacia propósitos claramente definidos. La estrategia es la plataforma sobre la cual debemos edificar el plan. Si no hay pensamiento estratégico, cualquier plan que se diseñe corre el riesgo de fracasar en cualquiera de sus aspectos, el estratégico, el táctico o el operativo. Esta estrategia, a su vez, debe quedar documentada, ser difundida y lograr que todos los que estén directamente implicados la acepten.

Dicha estrategia ha de tener en cuenta:

1. analizar el *contexto* tanto local como organizacional
2. examinar la *situación actual* de la realidad institucional, imagen corporativa y las formas de comunicación de la organización -diagnóstico que de preferencia ha de ser participativo-

Sería muy útil realizar un *análisis FODA*, evaluación que permitiría identificar con gran claridad la dirección general que tomará nuestra estrategia de comunicación, la que tendrá grandes posibilidades de éxito en la medida en que logre aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, anticipar las percepciones que amenazan la iniciativa y

considerar desde el inicio las debilidades existentes desde una perspectiva comunicacional, así como también hacer el *análisis PESTEL* (o PESTLE), para analizar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en nuestro emprendimiento de comunicación. Sin descuidar en esta investigación de base a los competidores, que han de identificarse, revisar sus fortalezas y debilidades al igual que examinar aspectos que los distinguen, además de su actividad en las redes sociales, entre otros aspectos básicos.

Como fruto del examen exhaustivo de estas fases anteriores, se podrán determinar problemas, oportunidades y posibles soluciones de información, comunicación y relaciones de una organización.

3. elaborar un *mapa de públicos estratégicos* o stakeholders, a partir de su identificación y jerarquización. Una vez identificados los públicos se caracterizan describiendo su perfil y atendiendo especialmente a los deseos, necesidades y expectativas que tienen sobre la organización. Se identifica qué ha hecho la entidad al respecto así como los canales de información y espacios de comunicación que se han empleado con ellos. A partir de ahí, se está en posibilidades de definir las fortalezas y debilidades comunicacionales de cada relación para tenerlas en cuenta en las futuras acciones. Finalmente se establecen prioridades atendiendo a factores como la importancia estratégica para la organización, capacidad de influencia en la opinión pública, la difusión de la imagen, los intereses económicos, el conocimiento de la organización, la naturaleza temporal de la relación, entre otras.
4. delimitar unos *objetivos y metas*, para lo que sería útil preguntarse: ¿qué es lo que se quiere que el público objetivo conozca, sienta, piense, o haga con relación a la organización?. Los objetivos son los resultados esperados de la comunicación. Las metas son los objetivos “tangibles”, o sea, definidos en número, tiempo y espacio. Deben ser definidos en términos de qué grado se desea alcanzar. Necesariamente deben ser mensurables y servir de parámetro para la construcción de los indicadores.
5. definir unos *indicadores*; factores o unidades cuanti y/o cualitativos que pueden ser utilizados para medir un proceso o sus resultados. Estos nos permitirán medir el progreso hacia un objetivo, tomando en consideración al menos cuatro tipos: los indicadores *de eficacia*, que se refieren a cuestiones de impacto o resultado y sirven para establecer en qué medida se alcanzaron los objetivos y metas propuestas en la estrategia; los indicadores de *eficiencia* (o de recursos), que son aquellos que miden el proceso, a partir de un parámetro que identifica si la acción fue ejecutada conforme a lo planeado, miden también la relación entre recurso y resultado, entre lo logrado y los gastos incurridos; los indicadores de *efectividad*,

que son una combinación de los dos anteriores (eficiencia y eficacia); y los llamados indicadores de *cumplimiento* (o de acción), que miden si se realizaron las acciones y las tareas propuestas en la estrategia. Igualmente han de dejarse esclarecidos los responsables y los procedimientos a emplear para la medición así como las fuentes para la recopilación de los datos sobre el desempeño y en qué momento serán utilizados.

**Sin objetivos, metas e indicadores no es posible verificar los resultados alcanzados.**

6. planificar los issues (temas), las ideas fuerza, y los *mensajes básicos o temas clave*, que son los mensajes fundamentales por grupos de interés. Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de comunicación que se lleven a la práctica y que deberán impregnar todas las acciones comunicativas, y asegurar así, la consistencia y efectividad de todo el sistema. Asimismo resulta significativo definir los tonos y los estilos de comunicación más adecuados para cada público en cada escenario de intervención. Si así se considerase, cada mensaje se podrá resumir en un claim o eslogan que conecte con el público.

En el libro Comunicación Sostenible, los consultores Pablo Burgué, Angela Díaz y Pilar Pato de la firma española Dynamis, recogen algunas de las características que debe reunir esta expresión verbal de la idea fuerza:

- Debe poder ser representada con pocas palabras.
  - El mensaje ha de ser sencillo en su construcción y recreación.
  - La información transmitida ha de ser memorable, fácil de recordar.
  - El mensaje ha de ser inequívoco, sin dar pie a interpretaciones o versiones.
  - Debe incorporar palabras simbólicas. Por su propio e importante significado, por las emociones que evocan o por su fuerza metafórica.
  - Debe ser la quintaesencia del discurso general, su mejor síntesis. (Burgué et al,2010)
7. contar con *estrategias y tácticas* para conseguir los objetivos y metas planteados y que se integren bajo un criterio de consistencia y coherencia medios y canales<sup>16</sup>, tanto online como offline, en la información que transmiten de la marca.

Sobre la clasificación actual de los medios aparecen los conceptos paid, earned y owned media.

- Los *medios pagados*: son aquellos que compramos y toman múltiples formas, desde una cuña de radio pasando por un spot televisivo, hasta los banners, anuncios, enlaces, y patrocinios, en espacios que la compañía paga para tener presencia digital. Esto puede ser anuncios de pago por clic en buscadores y sitios web de contenidos, en portales específicos, y en redes sociales

- Los *medios ganados*: están vinculados a lo que tradicionalmente conocemos como “publicity” dentro de las relaciones públicas más todas las publicaciones que realizan sobre una marca, los usuarios en redes sociales, los comentarios, enlaces o piezas que dejan en un sitio web o aplicación móvil o los correos que envía sobre una marca, y
- Los *medios propios*: son los creados por las propias marcas. Entran en esta categoría los blogs corporativos, los e-books, los newsletters y las infografías, sus comunicaciones por correo electrónico y sistemas de mensajería como WhatsApp o Line, sus aplicaciones móviles, o las revistas y boletines de creación propia.

Lo importante es que todas las herramientas de comunicación deben transmitir un mensaje de marca similar con el propósito de contribuir a un posicionamiento coherente y reforzar así el significado de esa marca o institución en la memoria de los públicos, lo que no quiere decir que todas las herramientas digan exactamente lo mismo, sino que el mensaje emitido intente transmitir una misma idea, característica o asociación de esa marca.

8. plasmarlas en un *cronograma* en el que se identifiquen puntualmente las actividades a realizar, se asignen las responsabilidades de cada una y se establezcan con claridad los tiempos de entrega, para lo cual pudiera emplearse un Gráfico de GANTT.
9. elaborar el *presupuesto*. Es decir la cuantificación de los recursos financieros, humanos y materiales que se necesitan para la ejecución del programa, plan o proyecto que estamos presentando. Dentro de ello, el presupuesto supone una estimación en detalle de los costos asociados a la implementación del Plan de Comunicación. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que estas sean (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.). Una vez concluido el plan habrá que analizar el presupuesto que se destinó y los gastos en los que realmente se incurrió; análisis que servirá para ajustar el presupuesto en acciones futuras.

En este aspecto sería importante distinguir entre estrategia y táctica; la estrategia es la gran idea pensada para alcanzar los objetivos planteados. Podría responder a la pregunta ¿Cómo voy a alcanzar los objetivos de comunicación?

Los objetivos comprenden qué queremos lograr. La estrategia es, en términos generales, cómo vamos a lograrlo. Las tácticas son, en términos específicos, cómo vamos a lograrlo, las acciones concretas a través de las cuales voy a “aterrizar” la estrategia. Las primeras son acciones planeadas con efecto a mediano y a largo plazo, en tanto que las segundas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada estrategia,

se determinan una o más tácticas, de forma que mientras el conjunto de estrategias, sistematizadas y ordenadas, forman el plan estratégico, el conjunto de tácticas integran el plan táctico u operativo.

10. confeccionar un *protocolo para situaciones de crisis*, preverlas y establecer quiénes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso.
  11. disponer de *líneas generales de control* a seguir en la fase de ejecución. Se trata de un proceso transversal, simultáneo a esta; la revisión continua, una evaluación constante; que más que para identificar los logros obtenidos hasta algunos momentos de esa fase se realice para comprobar la asertividad y efectividad de lo realizado.
  12. proyectar *pautas de evaluación* que permitan determinar el grado de consecución de los objetivos fijados en relación con los públicos definidos y priorizados. Esta etapa debería responder a ¿Cómo lo hicimos?, ¿logramos lo deseado?
  13. redactar y *presentar informe final* con los logros obtenidos así como las recomendaciones, ajustes y mejoras a implementar para poder recomenzar el ciclo.
- d. **Debe ser una comunicación eficaz y eficiente**, que conozca y defina claramente sus objetivos y que busque alcanzarlos a partir de un uso adecuado y óptimo de medios y recursos, así como una comunicación **coherente con el quehacer institucional** teniendo en cuenta que todo en la organización comunica, o al decir del profesor Joan Costa (2003), todo significa: los empleados, la infraestructura, procesos, productos y/o servicios, estrategias, instalaciones, las decisiones...

#### **Organización o Estructuración del Área de Comunicación y definición de Políticas, Responsabilidades, Normas, Procedimientos y estándares de Comunicación.**

Para trabajar en todo lo descrito, la gestión de la comunicación en un ente público debe ir evolucionando de las tradicionales funciones de relación con los medios (gabinete de prensa) a aspectos más amplios y estratégicos propios de la dirección de comunicación de una empresa o cualquier otra institución. Es decir, pasar del área que atiende las relaciones con los medios a la conformación de una dirección de comunicación.

Por otro lado se requiere del establecimiento de las **Políticas de Comunicación, las que junto a las Responsabilidades y los Procedimientos en materia de comunicación**, deben elaborarse previamente y sirven como base normativa o presupuestos para la Estrategia y el Plan de Comunicación. Las Políticas de Comunicación en una entidad son la declaración de propósito de la organización con relación al desempeño general que espera de la comunicación: sus pautas, normas y

procedimientos. Es el marco o guía general de actuación fundamental de la comunicación en la institución, que está condicionada por la planificación de la organización toda vez que debe incluir rudimentos como la visión, misión, objetivos generales, valores; elementos todos que de forma explícita o implícita, deberán estar presentes en todas las directrices descritas en el documento y definir cómo la comunicación tributará a ellos.

Como ejemplos se pueden citar: los flujos de comunicación administrativa, programas de relaciones con los públicos externos estratégicos, relaciones con los medios, política con los voceros o portavoces, normas de identidad visual corporativa, políticas en relación con el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la comunicación de la entidad, indicaciones para la gestión de la comunicación en tiempos de crisis, normas de redacción y pautas de estilo para la producción de publicaciones impresas o recursos audiovisuales y digitales así como el banco de imágenes, compra de espacios en los medios impresos, electrónicos y digitales, regalos institucionales, política con los patrocinios, política de participación en eventos, normas de actuación del personal de contacto (comunicación telefónica, atención al público cara a cara y servicios de información) y los programas de visitas a la institución, entre otras.

La **parte más visible de la política de comunicación son los manuales** o los protocolos que genera la organización como el manual de comunicación, de identidad, de crisis, de inducción, de bienvenida, de estilo, etc., o los manuales de procedimientos, por ejemplo, el de organización de eventos, atención a clientes, elementos para contratar una agencia, pautas para la realización de un briefing<sup>17</sup>, las guías de uso y estilo de las redes sociales) entre otros.

Retomando a **la figura del responsable máximo de la comunicación**, tenemos que debe ser una persona de confianza por su acceso a información sensible, que ha de depender de los puestos más altos de la institución y debe integrarse en los consejos de dirección, pues para realizar su labor necesita saber y formar parte de las decisiones. Asimismo, los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad. PERO!!! el hecho de que este cargo deba asignársele a un personal de “confianza” no significa en modo alguno que se pasen por alto criterios como la experiencia, la formación y la especialización.

Este experto en comunicación se constituye en estos escenarios como un agente coadyuvante del cambio, que escucha al entorno, trasladando a la dirección de la compañía esta sensibilidad y orientando así la toma de decisiones, contribuyendo de esta forma al buen gobierno de la entidad.

Por otra parte, el equipo que se habilite para trabajar en Comunicación, de preferencia ha de ser multidisciplinario (periodismo, comunicación social, ciencias de la

información, diseño gráfico y visual, nuevas tecnologías), en aras de lograr la integración de especialistas con saberes, capacidades y habilidades, que utilizan instrumentos y técnicas propias de sus especialidades para cumplir su labor; y estos deben estar en permanente actualización y constante formación para poder estar a tono con los tiempos que corren.

Esta instancia que se cree “debe dirigir, gestionar, planificar y coordinar las actividades de comunicación que desarrolla la organización, y no sólo ha de realizar las acciones emprendidas y planificadas en su seno, sino que también debe tener una función de asesoramiento en comunicación hacia el resto de departamentos o secciones de la organización. A su vez cabe destacar que las funciones comunicativas que debe desarrollar implican a las externas pero, asimismo, a las internas”. (Castillo y Almansa, 2001)

Conjuntamente, el Departamento puede contar con pequeñas delegaciones representaciones o representantes regionales o locales, que le respondan, y que al mismo tiempo se especialicen en la problemática de cada localidad o sucursal-filial de la organización.

Para que esta área pueda cumplir con su misión, debe asegurarse primero que su funcionamiento sea apoyado incondicionalmente por los máximos dirigentes de la organización y que estos deleguen en el director de comunicación la elaboración de la planificación de la comunicación estratégica de la entidad. Solo podrá ser efectivo su funcionamiento si desde el Departamento se coordina toda la comunicación de la organización y de sus principales líderes.

Para poder ejercer sus responsabilidades, el Área de Comunicación requiere estar en continua y estrecha relación con el resto de los sub-sistemas de la institución y muy en especial con aquellos que están directamente en contacto con cualquiera de los públicos, o cuyas decisiones y/o acciones les afectan. Por tanto, se deberá crear una infraestructura y articular espacios que permitan la interacción entre todos los elementos de la organización que generan comunicación y lograr así su pleno funcionamiento. Lo que se requiere es que exista coordinación e integración entre las áreas y profesionales que atienden/producen/generan comunicación en la organización, alineando las diferentes acciones y modos de comunicar (directos e indirectos, tiempo real y diferido, masiva/selectivo/personalizado, interpersonal/relacional), más allá de la clásica separación entre la comunicación externa y la interna. Esta articulación asegura coherencia y visión de conjunto con las políticas, estrategias y acciones organizacionales.

A la par, es beneficioso que al departamento o área específica que se cree para estos menesteres, se le asignen recursos y se le otorgue autoridad y facultades para la realización de su trabajo. No dotar al Área de Comunicación de los medios y arbitrios

esenciales supone en la práctica un lastre insuperable para la consecución de los objetivos que la empresa, entidad o institución se trace.

Aunque el estado ideal es organizar la comunicación a partir de la creación de un órgano específico que la atienda, no existen soluciones universales para estructurar la comunicación porque cada una de ellas debe hacerlo en función de sus recursos, particularidades y necesidades específicas, por tanto esta estructura tiene que ser muy flexible y muy adaptable. No obstante, nos parece oportuno acentuar que de no existir un área centralizada y un profesional preparado para ello, se recurra a profesionales en el campo de la comunicación para asistir a la dirección en la planificación del sistema de comunicación, implementación y evaluación.

En cualquiera de las opciones que se elijan, el área que se encargue de la comunicación debe hacerlo atendiendo cada una de sus dimensiones, lo que le permitiría desarrollar **un modelo de comunicación global en el que se relacionen todas ellas, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente. Estas dimensiones serían:**

- Comunicación interna para generar eficiencia, cohesión e identidad institucional.
- Comunicación para generar alianzas estratégicas y tácticas entre diversos actores sociales así como para la creación de redes institucionales. Esta vertiente de la gestión de relaciones institucionales se basa en el establecimiento de vínculos (permanentes o puntuales, de mayor o menor intensidad) con los ciudadanos, y se manifiesta a partir de tres subunidades administrativas:
  - la atención al ciudadano (oficinas, contactos personales, teléfono, Internet y redes sociales, etc.),
  - la participación ciudadana en programas y proyectos (bien por su pertenencia a órganos locales o a través de sus representantes, o mediante mecanismos de consulta) y
  - la gestión de acontecimientos institucionales (actos, eventos y muestras, reuniones, etc.).
- Comunicación para generar opinión y agenda pública sobre temas de interés público.
- La comunicación de y en crisis<sup>18</sup> orientada, no solo a actuar, sino también a prevenir conflictos.

**Los objetivos del área de comunicación de estas entidades consistirían en:**

- Diseñar, gestionar y monitorear las comunicaciones institucionales de la institución, generando productos y servicios que permitan instalar los atributos institucionales de marca deseados entre sus públicos relevantes.
- Construir y administrar las relaciones con los públicos relevantes de la institución, identificando y aprovechando las oportunidades que contribuyan a

fortalecer la reputación institucional y los riesgos del entorno que puedan dañar su prestigio corporativo.

- Informar al ciudadano sobre sus derechos y obligaciones y dar información que atienda sus necesidades específicas y los capacite para el debate y la deliberación
- Aumentar el conocimiento ciudadano de los problemas inherentes al servicio público, educándolos para su utilización racional
- Movilizar y estimular la participación
- Mejorar la imagen y valorizar (Dar valor a la institución pública)
- Dar a conocer la misión de los servicios públicos
- Estimular la identificación y el sentido de pertenencia de sus públicos internos
- Evaluar los esfuerzos de comunicación (bidireccionales, y por lo tanto evaluación de la ejecución general del sistema de servicios públicos) así como realizar diagnósticos para la determinación de las necesidades de comunicación tanto externas como internas y la evaluación periódica del estado de las relaciones entre la institución y su públicos.

**A su vez, los esfuerzos principales que deben centrar la atención de dicha área se centrarían en:**

#### **1. La creación de una sólida identidad**

- articulación de un discurso unívoco y distintivo que permita una clara identificación de los atributos, valores o principios fundamentales con los que se quiere identificar la organización y quiere ser reconocida y diferenciada por sus públicos, que son la esencia de su identidad corporativa, y que son dependientes de factores internos relacionados con la organización como son su filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, entre otros, integrando y dando coherencia a las imágenes que se construyen a partir de sus diferentes acciones y servicios.

Lo que se intenta es evitar las acciones aisladas, la superposición de mensajes, las referencias contrapuestas sobre la misma institución, además de que si se nutre de los elementos comentados anteriormente, la identidad tendrá una mayor sostenibilidad en el tiempo y logrará forjarse una reputación trascendente en la memoria de los públicos. Y es que las organizaciones para crecer, ser productivas y permanecer, requieren de un direccionamiento estratégico integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, que deben ser conocidos, interiorizados, desarrollados y vividos por cada uno de los miembros de la organización.

- una identidad visual que lo identifique y diferencie de otras ofertas similares: nombre, logotipo, emblemas y símbolos, colores, tipografía, formas, señalización externa e interna, sin descuidar la identidad verbal, es decir, el “tono de voz” único que se ha de utilizar en las comunicaciones para transmitir coherencia y profesionalismo.

La identidad, expresada visualmente, no sólo se traduce en una marca gráfica, sino que inspira todo aquello que la organización utiliza para comunicar: fachadas, folletos, uniformes, mobiliario. A su vez, la identidad se expresa, muy especialmente, en la comunicación personal entre el cliente y el personal de la propia entidad.

## **2. La identificación y conocimiento sobre su público tiene que ser mucho más complejo y completo.**

Es decir, la institución no sólo debe estar interesada en ellos, desde el punto de vista de la interacción y prestación de servicios – dinámica operativa habitual–, sino que, además, debe conocerlo y describir su perfil como miembro de una comunidad. Debería conocer inclusive su capacidad, voluntad y actitud para con lo público, su nivel de identificación y su sentido de pertenencia. La meta es entender sus problemas, necesidades, deseos, expectativas, usos, costumbres, valores, cultura, educación, en definitiva, conocer cómo piensa, cómo se expresa, qué desea, qué espera, cómo se relaciona cada público estratégico.

A la par es relevante tomar en cuenta cuáles son los factores que influyen sobre la percepción que tienen los stakeholders sobre la institución, lo que permitiría hacer una comunicación más eficiente y eficaz, enfocando la construcción de sus objetivos, estrategias, actividades y acciones hacia el fortalecimiento de su imagen, generando un diferenciador y una ventaja competitiva.

En los tiempos actuales sería rentable identificar y establecer vínculos con los llamados “influencers o influenciadores”, ya sean personas físicas, o el medio de comunicación, la web, el blog o el foro de referencia en el que colabore dicha persona, es decir, individuos capaces de generar confianza ante un público objetivo y que gracias a su experiencia en determinadas áreas ayuda a dotar de credibilidad a las marcas, organizaciones o instituciones. En el caso que nos ocupa, los periodistas y medios se erigen como influenciadores y líderes de opinión relevantes.

En fin, la idea que subyace es que siempre vamos a encontrar que existen diversos tipos de públicos, unos con mayor importancia que otros, y con diversas características, y cada uno de ellos requiere un tratamiento específico, unos mensajes determinados y una cantidad de comunicación ajustada a sus necesidades. Y es este precisamente otro reto en estas instituciones: los múltiples destinatarios, pertenecientes a las distintas esferas de la sociedad, a los que habría que llegar

buscando tanto el bienestar de la ciudadanía como la generación de confianza hacia las instituciones.

En este derrotero es vital el trabajo con el *público interno, con los colaboradores y/o asociados*, en tanto son los primeros que entran en contacto directo con el resto de las audiencias de las instituciones, a las que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización. Es este personal quien está con los usuarios en el momento del servicio, quienes interactúan, como administración, con los ciudadanos, atendiendo sus consultas, quejas, sugerencias, trámites, demandas informativas o de otra índole. Por tanto, la atención a este grupo ha de priorizarse en aras de generar, desarrollar o fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso de estos hacia la organización, toda vez que constituyen su mejor y principal activo así como los principales difusores de su comunicación e imagen en el exterior.

### **3. Sobre los contenidos y los canales. La importancia del entorno digital.**

Como ya se ha dicho, para todo ello se requiere conocer muy bien a los públicos destinatarios, las mediaciones y los contextos, así como se debe trabajar en la creación de **contenidos que sean significativos, cercanos, útiles, auténticos y que les aporten valor a los públicos**; mensajes claros, coherentes y consecuentes, y especialmente, que estén totalmente alineados tanto a los objetivos, estrategias y valores de las instituciones como a las expectativas y necesidades de los grupos de interés clave.

Por otra parte, han de habilitarse un **conjunto de canales de comunicación** y contacto directo con los ciudadanos y el resto de los públicos de interés de estas organizaciones, sopesando elementos como los objetivos, públicos al que se dirige, presupuesto, formato, alcance, frecuencia, impacto, lenguaje, diseño, saturación, etc., brindando especial atención a las **posibilidades que brindan la tecnología, Internet y los nuevos medios** como canales adicionales de información de la gestión pública aprovechando también su carácter interactivo y permanente así como la bidireccionalidad entre emisores y receptores que estos permiten.

Igual es importante atender al hecho de que la tecnología digital facilita la integración de todos los formatos de información (texto, audio, vídeo, gráficos, fotografías, animaciones) en un mismo soporte, lo que posibilita ofrecer **contenidos que estén en sintonía con los formatos, los lenguajes y los sistemas de visualización predominantes actualmente en la red** (hoy, por ejemplo, los videos, las infografías y los podcasts, sobre todo los primeros que combinan datos con conceptos e imágenes y gráficos, se consideran los mejores formatos para presentar contenido en la red, en especial los dirigidos a los millennials), así como también a la variedad de dispositivos existentes de acceso a los contenidos (Smartphone, Tablet...).

Lo que habría que entender es que en definitiva son estos nuevos usuarios, los llamados “prosumidores”<sup>19</sup> quienes deciden dónde, cuándo y en qué formato desean consumir los contenidos.

Muy útil en estos escenarios resulta tener una *estrategia*, el establecimiento de unas pautas: un *calendario editorial o de contenidos* [Fecha de publicación, Título / Títulos sugeridos, Autor, Keywords, Tipo de post (Cómo hacer tal cosa, Entrevistas, 7 tips para..., Casos de éxito, etc.), Links: aquello que nos sirve inspiración para el post, investigaciones, otros artículos, infográficos, Notas: ideas, todo lo que sea extra, Dónde se va a publicar: guest blog, página de noticias, diario online, redes sociales, Métricas – Objetivos] y una “*Guideline*”, *Guía de comunicación en redes sociales o guía de usos y estilo*<sup>20</sup>, que marque la línea editorial que seguirá la organización en los diferentes medios sociales (mensajes, temas clave, enfoque editorial, tono, lenguaje, estilo) así como un equipo humano correctamente formado y dirigido. Tener una presencia mal definida en redes sociales, con una estrategia y una presencia pobre o no continuada, es tan poco recomendable como no tener ninguna.

Entre las **actividades** que las instituciones de la administración pública pueden desarrollar en las redes sociales, se encuentran: la difusión de noticias relacionadas con la Administración, información sobre los trámites de interés para el ciudadano, puesta en marcha de nuevos servicios, comunicar lo que se está haciendo, dar explicaciones y rendir cuentas, gestión de quejas o reclamaciones sobre los servicios, gestión de emergencias, ofrecer empleo público, la comunicación de eventos y la creación de salas de prensa virtuales en las que compartan toda la información sobre la organización y faciliten la interacción con los periodistas, entre otros.

Con respecto a las posibilidades que generan estos nuevos medios para la mejora de la comunicación hacia el interior tenemos los grupos de mensajería instantánea, chats internos, redes sociales corporativas, archivos en la nube, blogs de empleados, la generación de conocimiento gracias a la implicación de los funcionarios, y lo que resulta más importante: el compartir contenido y hacer más transparente la información interna.

De lo que sí no hay dudas es que las nuevas dinámicas de la administración pública actual pasan, entre otras muchas cosas, por el empleo de la tecnología digital, Internet y las redes sociales en particular. Es un hecho que hoy las redes sociales han abierto de forma exponencial un gran abanico de posibilidades para el diálogo con los ciudadanos pues estos pueden conversar de igual a igual con autoridades y funcionarios sobre sus problemas y necesidades así como facilitar la colaboración entre colectivos e instituciones a diferentes niveles.

Los públicos han dejado de ser pasivos para convertirse en agentes que conversan, opinan, critican y alaban a las empresas y organizaciones, y además cuentan con los medios y buscan participar en el diseño de nuevos productos y servicios y en el rediseño

de procesos y prácticas. Sin embargo, esto implica para estas organizaciones e instituciones, **desafíos de adaptación y cambios organizacionales para no quedar excluidos del escenario donde hoy se producen las conversaciones. Algo esencial alrededor de lo anterior: no olvidemos que son las personas y no la tecnología la clave de la digitalización en las instituciones.**

Se trata de que se participe pero poniendo en práctica su capacidad de escucha, de expresar interés, de compartir conocimientos, de generar contenidos de valor, de responder a la brevedad todas las inquietudes, apreciaciones, solicitudes y quejas, y utilizarlas como elementos de juicio para la formulación de sus planes y proyectos. En otras palabras, crear una cultura de escucha interna, un sistema abierto que permita a la organización anticiparse, adaptarse y responder.

4. La **revalorización de las funciones de investigación y de monitoreo y evaluación constantes**, que por demás el propio escenario digital provee de herramientas para ello, que van desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, algunas de ellas son totalmente gratuitas y otras son de pago.

Lo cierto es que el abanico de posibilidades y funcionalidades que ofrecen las herramientas para monitorizar la presencia de la organización en los medios sociales es amplísimo, por tanto habrá que darles seguimiento así como a todo lo relacionado con el Big Data, técnica que se basa en el análisis de grandes cantidades de datos, que podría utilizarse para conocer mejor a los usuarios y relacionarse con ellos en los momentos clave.

Como explica Natal (2014): “En un lado del tablero de juego tenemos a un 73% de los usuarios dispuestos a ceder información personal con tal de obtener beneficios, en el otro a un 94% de las empresas que consideran imprescindible la personalización de los contenidos, aunque no necesariamente la practiquen. La partida en 2015 se jugará entre la interpretación de datos y la personalización del contenido para conquistar a los microtargets”.

Por ello se exhorta a tener en cuenta que las tecnologías no son suficientes a la hora de hacer las evaluaciones pues siempre se requerirá de los profesionales de la comunicación, quienes junto a otros expertos, dominen los aspectos de la medición y la interpretación de datos, convirtiendo estos en información y primordialmente en conocimiento para la institución. En esto consiste precisamente el ayudar a tomar las decisiones adecuadas, y por ello es que se justifica la necesidad de estar en continua y permanente actualización.

Habrà que estar siempre alertas, escuchando activamente en los medios, pero en particular en los medios online, blogs y redes sociales todo lo que se dice sobre la organización; las percepciones, demandas, opiniones e inquietudes de todos sus stakeholders o públicos estratégicos, lo que está haciendo la competencia, y lo que la

propia marca está haciendo, de manera que se pueda intervenir, compartir, responder o interactuar de alguna manera. Igual habría que monitorizar temas potencialmente conflictivos relacionados con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública y toma de decisiones políticas, con el objetivo de detectar posibles amenazas y/o oportunidades, sin descuidar el análisis periódico de los resultados obtenidos para reajustar y mejorar la estrategia.

Sobre esta perentoria necesidad expresa el Dr. Paul Capriotti (2013): “Podemos gestionar y controlar la información que emite la organización (que en gran medida es “controlable”), pero no podemos gestionar y controlar toda la información emitida por otros actores del entorno en referencia a la organización. Pasamos del 80-20 (80% de la información circulante es controlable por la organización y 20% incontrolable) al 20-80 (20 % controlable por la organización y 80% incontrolable). Esta pérdida de control de la información también conlleva la pérdida de poder de la organización en su relación con sus públicos. Solamente podemos monitorizar y evaluar dicha información, para poder actuar en consecuencia desde la organización. Así, la monitorización del discurso público sobre la organización multiplica de forma exponencial su importancia, y se hace necesario e indispensable para la gestión eficaz de la comunicación desde la entidad”.

### **A modo de cierre**

Sin menospreciar la prioridad que hoy debe dársele a la comunicación en el entorno digital, se insiste en que el empleo de estas herramientas no son nunca un sustitutivo del contacto directo con el ciudadano, sino un apéndice más de nuestras vías de comunicación y diálogo con la sociedad. De hecho, para cada audiencia, probablemente habrá varios canales de comunicación adecuados.

Por ello, se sugiere que la mejor estrategia ha de contemplar una **combinación tanto de medios de comunicación de largo alcance para el público en general** -por ser elementos claves en la construcción de la opinión pública-, **como de medios y canales institucionales, interpersonales y alternativos, capaces de operar en ámbitos locales o para públicos particulares**, como pueden ser los medios de comunicación comunitarios, la rendición de cuentas, las oficinas de atención ciudadana, los mecanismos de vocería y los sistemas de control de quejas, sin descuidar los intercambios cotidianos que tienen lugar tanto en el espacio comunitario como en el institucional, trabajando de conjunto con otros dispositivos de movilización, participación o encuentro, como por ejemplo diferentes modalidades de escenarios de conversación, «modos» de interactuar insertos en la cultura, eventos lúdicos o festivos, acciones pedagógicas y muchas otras maneras de lograr el intercambio de significado y sentido compartidos.

Vigilando asimismo que todos los medios y canales que se empleen guarden complementariedad, es decir, que exista un refuerzo mutuo entre ellos y que las ventajas

de uno consiga paliar o disminuir los inconvenientes del otro, así como que sean coherentes entre sí, y que exista una secuencialidad en su aplicación que refuerce lo que se pretende lograr.

Pero especialmente que se piensen tomando en cuenta la fragmentación y la segmentación de los públicos, y que en última instancia velen porque se le dé voz a la ciudadanía (mayores espacios de empoderamiento), al tiempo que le permitan participar en actividades apropiadas de la administración pública y del gobierno (toma de decisiones por parte de los distintos públicos y la sostenibilidad de los procesos), generando una relación interesante, en la medida en que más que informar se interactúe y se converse, y así progresivamente, se llegue a una construcción de sentido compartido que aumente la colaboración y que propicie efectivos procesos de transformación social.

## Referencias Bibliográficas

- ✂ **Brown, J.; Gaudin, P.; Moran, W.** (2013). *PR and Communication in Local Government and Public Services*. Kogan Page Publishers, United Kingdom
- ✂ **Burgué, Pablo, Ángela Díaz y Pilar Pato** (2010). *Comunicación Sostenible*. LID Editorial Empresarial, S.L. Disponible en: [https://books.google.com.mx/books?id=ma7ymysYeRkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=ma7ymysYeRkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Consultado en 20/06/2014
- ✂ **Campillo Alhama, Concepción** (2010). "Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural". En *Pensar la Publicidad* 45 ISSN: 1887-85982010, vol. IV, nº 1, 45-62. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3439834>. Consultado en 20/05/2014
- ✂ **Canel, M.** (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Editorial Tecnos, Madrid.
- ✂ **Canel, M. y K. Sanders** (2010). "Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión". En: *Comunicación y Sociedad* - Facultad de Comunicación - Universidad de Navarra, vol. XXIII, n. 1, págs. 7-48. Disponible en <http://www.unav.es/>. Consultado en 09/05/2015
- ✂ **Capriotti, Paul** (2013). La Era del Descontrol en *Bidireccional*. Disponible en <https://paulcapriotti.wordpress.com/2013/03/19/la-era-del-descontrol/>. Consultado en 05/03/2014
- ✂ **Castillo Esparcia, Antonio y Ana Almansa Martínez** (2002). El gabinete de comunicación en el ámbito local. En R. López Lita, et al. (2002). *La prensa local y la prensa gratuita*. Publicacions de la Universitat Jaime I, Castellón, pp. 383-392
- ✂ **Chías, Josep** (1995). *Marketing Público: Por un Gobierno y Una Administración al servicio del público*. McGraw-Hill, España.
- ✂ **Cornelissen, J., T. Van Bekkum y B. Van Ruler** (2006). "Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization". En *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 114 – 133.
- ✂ **Corrêa, Elizabeth Saad** (2005). "Comunicação Digital: Uma questão de estratégia e de relacionamento com público". En *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)*, ano 2, n. 3, 2005.
- ✂ **Costa Solá Segales, Joan** (2003). "Comunicación. Significación. Información". En *Diseñar para los ojos*. Joan Costa y Grupo Editorial Design, Bolivia. Disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=aod9tjaeabcC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=comunicacion+significacion+informacion+Joan+Costa&source=bl&ots=3PSzl2JFw2>

[http://www.perfiles.cult.cu/?&sig=1Q8lelGZR\\_FRwHWqvRYyfo94fls&hl=es-419&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAWoVChMIoNiPtf\\_FyAIVCZseCh1P5gU9#v=onepage&q=comunicacion%20significacion%20informacion%20Joan%20Costa&f=false](http://www.perfiles.cult.cu/?&sig=1Q8lelGZR_FRwHWqvRYyfo94fls&hl=es-419&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAWoVChMIoNiPtf_FyAIVCZseCh1P5gU9#v=onepage&q=comunicacion%20significacion%20informacion%20Joan%20Costa&f=false).

p. 52. Consultado en 03/06/2014

- ✍ **Costa Solá Segales, Joan** (2003). "Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI". En Revista electrónica *Razón y Palabra*, México. No. 34 Agosto- Septiembre 2003. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html#jc>. Consultado en 25/06/2015
- ✍ **da Costa, Frederico José Lustosa** (2008). "Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas". En *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, pp.829-874.
- ✍ **Díaz-Meco, Luis Miguel** (2015). *No confundas comunicación política con comunicación pública*. Disponible en: <http://lmdiaz.com/no-confundas-comunicacion-politica-con-comunicacion-publica/#sthash.VXMHlwMm.dpuf>. Consultado en 20/10/2015
- ✍ **Duarte, J.** (2009). "Instrumentos de comunicação pública". En Duarte, J. (org.). (2009) *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público* (59-71). Atlas, São Paulo.
- ✍ **Falcione, Raymond L. y Allyson Downs Adrian** (1997). "Communication Practices in Public Administration". En *Handbook of Administrative Communication*, Marcel Dekker, New York, pp.717-746.
- ✍ **Garrido, Francisco Javier** (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes, N° 2.
- ✍ **Goleman, Daniel, Richard Boyatzis y Annie McKee** (2003). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza & Janes editores, España.
- ✍ **González Almaguer, José de Jesús** (2006) "Planeación estratégica de la organización y comunicación. Planear para un mundo en contingencia". En Rebeil Corella, María Antonieta (Coord.) *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, 2006, pág. 159
- ✍ **González Álvarez, Lázaro de Jesús** (2011) "Explorar la participación: paradigmas teóricos y proyectos políticos". En *Revista del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello*, 6 noviembre 2010-junio 2011. Disponible en [http:// www.perfiles.cult.cu/](http://www.perfiles.cult.cu/). Consultado en 13/07/2014

- ✂ **Granados Mogrovejo, Arturo** (2003). "Procesos comunicacionales, sociedad local y desarrollo". En *Selección de lecturas sobre Comunicación y Desarrollo*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, p. 234.
- ✂ **Instituto Navarro de Administración Pública Gobierno de Navarra** (2011) *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Disponible en <http://es.slideshare.net/sicneuf/plan-de-comunicacin-en-las-administraciones-pblicas>. Consultado en 20/11/2014
- ✂ **Izurieta, R., R.M. Perina y C. Arterton** (eds.) (2003). *Estrategias de comunicación para gobiernos*. La Crujía, Buenos Aires
- ✂ **Keller, K.L.** (1993). "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity". En *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, p. 1-22.
- ✂ **L'Etang, Jacqueline** (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, Práctica y Crítica*. Editorial UOC, Barcelona.
- ✂ **Libaert, Thierry** (2000). *El Plan de Comunicación Organizacional*. Editorial Limusa, S.A. de C.V., México.
- ✂ **Mumby, Dennis K.** (2010). "Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações". En: Kunsch, Margarida M. K. (coord.) (2010) *A comunicação como fator de humanização das organizações*. Difusão, São Caetano do Sul, SP.
- ✂ **Natal, David G.** (2014). *Tendencias de Consumer Engagement para 2015*. Disponible en: <http://www.desarrollando-ideas.com/2014/12/tendencias-de-consumer-engagement-para-2015/>. Consultado en 19/09/2015
- ✂ **Nonel, R.** (2002). *Transparencia y buen gobierno. La rendición de cuentas en una sociedad avanzada*. Icaria Editorial, Barcelona.
- ✂ **Núñez Hurtado, Carlos** (2000) "Para sentirse y ser parte". En Portal, Rayza; Hilda Saladrigas y Milena Recio (comps.) (2000). *Selección de lecturas sobre Comunicación Social*. Editora Política, La Habana. págs. 90-93.
- ✂ **O'Guinn, Thomas, Chris T. Allen y Richard J. Semenick** (2004). *Publicidad y Comunicación Integral de Marca* (3era edición). Thompson, México.
- ✂ **Pérez, Rafael Alberto** (2002). "Debate sobre la integración de la Imagen Corporativa en la Estrategia Empresarial". En *Revista TELOS* 2002. Disponible en: <http://www.campusred.net/telos/>. Consultado en 01/10/2014
- ✂ **Regouby, Christian** (1989). *La Comunicación Global, cómo construir la imagen de empresa*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- ✂ **Rivero Hernández, Magda** (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Cuba

- ✂ **Rivero Hernández, Magda** (2012). *La Comunicación en las instituciones de la Administración Pública*. Disponible en <http://mesadetrabajo.blogia.com/2012/122711-la-comunicacion-en-las-instituciones-de-la-administracion-publica.php>
- ✂ **Romeu Aldaya, Vivian** (2013). “Epistemología para la planeación de la comunicación y definición de los siete problemas comunicativos”. En Aguilar Edwards, Andrea, Vicente Castellanos Cerda y Gabriel Pérez Salazar (editores) (2013). *La producción del conocimiento en las Ciencias de la Comunicación y su incidencia social*. Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, A.C. y Universidad Autónoma de Coahuila, México.
- ✂ **Rojas Orduña, Octavio Isaac** (2003). “La comunicación en momentos de crisis”. En *Portal Sala de Prensa. Web para profesionales de la comunicación iberoamericanos*. No. 57. Julio 2003. Año V, Vol. 2. Disponible en la URL: <http://www.saladeprensa.org/>. Consultado en 20/06/2011
- ✂ **Sancho Royo, David** (2002). *Gestión de Servicios Públicos: estrategias de marketing y calidad*. Editorial Tecnos, Universitat Pompeu Fabra.
- ✂ **Sanz de la Tajada, Luis Ángel** (1996). *Auditoría de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Editorial Síntesis, S.A., Madrid.
- ✂ **Scheinsohn, Daniel A.** (1996). *Comunicación Estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- ✂ **Uranga, Washington** (2010). *Planificación estratégica aplicada a la comunicación de gobierno*. Disponible en [http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/09/TallerCom/presentacion\\_Uranga.pdf](http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/09/TallerCom/presentacion_Uranga.pdf). Consultado en 17/12/2014
- ✂ **Zemor, Pierre** (1995). *La communication publique*. PUF, Paris.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Economía del Comercio Exterior (1984), Master en Marketing y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM) de Madrid, España en 1997 y Master en Marketing y Comunicación (1997) y Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (2010), ambas titulaciones por la Universidad de La Habana, Cuba. Dentro de su trayectoria profesional se ha desempeñado como investigadora de mercados y luego como Responsable de Prensa y Relaciones Públicas. Igualmente ha trabajado como consultora-asesora de empresas en Comunicación, Relaciones Públicas y Marketing. Fue jefa de la Carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba en los últimos años. Actualmente se desempeña como Profesora en la Universidad La Salle, Cancún, México.

<sup>2</sup> Uranga, Washington (2010). Planificación estratégica aplicada a la comunicación de gobierno [En línea] Disponible en la URL: [http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/09/TallerCom/presentacion\\_Uranga.pdf](http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/09/TallerCom/presentacion_Uranga.pdf)

<sup>3</sup> Refiriéndose a la comunicación en las empresas, organizaciones e instituciones se emplean varios términos, a saber: Comunicación Organizacional, Empresarial, Institucional, Corporativa, Global, Total, Integral, Integrada, Estratégica, de Reputación, Comunicación 360...

Como disciplina tiene carácter inter y transdisciplinar así como multidimensional, y dentro de las organizaciones comprende una multiplicidad de niveles, plataformas y escenarios:

- comunicación interna y externa dirigida a una gama amplia de stakeholders con sus propias sensibilidades, necesidades, intereses y expectativas;
- comunicación vertical, horizontal y diagonal;
- comunicación formal e informal;
- comunicación interpersonal, intergrupala e institucional;
- comunicación en los entornos offline y online o digital, se ha de entender el contexto comunicativo como un ecosistema que va más allá de lo digital (aunque este último cobre cada vez mayor relevancia);
- comunicación directa o mediatizada integrando armónicamente medios tradicionales del llamado ATL (televisión, radio, prensa, revista, vallas, paneles luminosos, cine) con los medios no convencionales del BTL (activaciones: sampling, street marketing; promoción de ventas; publicidad en el punto de venta; eventos; road shows; Marketing Directo: correo directo (mailing), tele marketing, venta por catálogo y medios interactivos (e-mail, móvil marketing e Internet); merchandising, marketing de guerrilla, volanteo, entre otros.
- la comunicación en tiempos normales y en situaciones de crisis.

<sup>4</sup> La Identidad tiene su asidero en la cultura, la misión y filosofía de la organización, está sustentada en un conjunto de atributos que conforman su personalidad y le permiten diferenciarse de las otras. El objetivo de la gestión de la identidad corporativa es facilitar la identificación y diferenciación de la organización frente a su entorno (otras organizaciones e instituciones), de forma clara y positiva, contribuyendo a la creación de una imagen propia y específica. Esta debe ser comunicada a otros en términos socialmente legibles y expresada en símbolos socialmente reconocibles para poder ser reconocida como tal.

<sup>5</sup> Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que refleja un marco de valores, creencias, sentimientos, ideas y actitudes. El hecho de que haya valores y significados compartidos, implica necesariamente que se tengan patrones de comportamiento similares entre los grupos que integran la organización, que pueden alinearla hacia la búsqueda de objetivos comunes. Al final, la cultura se traduce en la forma de ser y hacer de la organización y es -o debe ser- compartida por sus integrantes.

Entre los elementos que componen la cultura se incluyen:

- Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los mitos, rituales y ceremonias, que de forma general son consideradas todas las actividades planeadas con consecuencias prácticas y expresivas para los individuos que integran la organización, como los procesos de admisión, inducción, entrega de premios y medallas, programas de entrenamiento, reuniones, fiestas de aniversarios, celebraciones por ocasiones especiales, etc.
- Las normas y procedimientos que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Los valores dominantes aceptados por una empresa.
- La filosofía que orienta la política con respecto a sus empleados y/o clientes.
- Las reglas de juego para progresar.
- Los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
- El ambiente o clima que se establece por la distribución física de sus miembros.
- La forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.

<sup>6</sup> La imagen es un constructo compuesto por informaciones, percepciones, experiencias y valoraciones que los públicos configuran sobre una marca, producto, institución, personas, integrado por un conjunto de atributos que estos utilizan para identificarlos y diferenciarlos de otros. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella. En dicha construcción influyen un conjunto de variables como las características individuales de cada uno de los miembros del público, la comunicación que genera la empresa- ya sea en los discursos y materiales con los que tiene contacto directamente- como la que reciben a través de los medios, la influencia de las opiniones de otras personas, las experiencias personales: encuentros con el producto y/o servicio de la entidad, los eventos, la actitud, el trato con el público, y las influencias medioambientales o del entorno de la entidad. Dentro de ellas se considera crucial la que se produce a partir del personal de la entidad y su capacidad de liderazgo. Todo esto forma parte de un conjunto de mediaciones individuales y contextuales que a la postre inciden en la conformación de la imagen. Por tanto, la imagen organizacional es una elaboración subjetiva y modificable, en cuya construcción el papel protagónico lo tiene el público y no la institución, para quien esta (la imagen) debe instituirse como tarea permanente. Y aun cuando insistimos que en este empeño la comunicación no es absolutamente decisiva y determinante por sí sola, esta debe jugar un papel preponderante. Una entidad no tiene una, sino muchas imágenes, dependiendo del objeto específico de estudio, el público objetivo que se esté analizando y otra serie de condicionantes que se interrelacionan para formar la imagen global corporativa que, en última instancia, condiciona la reputación de la empresa.

<sup>7</sup> El término "Positioning", adaptado al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age.

---

El Posicionamiento es el lugar que ocupa una marca, ya fuere de un producto, un servicio o una institución, en la mente de su público objetivo con relación a la percepción y posición de otras marcas homólogas en el mercado.

La estrategia de posicionamiento implica la selección de temas o conceptos claves que presentará la organización cuando le comunique este carácter distintivo al segmento meta. (O'Guinn, Thomas, Chris T. Allen y Richard J. Semenick, 2004).

El posicionamiento puede ser analítico o estratégico. El analítico es el resultante de las percepciones manifiestas del público, relacionando una determinada entidad con una serie limitada de otras que compiten con ella en un mismo contexto. El estratégico es la intención de ubicación o situación de la organización en una determinada posición (Sanz de la Tajada, 1996.)

<sup>8</sup> Reputación: Es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de sus expectativas constituyendo un elemento fundamental en el rumbo de sus actividades y en su posicionamiento de marca. Estos compromisos han de ser fehacientes, afectar a asuntos relevantes para el stakeholder y cumplir tres requisitos: explícitos, verificables y consecuentes. Las acciones desarrolladas a lo largo de su historia, y el valor aportado a los mencionados stakeholders, determinan la reputación de la que se goce. El trabajo de la comunicación en este aspecto es el de participar en la gestión de la realidad de la compañía, y trabajar para conseguir que se perciba dicha gestión.

Un aspecto clave de este concepto es la coherencia entre la dimensión interna y externa (una empresa es reputada globalmente si lo es tanto para sus clientes, accionistas, proveedores o consumidores, para comprar, invertir, surtir o consumir, como para sus empleados, para trabajar). Este es el aspecto fundamental de la gestión reputacional.

La gestión de la Reputación es una piedra angular que asegura la sostenibilidad de las organizaciones y protege el valor de las mismas ante las crisis reputacionales, incrementándolo de forma sostenida en el tiempo porque la reputación se basa en construir confianza, credibilidad, que va a dar legitimidad a una empresa, a una persona, etc. Pero esto sólo se logra si se invierte en cultura organizacional para que esté alineada con los comportamientos para posteriormente poder comunicar esa coherencia que ha de permitir construir de una manera eficaz la reputación deseada.

<sup>9</sup> Los vínculos existen cuando mantenemos relaciones sólidas, continuas y fluidas entre la organización que desea comunicar y sus públicos. Para que este vínculo llegue a ser real debemos ser capaces de establecer relaciones de confianza y una permanente actitud de concertación, que se consigue a su vez, a partir de que la organización y los públicos mantengan una comunicación constante que debe ser participativa, dialógica, ética y transparente. Solamente una comunicación con estas características podrá favorecer la formación de sentido sobre su actuación y de credibilidad de su conducta, y consecuentemente, garantizar una buena relación de la organización con sus stakeholders - públicos estratégicos.

Cuando esto se logra, las partes están convencidas de que merece la pena realizar los esfuerzos necesarios para que la relación subsista a largo plazo, y será a partir del establecimiento de estas relaciones perdurables, fundadas en la confianza, compromiso y reciprocidad, que debe poder obtenerse mayor valor para todas las partes, en el entendido de que se requiere un escenario de confianza previo a cualquier aspiración estratégica.

<sup>10</sup> Stakeholders son los "públicos estratégicos" o "partes interesadas" de las organizaciones, entendiéndose como "personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa y que, por lo tanto, pueden verse afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización o empresa, y que recíprocamente pueden influir o ejercer poder en ella". Hoy se habla de un "enfoque stakeholder", que lleva a identificar los diferentes grupos de quienes la organización pueda depender, a definir el tipo de interés que cada público tiene así como las estrategias apropiadas para el establecimiento de relaciones de largo plazo con estos grupos a fin de trabajar en el logro de una imagen y reputación sólidas. De hecho, la gestión reputacional con los stakeholders es hoy una filosofía que guía los departamentos de comunicación (Cornelissen, J., T. Van Bekkum y B. Van Ruler, B, 2006, p. 116)

<sup>11</sup> Nos estamos refiriendo a la misión, la visión, los objetivos estratégicos. La Misión describe el propósito de la empresa, su razón de ser, mientras que la Visión nos dice a dónde queremos llegar, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios. La conjunción de visión y misión deben generar sentido de pertenencia y facilitar el compromiso de los miembros de la organización. Los objetivos estratégicos, por su parte, son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

<sup>12</sup> Bajo la denominación de "buen gobierno" se agrupan aquellos principios, actitudes, conductas y actuaciones de los distintos gobiernos y organizaciones públicas que permiten implicar más a los ciudadanos en el devenir de la sociedad (Nonel, 2002: 15).

<sup>13</sup> La rendición de cuentas supone el requerimiento a una organización, tanto pública como privada, para explicar a la sociedad sus acciones y aceptar consecuentemente la responsabilidad de las mismas, pero haciéndolo durante el tiempo de su vigencia y no solamente al finalizar el mandato, es decir, hacerlo de manera pública y permanente. La rendición de cuentas, además, debe mostrar no sólo los grandes números de los presupuestos de gastos e inversiones, sino también el detalle pormenorizado de la aplicación de los fondos.

<sup>14</sup> Para Carlos Núñez, existen diferencias entre una participación de tipo sustantiva y una de carácter reactivo. La transformación social, dice "requiere de individuos que participen no solo cuando surge un problema coyuntural que demanda la movilización social (participación reactiva) sino que estén prestos a emplear constantemente sus capacidades para tomar decisiones, controlar, ejecutar y evaluar los procesos en los que se insertan cotidianamente". (Núñez, 2000: 90).

<sup>15</sup> "Existe un fuerte componente subjetivo por parte del usuario al momento de valorar si la prestación que recibe es o no de calidad o sobre cuál es el grado de calidad del servicio. La calidad, en términos del ciudadano, se entiende como una comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio (previas al uso) y la realidad que percibe en el momento de la prestación. ...El servicio percibido tiene que ver con el trato dispensado al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio y con el grado de resolución de las demandas que el ciudadano plantea ante la Administración". (Sancho Royo: 2002, pág. 156)

<sup>16</sup> Canal es tipo de conducto por el cual se va a publicar (tv, radio, redes sociales). Medio es la selección de una "plataforma" donde se alojan los canales (un canal local o una red en particular como Facebook).

---

<sup>17</sup> La función del Briefing (del inglés to brief = dar instrucciones, instruir) es la información completa y profunda sobre datos, de fondo y opiniones, conectados a la solución del problema. La tarea consiste en proporcionar esta información (que debería estar disponible dentro de la organización) y recopilarla.

<sup>18</sup> Se entiende por crisis “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (Rojas Orduña, 2003).

Una situación de crisis hace peligrar los objetivos de la organización, además de alterar las relaciones que esta posee con sus públicos. La organización va a necesitar que se intervenga para minimizar o evitar posibles repercusiones que afecten nocivamente a su imagen y/o reputación. Cabe mencionar que toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional. Entendiendo el primero como la situación donde la entidad tiene que resolver el hecho, mientras que la parte comunicacional será aquella donde se debe tratar con los diferentes actores que pueden verse afectados.

El área de comunicación no sólo debe planificar qué hacer en términos comunicacionales para contrarrestar los efectos negativos que la crisis pudiera producir. Su intervención en la gestión de crisis comienza mucho antes, cuando la organización decide establecer un plan de gestión de crisis que contenga las medidas básicas de prevención ante posibles riesgos susceptibles de derivar en situaciones que pongan en peligro su estabilidad. Por tanto, su trabajo incluye no sólo la prevención, sino también la actuación eficaz en caso de que se materialice dicha situación de crisis así como su seguimiento y evaluación para actuaciones futuras de la organización.

<sup>19</sup> Prosumidor: Término que proviene de la contracción entre producir o profesional y consumer acuñado por primera vez por Alvin Toffler en su libro “The Third Wave”, en español “La Tercera Ola”, 1980. Hace referencia al nuevo rol que tienen los consumidores al pasar a formar parte activa en la creación de contenidos informáticos, siendo así productores y consumidores a la vez, así al tiempo que crean contenido, opinan e influyen tanto en marcas como en los que les rodean.

<sup>20</sup> Las guías de comunicación o guías de usos y estilo son documentos escritos en los que se desarrollan objetivos, normas de conducta, usos y estilo, pautas sobre la propiedad intelectual y protección de datos; asimismo, se debe informar acerca de las consecuencias de la inobservancia de estas pautas.