

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: PROCESOS EN (DE)CONSTRUCCIÓN. IDEAS PARA TRABAJAR JUNTO A LAS ORGANIZACIONES

Estrategia
organizaciones
sociales

crítica
Gestión

PLANIFICACIÓN
misión
Territorio

Conurbano

DERECHOS
valores

COMUNICACIÓN

Conurbano

Gestión
PLANIFICACIÓN
crítica
misión

Objetivos
valores

DERECHOS
Territorio

Estrategia

organizaciones
sociales

PROCESOS EN (DE)CONSTRUCCIÓN. IDEAS PARA TRABAJAR JUNTO A LAS ORGANIZACIONES



Materia: Comunicación Institucional

Coordinación: Andrea Retamal Hofmann y Santiago Errecalde

Autores: Andrea Retamal Hofmann, Santiago Errecalde,
Samanta Fernández, Lorena Bassa Figueredo, Andrea Ariza,
Sofía Cejas, Juan Manuel Javier, Mayra Brabo y Maura González.

Retamal Hofmann, Andrea; Santiago Errecalde

Comunicación Institucional: procesos en de-construcción: ideas para trabajar junto a las organizaciones / Andrea Retamal Hofmann ; Santiago Errecalde ; - 1a ed. - Adrogué: Universidad Nacional Guillermo Brown, 2023.

226 p.; 24 x 17 cm.

ISBN 978-631-90004-0-5

1. Comunicación. 2. Instituciones Sociales. I. Errecalde, Santiago. II. UNaB, ed. III. Título.

CDD 302.22

Autoridades de la UNaB



RECTORADO

Rector

Lic. Pablo Matías Domenichini

Vicerrector

Lic. Facundo Nejamkis



SECRETARÍAS

Secretaría Académica

Andrés Gilio

Secretaría General

Stella Salamone

Secretaría Económico Administrativa

Diego Otero

Secretaría de Extensión y Bienestar

Ignacio Jawtuschenko

Índice

Prólogo	Pág. 11
Primera parte: Enfoques	Pág. 13
La organización comunicativa y la comunicación organizativa	Pág. 15
I. Comunicación, cultura y sociedad	Pág. 15
II. Comunicación y organización: una primera aproximación	Pág. 17
III. Comunicación institucional: acercamiento a los diferentes enfoques para su gestión	Pág. 19
IV. A modo de conclusiones	Pág. 20
Referencias bibliográficas	Pág. 23
Introducción a las Escuelas de la Comunicación	Pág. 25
I. Mass Communication Research	Pág. 25
I.1. Teoría de la Aguja Hipodérmica	Pág. 26
I.2. Modelo de Lasswell	Pág. 27
I.3. Teoría Matemática de la Información	Pág. 28
I.4. Adiós a los efectos poderosos. La Teoría de los Dos Escalones	Pág. 29
I.5. Usos y gratificaciones	Pág. 31
I.6. A modo de conclusión	Pág. 31
II. Escuela de Frankfurt	Pág. 32
III. Estudios Culturales	Pág. 34
III. 1. Estudios Culturales Latinoamericanos	Pág. 37
IV. Consideraciones finales	Pág. 37
Referencias bibliográficas	Pág. 39
Organizaciones sociales: territorios habitados	Pág. 41
I. Estado y sociedad... así están las cosas, país	Pág. 41
II. Organizaciones sociales: territorios habitados	Pág. 46
III. Las organizaciones como sistemas sociales	Pág. 47
IV. Las organizaciones sociales de base como objeto de estudio	Pág. 49
V. Reflexiones finales	Pág. 52
Referencias bibliográficas	Pág. 53
Segunda parte: Investigar, reflexionar y comunicar	Pág. 55
Aproximación diagnóstica: investigar para transformar	Pág. 57
I. El diagnóstico en las ciencias sociales	Pág. 58
II. Diferentes formas de realizar un diagnóstico según quién y cómo participa	Pág. 59
III. Primer momento: la investigación en el diagnóstico	Pág. 61
III.a. La entrevista	Pág. 62
III.b. La observación	Pág. 63

III.c. Relevamiento de registros documentales.y.bibliografía.....	Pág. 63
III.d. Taller participativo	Pág. 65
IV. Apuntes metodológicos para la construcción de un diagnóstico	Pág. 65
IV.a. Antes de contactar con las organizaciones.....	Pág. 66
IV.b. Durante el encuentro. Una vez que realizan el contacto.....	Pág. 67
IV.c. Luego de las entrevistas.....	Pág. 68
V. Segundo momento: Análisis reflexivo y construcción del problema	Pág. 69
V.a. Herramientas para construir el diagnóstico en organizaciones sociales	Pág. 71
V.a.1. Mapeo de problemas	Pág. 71
V.a.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas	Pág. 73
V.a.3. Árbol del problema	Pág. 74
V.b. Formulación del problema	Pág. 75
VI. ¿Problemas institucionales, problemáticas comunicacionales?	Pág. 77
Referencias bibliográficas	Pág. 80
Identidad y comunicación en las organizaciones sociales	Pág. 82
I. La identidad en las organizaciones sociales	Pág. 82
II. Elementos comunicacionales de la identidad	Pág. 83
II.1. Misión y objetivos	Pág. 84
II.2. Visión y valores.....	Pág. 87
II.3. Sistema de identidad gráfica o visual	Pág. 89
III. Para pensar la consultoría de comunicación	Pág. 91
III.1. Cómo podemos empezar el diagnóstico de la identidad de la organización.	
Apuntes desde la práctica en la materia	Pág. 92
Referencias bibliográfica	Pág. 96
Grupos de interés y organizaciones sociales: apuntes para la construcción del mapa de públicos	Pág. 97
I. Públicos, grupos de interés y <i>stakeholders</i> . Una aproximación al concepto.....	Pág. 97
I.1. ¿Por qué es importante que la organización conozca y defina sus públicos?.....	Pág. 98
II. ¿Cómo realizamos un mapa de públicos?.....	Pág. 100
III. Esquemas, matrices y formas gráficas para hacer los mapas de públicos.....	Pág. 103
III.1. Esquema de círculos concéntricos	Pág. 103
III.2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood	Pág. 104
III.3. Mapa de <i>stakeholders</i>	Pág. 105
IV. Apuntes desde la práctica en la materia	Pág. 107
V. Cierre.....	Pág. 110
Referencias bibliográfica	Pág. 112
Tercera parte: Planificar y comunicar para transformar	Pág. 113
Formulación y evaluación de proyectos de intervención.....	Pág. 115

I. Planificación y formulación.....	Pág. 115
I.1. Formulación de objetivos.....	Pág. 117
I.2. Calendarización.....	Pág. 122
II. Planificación y Evaluación.....	Pág. 123
II.1. Tipos de evaluación según cuándo se realiza	Pág. 125
II.2. Tipos de evaluación según qué se quiere evaluar.....	Pág. 128
II.3. La evaluación según quién la realiza	Pág. 129
III. A modo de cierre	Pág. 130
Referencias bibliográficas	Pág. 131
Planificación de acciones comunicacionales en organizaciones sociales.	
Apuntes a partir de la experiencia de la cátedra	Pág. 133
I. Comunicación y gestión.....	Pág. 133
II. Dimensiones de la comunicación en las organizaciones.....	Pág. 136
II.a. Comunicación interna	Pág. 77
II.b. Comunicación externa	Pág. 139
III. Guía de herramientas prácticas para la puesta en marcha de un Plan de Comunicación...Pág. 141	
III.1. Medios tradicionales.....	Pág. 142
III.2. Medios digitales.....	Pág. 143
III.3. Canales de comunicación institucionales.....	Pág. 145
Referencias bibliográficas.....	Pág. 147
Cuarta parte: Sobre el proceso del trabajo como construcción discursiva	Pág. 149
El Trabajo Final como instancia de integración de conocimientos:	
Diagnóstico y Plan Comunicacional	Pág. 151
I. ¿Por qué es importante enseñar a escribir el Trabajo Final Integrador en una asignatura universitaria?.....	Pág. 151
II. La Deconstrucción del Diagnóstico y Plan Comunicacional (DPC)	Pág. 153
II.a. Deconstrucción de la Descripción de la organización	Pág. 154
II.b. Deconstrucción del Diagnóstico Comunicacional	Pág. 161
II.c. Deconstrucción del Plan Comunicacional	Pág. 170
III. La edición como un proceso ineludible y enriquecedor en la escritura académica ...Pág. 173	
Bibliografía	Pág. 174
Sobre el equipo autoral	Pág. 178
Apéndice de textos	Pág. 183
“El concepto de Imagen corporativa. Planificación Estratégica de la imagen corporativa” por Paul Capriotti.....	Pág. 184
“Acción” por Eugenia Etkin.	Pág. 206

*No hay palabra verdadera que no sea unión
inquebrantable entre acción y reflexión*

Paulo Freire

Prólogo

Comunicar nos apasiona. Nos gusta analizar en términos comunicacionales, buscar la dimensión de construcción de sentido en las acciones que realizamos y tratar de identificar esos relatos que nos constituyen como personas, colectivos y sociedades. ¿De dónde vienen esas ideas? ¿Por qué ocupan el debate público? ¿Quiénes son los actores y cuáles los procesos históricos a los que podemos asociarlas? ¿Qué podemos aportar para transformar la realidad?

Esa pasión la pusimos desde el inicio. Desde el primer cuatrimestre en que se desarrolló la materia junto con el comienzo del dictado de clases en la Universidad Nacional Guillermo Brown. Traíamos las improntas de nuestros aprendizajes, de los espacios que habitamos y de los itinerarios que recorrimos. Los pusimos en juego en un nuevo escenario, dialogando con el proyecto de una nueva universidad en el conurbano bonaerense. Y el escenario, las características del equipo docente y el trabajo compartido con los y las estudiantes conforman la propuesta de la materia.

En la cátedra de Comunicación Institucional trabajamos en la identificación, el debate y la práctica de las dimensiones, procesos, circuitos y productos de la comunicación en las organizaciones desde un enfoque situado y orientado a la transformación social. Enseñamos y aprendemos fomentando el debate, compartiendo ideas, conceptos, enfoques y pensando de manera crítica las experiencias (en tanto casos de estudio) y la realidad que nos rodea.

En el marco de la materia, los y las estudiantes trabajan en el reconocimiento de los principales debates y entramados conceptuales vinculados a los estudios de la comunicación, para luego adentrarse y experimentar la complejidad de las acciones comunicacionales en las organizaciones. La propuesta de la cátedra se estructura en torno de un trabajo colaborativo y procesual en el que los y las estudiantes hacen un diagnóstico comunicacional de una organización (incluyendo su entorno y las relaciones que establece con otros actores sociales) para determinar una problemática a abordar y construir un proyecto de intervención de mane-

ra participativa. El diagnóstico y plan comunicacional permite acercarse a las organizaciones, reconocer el valor de su trabajo en el territorio y poner en diálogo los conocimientos académicos, prácticos y populares involucrando a los y las estudiantes en actividades educativas solidarias de utilidad social.

La elaboración del trabajo supone un proceso de investigación participativa orientado a la acción para mejorar las condiciones en que comunican los actores sociales, al mismo tiempo que permite a los y las estudiantes adquirir y poner en práctica diferentes conceptos y herramientas para el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de acciones en territorio.

Es un proceso complejo pero que supone un gran aprendizaje. Los avances y retrocesos se vuelven parte de la materia. Dialogan con los autores y las autoras, con los trabajos de otros equipos y con los aportes del equipo docente que fomenta el debate, el intercambio y la valoración de los procesos de investigación. De la construcción de nuevos conocimientos que ponen en diálogo las realidades de las organizaciones sociales del territorio desde una mirada comunicacional.

Este libro intenta ser un aporte en ese camino. El de la construcción de una propuesta de cátedra que invita a pensar, debatir y experimentar los elementos clave (y las dimensiones con los que comparte frontera) de la comunicación institucional.

Es fruto del esfuerzo compartido. De las ganas de enseñar y aprender. De ver, analizar, valorar y fortalecer las tramas de trabajo, conocimiento y sentido que impulsaron y ahora colaboran en la construcción de un nuevo actor en el territorio: la Universidad. Es un texto vivo que recupera la experiencia de la materia y las ideas que se proponen desde el equipo docente para que vuelvan a resignificarse en los debates, el trabajo con las organizaciones y los espacios compartidos de construcción colectiva de conocimiento.

Equipo de Cátedra de la materia Comunicación Institucional

Primera parte: Enfoques



¿Qué, desde dónde y con qué ideas nos proponemos mirar la Comunicación Institucional?

En esta primera parte nos concentramos en las definiciones de algunos de los conceptos centrales de la materia; proponemos establecer ciertos contextos que nos permitan comprender qué, desde dónde, por qué y para qué se analiza.

Como veremos, la comunicación es más que una herramienta para construir y consolidar nuestra vida en sociedad. Ha sido y es estudiada y analizada desde diferentes perspectivas teóricas, y se convirtió en una herramienta indispensable para pensar y poner en práctica la transformación social.

Justamente, la transformación social es uno de los objetivos transversales de las formas organizativas que adopta la sociedad civil y por medio de las cuales cumple o busca cumplir ese fin.

Comunicación e institución son dos conceptos complejos y complementarios. En esta primera parte intentaremos analizarlos, separarlos y volverlos a reunir para pensar la realidad que nos rodea, los espacios que habitamos y las formas colectivas que toman en la práctica y el mundo de las ideas.

La organización comunicativa y la comunicación organizativa

Lic. Andrea Retamal Hofmann

Para poder definir o acercarnos a una definición de Comunicación Institucional, debemos partir de la base de reconocer que “comunicación” no sólo tiene muchas definiciones (y que todas ellas podrían ser válidas en diferentes contextos), sino que además abarca muchos ámbitos de nuestras vidas como personas que hay en una comunidad.

A lo largo de este primer capítulo vas a encontrar una propuesta para trabajar la comunicación como una herramienta de transformación dentro del ámbito de las organizaciones sociales, tomando como punto de partida la tríada comunicación, cultura y sociedad. ¿Por qué transformar? Porque nos gusta pensar que el mundo, que nuestro mundo, puede cambiar y mejorar a partir de acciones pequeñas, concretas y cercanas, donde las personas somos protagonistas y no meros espectadores.

I. Comunicación, cultura y sociedad

Una de las primeras claves para comprender que la comunicación ha sido más que una herramienta para construir y consolidar nuestra vida en sociedad, es comprender que, además de herramienta, es un pilar esencial de nuestra humanidad. “Nuestras sociedades están conformadas por sujetos gregarios, que se establecen en grupos y articulan sus relaciones sobre la base de normas, creencias, valores, símbolos, principios y costumbres que fueron produciendo a lo largo de su historia” (Naón, 2018, p.20).

Estas relaciones, a las que llamamos “cultura”, son compartidas a través de vínculos comunicacionales; por ello, no es posible comprender “comunicación” sin definir “cultura” y, a su vez, sin relacionarla con “comunidad”. Es quizás imposible, y más bien algo inútil, hacer el esfuerzo de abordar estos tres términos de manera separada.

En principio, para “cultura” tomaremos la definición de Clifford Geertz, un antropólogo estadounidense que, desde un enfoque semiótico, sostiene que:

... el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, (considera) que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por

lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (1973, p.20)

Nos detendremos un minuto en estas últimas palabras: ¿es válido preguntarse qué es una ciencia interpretativa? Pues bien, es una mirada que nos permite nutrirnos no sólo de distintas fuentes sino que también evita caer en determinaciones estancas, sin leyes universales que nos aten a una única forma de ver y sentir. Para ello, se entiende también que nuestra mirada es siempre una interpretación de lo real, situada en un contexto y tiempo determinados, y que nuestra búsqueda (nuestro aprendizaje, nuestro saber) no es la verdad en sí, sino apenas una posibilidad.

Volvamos: si la cultura es un tejido, la comunicación ha de ser trama y aguja. Es tan esencial que sería imposible entender nuestras sociedades sin su existencia. Además, por su carácter esencial y constituyente de nuestra humanidad, entendemos a la comunicación como un derecho humano. Antes que nada y después de todo, la comunicación es un derecho. Aunque, por su carácter polisémico, no podemos hablar desde una sola definición de comunicación, sí podemos decir que para nuestro recorrido nos ubicamos en una tradición teórica y que ésta, a su vez, está en permanente construcción¹. Como hemos visto, la comunicación es vínculo y, como menciona la especialista argentina María Cristina Mata la comunicación “representa un espacio donde cada uno pone en juego su posibilidad de construir con otros”. Aparece así la dimensión de la comunicación como “conectora” entre sujetos, como vinculante; es decir, algo que propicia el encuentro entre personas, ideas, saberes, experiencias, conocimientos y voluntades.

A ese encuentro de personas, ideas y saberes sumamos la idea de la comunicación como constructora de relatos (tramas simbólicas): desde el silencio o el más breve de los diálogos (incluso gestuales) hasta una larga y compleja novela de ficción, todos ellos son relatos que vamos desarrollando en nuestra vida, a lo largo de la historia. Nuestra propia historia, individual o colectiva, es un relato (un cuento, una novela) al que muchas veces no le prestamos suficiente atención, pero constituye un relato lleno

¹ “La tradición teórica es el pasado, pero hablando frente a los desafíos del presente y, por lo tanto, creándose permanentemente. No tener pasado es orfandad teórica” (Saintout, 2003).

de significados. Por ejemplo, podría contarles (como lo han hecho muchas veces con nosotros) que San Martín cruzó los Andes montado en un corcel blanco, o también podría decir que gran parte del trayecto lo hizo a lomos de una mula, y enfermo. Quizá ninguna de las dos versiones invalide lo heroico de la gesta, pero ¿qué significa un relato y el otro para nuestra sociedad?

Es posible modificar un relato: los hechos pueden contarse de una forma u otra. ¿Acaso no es eso lo que se pide cuando gran parte de nuestra sociedad discute sobre el lenguaje inclusivo? Eso significa que, “vista de esta manera, la comunicación adquiere un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo” (Enz, 2012).

En concreto, entendemos “comunicación” como un derecho humano esencial² para la construcción de nuestras sociedades; como herramienta vincular de las personas, pero también como trama simbólica que hemos tejido con otros y otras, capaz de generar relatos, de construir y de deconstruir nuevos sentidos y miradas sobre el mundo.

II. Comunicación y organización: una primera aproximación

Entonces, si la comunicación es tan importante para los seres humanos, ¿lo será también para las organizaciones y/o instituciones? La respuesta parece obvia, pero veamos por qué. Como hemos dicho antes, somos seres gregarios: nos agrupamos, nos organizamos para desarrollar nuestras vidas y satisfacer nuestras necesidades. Como definió el filósofo y economista alemán Karl Marx en el prólogo de su obra *Una contribución a la crítica de la Economía Política*, el hombre no solamente produce sobre la naturaleza, sino que no lo hace solo: se asocia con otros hombres, se tejen determinados vínculos y relaciones. Es decir, desde sus comienzos la humanidad necesitó de la organización, de las estructuras organizativas, para asegurar primero su subsistencia y, luego, su vida material.

²Me refiero a Derecho Humano tanto desde el punto de vista de la libertad de expresión como del derecho a la información. Este último se entiende no sólo como el derecho de una persona a buscar y recibir información por parte de la administración pública y/o entidades del gobierno, sino también a recibir información veraz y confiable desde los medios masivos de comunicación y del resto de las instituciones de la sociedad civil, reconociendo esto como un derecho fundamental para el desarrollo pleno de una sociedad democrática.

Hoy, los y las ciudadanas siguen organizándose para defender o ejercer sus derechos e intereses de manera colectiva. Lo hacen por medio de instituciones donde se promueven actividades que repercuten en la esfera pública³, con diferentes intereses: barriales, laborales, deportivos, de salud, educativos, de género, alimenticios, de vivienda, sectoriales, culturales, etc. Las organizaciones sociales, también llamadas “organizaciones de la sociedad civil” u OSC, son aquellas donde las personas vuelcan mucho de su tiempo e intereses para lograr cambios sociales o bien para modificar conductas culturales y económicas. Son pequeños motores del cambio social.

La sociedad civil se construye a partir de la conformación de grupos o movimientos (creados por los propios ciudadanos) plurales y autónomos de las acciones del Estado y del mercado. No son parte del Estado, ni del mercado, pero se vinculan con ambos. Vale decir, entonces, que las organizaciones de la sociedad civil representan a un conjunto de grupos de individuos que no pertenecen al mercado ni al Estado, pero que intentan influenciar en la agenda pública. (Sergio De Peiro (2005) en Etkin 2014, p.22)

Las organizaciones sociales, más allá de su índole y de que estén más o menos formalizadas, más o menos organizadas, son instituciones: redes de personas que se nuclean para determinado fin. Una diferencia fundamental entre comunicar desde una empresa y hacerlo desde una organización social es que, para estas últimas, la comunicación es una herramienta de promoción y cambio social. Toda organización social nace con el compromiso de promover el bien común y no puede desentenderse de esta función, que es la razón de su existencia.

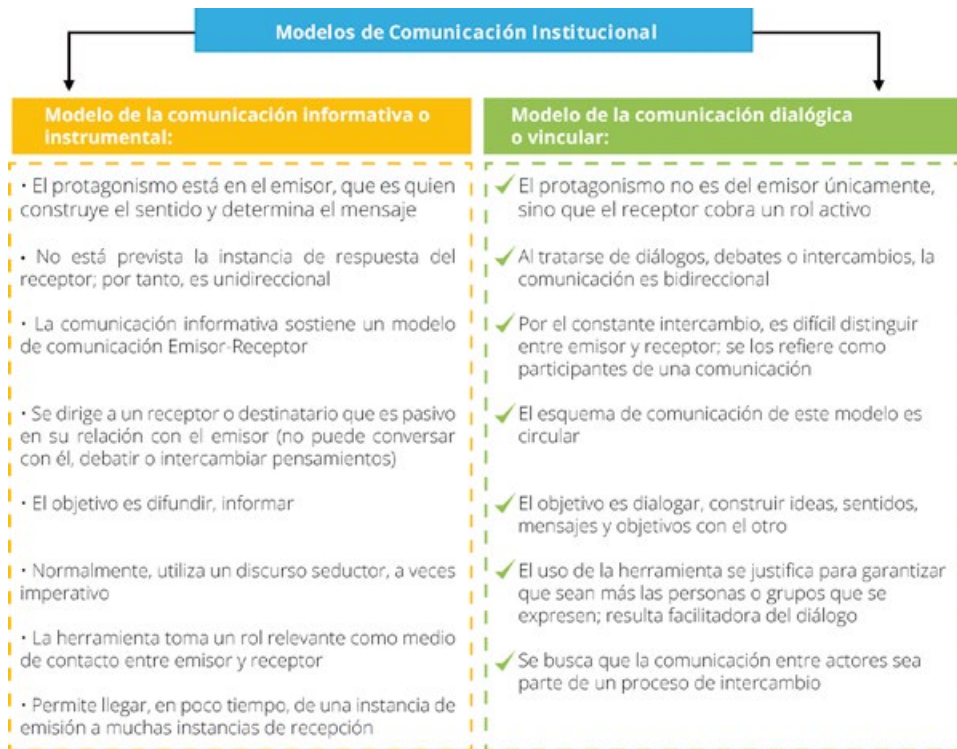
Quienes trabajan e investigan sobre comunicación institucional coinciden en que, sin una planificación razonable, resulta difícil comunicar de forma adecuada. Muchas organizaciones sociales efectúan acciones de comunicación inconexas, esporádicas y –la mayoría de las veces– poco planificadas. Esto las lleva a desperdiciar los pocos recursos con los que cuentan, o bien a no destinar esfuerzos en el área de comunicación.

³ “La esfera pública (*Öffentlichkeit*, en el original alemán) estaría configurada por aquellos espacios de espontaneidad social libres tanto de las interferencias estatales como de las regulaciones del mercado y de los poderosos medios de comunicación. En el pensamiento contemporáneo, uno de los desarrollos más influyentes de esta noción es el efectuado por Jürgen Habermas.” Juan Carlos Velasco: *Para leer a Habermas*, Alianza, Madrid, 2003, pág. 170.

Las organizaciones tienen un proyecto institucional que se sostiene a partir de ciertas estrategias de comunicación. En este sentido, la comunicación es un recurso estratégico que, si se lo direcciona en forma correcta, supera la simple ejecución de instrumentos comunicativos (prensa, blogs, página web e Instagram, entre otros). Esto significa que la comunicación no sólo será parte de una técnica, sino que agregará valor al proyecto institucional que la organización se propone para cumplir con los objetivos.

III. Comunicación institucional: acercamiento a los diferentes enfoques para su gestión

La comunicación debe gestionarse, y a eso se dedica la comunicación institucional. La gestión de los procesos comunicacionales implica llevar adelante una serie de dispositivos que le permitan optimizar la acción de una organización e incidir en los públicos (comunidad) a los que se dirige y con los cuales se vincula.



Fuente: elaboración propia en base a texto de Enx (2012, p. 24).

Sin una planificación comunicacional adecuada, muchas organizaciones sociales verían limitada su capacidad de potenciar recursos o voluntarios, ya que muchas veces están sujetas a urgencias institucionales. La comunicación desde las organizaciones no sólo debe ser considerada como instrumento, sino también gestionada desde el punto de vista de la generación de vínculos. Esto implica alejarse del modelo tecnicista (o instrumental) –que busca garantizar casi exclusivamente la circulación de mensajes– y visualizar la gestión de la comunicación como una actividad transversal que recorre y determina la vida de una organización (modelo vincular).

En definitiva: trabajar desde uno u otro modelo hace la diferencia en la gestión comunicacional de una organización. El modelo instrumental o informativo privilegia la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor. “Normalmente, suele utilizarse el término *información* como sinónimo de comunicación, pero no son exactamente lo mismo. La información contiene dentro de sí la posibilidad de transmitir un mensaje de un lugar a otro” (Enz, 2012, p. 23), pero no se hace foco en lo vincular. Es decir: transmitir información no es generar diálogos.

Cuando la comunicación es entendida más allá de la transmisión de información y supone tomar en cuenta como actor/sujeto al otro u otra con quien generamos un vínculo, estamos pensándola “en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar. Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros.” (Enz, 2012, p. 24).

Hoy más que nunca, los dispositivos tecnológicos con los que cuenta o tiene a mano una organización para compartir sus actividades son variados. Sin embargo, al mismo tiempo los diagnósticos comunicacionales confirman que la mayoría de las organizaciones presenta problemas en su comunicación interna, externa o ambas.

IV. A modo de conclusiones

Nuestra premisa es que la organización comunica y la comunicación organiza. La comunicación no es una acción menor o auxiliar de la cotidianidad organizativa: es un elemento sustantivo para la planificación y la acción en un contexto altamente mediatizado, donde las personas reciben

múltiples y complejos mensajes con la intención de modelar gustos, ideas y adhesiones sociales.

La comunicación es un campo disciplinar que, en el marco de las ciencias sociales, nos provee de categorías y de herramientas que le son propias, y que nos permiten tanto analizar como generar procesos de intervención en las prácticas sociales.

No obstante, consideramos que las nociones y las herramientas que nos brinda la comunicación no son suficientes para dar cuenta de la complejidad de las prácticas sociales en la vida cotidiana y –fundamentalmente– de las organizaciones sociales. Por ese motivo, vamos a apelar a una mirada inter y transdisciplinar, asumiendo la complementariedad de los saberes, tanto en el análisis como en la gestión de los procesos comunicacionales. La comunicación institucional no tiene como objeto de estudio a los “medios de comunicación” (entendidos como herramientas) ni al “sistema de medios” (comprendido como el juego de poderes y relaciones en torno del universo mediático), sino que se centra en la perspectiva vincular, ya que las instituciones (organizaciones) son básicamente una red de vínculos donde la comunicación es forma y contenido.

Nuestra preocupación estará puesta en los procesos comunicacionales, entendidos como interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, intercambio en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas, y donde también se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder. Por eso decimos que nuestro objeto de estudio, nuestro centro de preocupación, son las prácticas sociales entendidas como la acción colectiva, organizada o no, consciente o no, en la que intervienen varios actores al poner en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que originan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas. Son, en definitiva, las instituciones.

Para abordar las instituciones nos situaremos en la dimensión comunicacional, nos transformaremos tanto en **gestores comunicacionales** como en **auditores de comunicación**. ¿Por qué este doble rol? Auditores⁴ o auditoras, en tanto personas capacitadas y experimentadas que revisan, diagnostican y evalúan los resultados de la gestión comunicacional de una organización con el propósito de informar para mejorar dicha gestión. Y, finalmente, gestores o gestoras en tanto proponentes de mejoras en la gestión de la comunicación de la organización.

Si la comunicación es un tipo específico de interacción social que construye sentidos, el interrogante que surge es: ¿qué necesitan comunicar las organizaciones sociales y quiénes necesitan escucharlas?

La planificación comunicacional para las organizaciones se convierte en una herramienta fundamental que permite articular un diagnóstico, acciones comunicacionales y resultados esperados de manera ordenada. No sólo las organizaciones planifican poco sus acciones, sino que –en general– las instituciones devienen en atender lo cotidiano con urgencia.

La planificación comunicacional para las organizaciones se convierte en una herramienta fundamental que permite articular diagnóstico, acciones comunicacionales y resultados esperados de manera ordenada.

Como comunicadores somos gestores, articuladores y –sobre todo– productores de sentido en el espacio público y con los públicos, tomando en cuenta que la comunicación institucional para las organizaciones sociales radica en los procesos transformadores y de cambio social que producen. Por lo tanto, las conversaciones y las herramientas que usaremos deberán ser distintas a las tradicionales, adecuadas a la medida de cada institución.

⁴“Originalmente, la palabra auditor significa “oidor” u “oyente”.

Referencias bibliográficas

Enz, A. (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*, Buenos Aires (Capital Federal), Asociación Civil Comunia. Disponible en <http://www.comunia.org.ar/manual-com-org-soc.pdf>.

Etkin, E. (2014) *Comunicación para las organizaciones sociales. De la planificación a la acción*. Buenos Aires, La Crujía.

Etkin, E. (2012) Artículos periodísticos en el diario *Página 12* (11/08/2012 y 07/11/2012).

Geertz, C. (2003) *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa.

Gramsci, A. (1997) *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*, Buenos Aires, Nueva Visión.

Mata, M. C. (1994) *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*, Buenos Aires, La Crujía.

Marx, Karl (2011) [1859] *Zur Kritik der politischen Ökonomie*. Im Prolog. Erstes Heft, Berlin 1859. Disponible en <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1850s/criteconpol.htm>.

Naón, G. (2019) “Cap 1: Los puentes de la socialización. Comunicación y Cultura”, en Naón G. y S. Aragón, *Itinerarios*, Lomas de Zamora. Ed. UNLZ (pp. 16-31).

Kaplún, G. (2002) “Seis maneras de pensar la imagen organizacional”, en *Memorias del VI Congreso de ALAIC*, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Saintout, F. (2003) *Abrir la comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, La Plata, Ed. EPC-UNLP (pp. 75-85).

Uranga, W. (2020) “Planificación y gestión de procesos comunicacionales”, de Uranga, Washington y Teresita Vargas (coord.), La Plata, Ed. EPC-UNLP.



Introducción a las Escuelas de la Comunicación

Lic. Samanta Fernández

Los fenómenos comunicacionales impactan en nuestra sociedad en general. De allí la necesidad de contar con herramientas conceptuales que nos permitan comprender las nuevas configuraciones que ello trae aparejado, ya que estos cambios afectan a su vez el funcionamiento y desarrollo de las instituciones.

Para ello, en el presente capítulo se explica cómo han ido evolucionando los distintos estudios sobre los procesos de comunicación. Esto significa que se partió de un modelo tradicional de emisor-mensaje-receptor, a un modelo más complejo, multidimensional.

El cambio más importante fue la mirada sobre el receptor: de la consideración de un receptor pasivo se evolucionó hacia la mirada sobre una audiencia activa que cuenta con capacidad autónoma en la recepción y reinterpretación de los mensajes.

Para los fines prácticos de comunicación institucional, se considera a los fenómenos comunicacionales como aquellos que se generan gracias a los avances tecnológicos (radio, cine, televisión, internet) y las nuevas formas de comunicación que se habilitan.

Con el objeto de facilitar la comprensión, clasificamos los estudios sobre dichos fenómenos en tres escuelas teórico-mediológicas (que tienen como objeto de estudio a los medios de comunicación de masas):

- Mass Communication Research (MCR) (Escuela Funcionalista)
- Escuela de Frankfurt
- Estudios Culturales

Para acercarnos a estas grandes escuelas y sus corrientes, proponemos visualizar el contexto de surgimiento (social, histórico y político), sus principales referentes, conceptos clave y el modelo de comunicación que plantean.

I. Mass Communication Research

La Mass Communication Research (MCR) surge en las primeras décadas del siglo XX en los Estados Unidos, en el período de entreguerras (final

de la Primera e inicio de la Segunda Guerra Mundial). No se trata de una única teoría, sino de un proceso de investigación de los medios de comunicación masivos que ha generado diferentes postulados.

La MCR nace en un contexto en el cual los medios de comunicación masivos (prensa gráfica, radio y cine) se convierten en el foco de estudio de diferentes disciplinas. Emerge la propaganda bélica como una herramienta destinada al convencimiento de las masas: “Los gobiernos nacies y beligerantes querían convencer a las poblaciones de sus ideas, de los estilos de vida que imponían y de encontrar al enemigo en común” (Bañez y Romano, 2019 p.64).

De esta manera, se comienzan a analizar los efectos de dicha propaganda –considerada como una herramienta central para lograr la adhesión– y a los medios de comunicación como su vehículo principal. Es decir, se piensan la propaganda y los medios como elementos primordiales capaces de lograr una idea unificada de “nación”. La primera corriente que integra la MCR es la Teoría de la Aguja Hipodérmica.

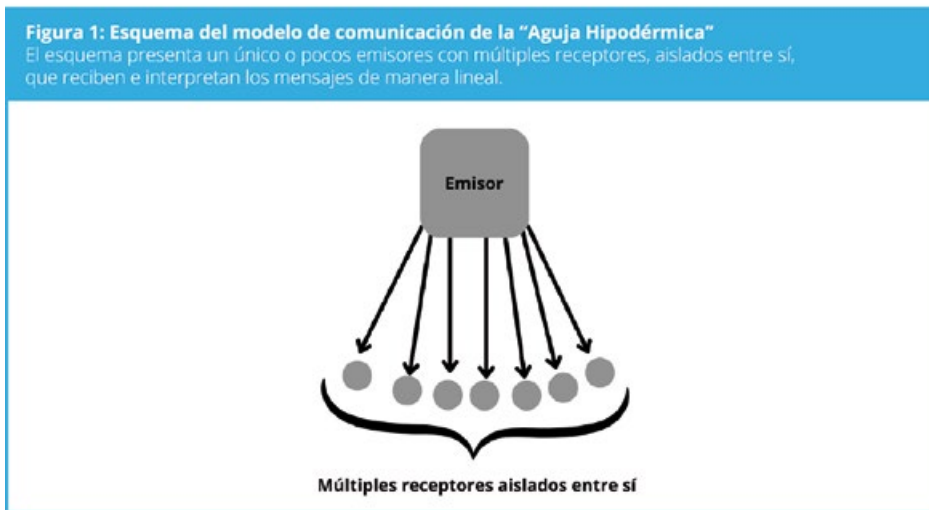
1.1. Teoría de la Aguja Hipodérmica

Mauro Wolf (1987) considera que es fundamental la presencia del concepto de “sociedad de masas” para comprender esta teoría.

La masa es el conjunto de individuos, sin relación absoluta entre ellos, que son expuestos a mensajes por parte de los medios de comunicación. Estos sujetos están atomizados, aislados entre sí, y sin identificar por parte del emisor del mensaje. Este último opera como único y con un poder asimétrico, sin capacidad de interacción con la audiencia-masa (Bañez y Romano, 2019, p.65).

Esta corriente también concibe a la comunicación de manera lineal, reduciéndola al esquema emisor-mensaje-receptor (E-M-R), y a los medios masivos como instrumentos capaces de provocar efectos. El emisor es omnipotente: “la audiencia no puede rechazar el mensaje ni resistirse a su efecto, porque le es inoculado como una inyección” (Bañez y Romano, 2019, p. 66). Es decir que los mensajes enviados son directamente recibidos y aceptados por completo por el receptor. Sus raíces provienen de la psicología conductista, basada en el concepto teórico de que ante un determinado estímulo habría una determinada respuesta.

Se considera, además, que esa respuesta es susceptible de ser cuantificada. De esta manera, con bases en el positivismo (que considera que el único conocimiento válido y auténtico es el conocimiento científico, y que sólo podría surgir de la afirmación de las hipótesis a través del método científico de investigación), para esta corriente los hechos sociales son pensados como cosas que deben medirse y estudiarse, y no como hechos con sentido.



Fuente: Elaboración propia en base a Bañez y Romano (2019).

I.2. Modelo de Lasswell

Ya en 1948, Harold Lasswell explicaba que:

... Una forma apropiada para describir un acto de comunicación es responder a las siguientes preguntas: ¿quién dice qué, a través de qué canal, a quién y con qué efecto? El estudio científico del proceso comunicativo tiende a centrarse en algunos de estos puntos interrogativos (Lasswell, 1948, p. 84).

Este autor fue uno de los primeros académicos en salir del conductismo para adentrarse en una vertiente funcionalista del estudio de la propaganda y los medios de comunicación. Este modelo plantea una visión

utilitaria de la sociedad, basada en las acciones que deben realizarse para mantener el orden establecido. Así, una de las premisas de esta corriente será el “auto equilibrio” en la vida social para generar las pautas de su propia estabilidad.

En tanto funcionalista, el autor plantea que los medios cumplen las siguientes tareas de comunicación tendientes a mantener el equilibrio del sistema:

a) la vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen; b) la puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno; c) la transmisión del legado social. (Lasswell, 1948)

Si bien el Modelo de Lasswell se presenta como “superador” de la Teoría Hipodérmica, continúa con su tradición analítica, estableciendo que la iniciativa es territorio del emisor mientras que los efectos se producen exclusivamente sobre las audiencias. Cada una de las preguntas propuestas por el autor organiza una sección de la investigación (emisor, mensaje, canal, audiencia y efectos).

I.3. Teoría Matemática de la Información

La Teoría Matemática de la Información surge a finales de los años 40, de la mano de Claude Shannon y Warren Weaver. Estos autores se centran en la codificación y transmisión de la información en la búsqueda por superar los obstáculos que puedan presentarse. El objetivo principal de esta teoría es cuantitativo.

Shannon propone un esquema del «sistema general de comunicaciones». El problema de la comunicación consiste, en su opinión, en «reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto» (...) El objetivo de Shannon es diseñar el marco matemático dentro del cual es posible cuantificar el coste de un mensaje, de una comunicación entre dos polos de este sistema, en presencia de perturbaciones aleatorias denominadas «ruido» que impiden la correcta comunicación entre los dos polos. (Mattelart y Mattelart, 1995, p. 95)

Con base en la ingeniería de telecomunicaciones, se la considera como una teoría de la transmisión óptima de los mensajes. Esta corriente sostiene que la comunicación se puede efectuar entre dos máquinas, dos seres humanos o una máquina y una ser humano; tiene por objeto mejorar la velocidad de la transmisión de los mensajes y disminuir las distorsiones y pérdidas de información (Bañez y Viegas, 2011).

I.4. Adiós a los efectos poderosos. La Teoría de los Dos Escalones

En 1955 se publica el libro *Personal Influence*. Sus autores, Paul Lazarsfeld y Elihu Katz, establecen que existen factores que limitan los efectos de los medios masivos, al observar que a un mismo mensaje no siempre corresponde la misma respuesta. Es decir, analizan el consumo de los medios con relación al contexto social, atendiendo a los aspectos sociológicos que limitan sus efectos.

La «primera piedra» de estos estudios (Lazarsfeld-Berelson Gaudet, 1944) lleva por título The People's Choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign (La elección de la gente. Cómo elabora el elector sus propias decisiones en una campaña presidencial): el objetivo de la investigación es descubrir motivaciones y modalidades con las que se forman las actitudes políticas en el desarrollo de la campaña presidencial de 1940 en una comunidad del estado de Ohio (Wolf, 1987, p. 27).

Mediante este estudio, los autores crean el modelo de comunicación de los dos pasos del flujo de la información o de los dos escalones. Proponen el concepto de Líderes de Opinión y plantean que, al observar el estímulo de los medios, (el mensaje) llega primero a los Líderes y que son ellos quienes lo transmiten luego al resto de los individuos, contribuyendo a la formación de las opiniones de los demás.

Esta teoría habla de influencia, y no sólo de la ejercida por los medios sino de la más general que «fluye» entre las relaciones comunitarias, de la que la influencia de las comunicaciones de masas es sólo un elemento, una parte. (Wolf, 1987, p. 24)

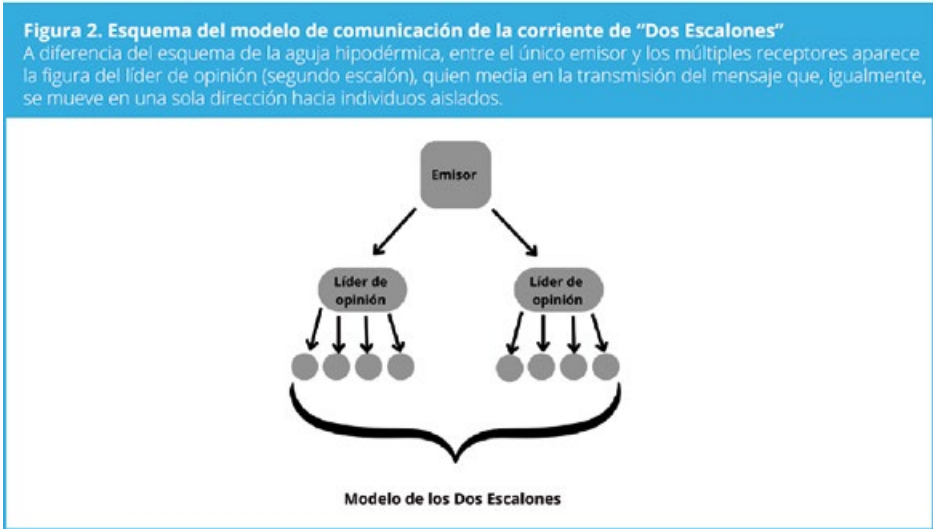
Es decir que para estos autores la influencia de los medios de comunicación se compone de dos escalones o pasos: el primero es la emisión de un

mensaje, que es recibido por un *líder de opinión*. Esta figura filtra, analiza e interpreta esa información para después, en el paso siguiente, comunicar a los demás mediante sus relaciones interpersonales.

Líderes de opinión son quienes tienen la capacidad de influir sobre las formas de pensar y las conductas de otras personas, ya que son considerados como fuente de información u opinión confiable. Según Lazarsfeld y Katz, deben reunir ciertas características: tienen que ser carismáticos, reconocidos y funcionar como representantes de ese grupo, además de comunicar sus ideas y mensajes en forma eficaz.

Si bien esta corriente plantea la idea de “efectos limitados” complejizando el modelo de comunicación, no cuestiona los fundamentos de la concepción de la comunicación desarrollada por la Aguja Hipodérmica.

Fundada al principio en una creencia en la omnipotencia de los medios de comunicación, la Mass Communication Research se esforzó más adelante en relativizar sus efectos en los receptores, pero nunca puso en duda la visión instrumental que había presidido el nacimiento de la teoría lasswelliana (Mattelart, 1995, p. 39).



Fuente: Elaboración propia en base a Bañez y Romano (2019).

I.5. Usos y Gratificaciones

La Teoría de los Usos y Gratificaciones llega para establecer un vuelco dentro de las corrientes funcionalistas. Se desarrolla una revisión del proceso de comunicación, ya que deja de ser pensado como una relación mecanicista e inmediata entre estímulo y respuesta. Se evidencia “la complejidad de los elementos que entran en juego en la relación entre emisor, mensaje y destinatario” (Wolf, 1987, p.17).

La pregunta central en Usos y Gratificaciones ha sido qué hacen (buscan) las audiencias con los medios, dejando atrás la pregunta sobre los efectos –que trataba de averiguar qué hacen (logran) los medios con la audiencia. “Se modifica la visión de la comunicación de masas como un proceso persuasivo, a partir de un cambio conceptual que traslada al sujeto activo en la comunicación desde el emisor al receptor” (Bañez y Romano, 2019, p. 79) Se considera a Elihu Katz y a Jay B. Blumer como sus autores. Bajo las premisas de esta corriente, se establece que los receptores seleccionan los mensajes que desean consumir para satisfacer sus necesidades. “El público hace uso de los mensajes de manera selectiva, la audiencia escoge los medios y juzga los mensajes según su visión y su pretensión de ser interpelados por ellos. Los individuos los eligen según sus valores, intereses y funciones sociales” (Bañez y Romano, 2019, p. 80).

I.6. A modo de conclusión

Comprender los efectos de las tecnologías de la información sobre la sociedad fue lo que dió origen a los primeros estudios sobre la comunicación, y el funcionalismo es una de las escuelas con mayor trayectoria en el análisis de los fenómenos comunicacionales. Sus teóricos consideran que el desarrollo de la sociedad responde a prácticas sociales que cumplen determinadas funciones, que es así como la sociedad se mantiene y se desarrolla. Y, justamente, los medios de comunicación cumplen una función social.

La sociología funcionalista consideraba a los medios de comunicación, nuevos instrumentos de la democracia moderna, como mecanismos decisivos de la regulación de la sociedad y, en este contexto, no podía sino defender una teoría acorde con la reproducción de los valores del sistema social, del estado de cosas existentes. (Mattelart, 1995, p. 51)

Asimismo, cabe destacar que dentro de las corrientes de la MCR existen dos períodos diferenciados: el de los efectos poderosos y el de los efectos limitados. En la primera etapa se vislumbra la consideración de los medios de comunicación como omnipotentes, y a los receptores como sujetos pasivos incapaces de rechazar los mensajes.

Las investigaciones realizadas a posteriori, más la propuesta de la Teoría de los Dos Escalones, inauguraron la etapa conocida como de efectos limitados.

II. Escuela de Frankfurt

Esta corriente surge en 1923 en el marco de la creación del Instituto de Investigación Social adscrito a la Universidad de Frankfurt. Dicha corriente, al igual que la MCR, está marcada por el período de entreguerras (entre la Primera y Segunda Guerra Mundial). El instituto funcionó en Alemania hasta que la irrupción del nazismo obligó a sus integrantes a emigrar, debido a sus filiaciones políticas y religiosas.

A mediados de los años 40, dos de sus principales referentes, Max Horkheimer y Theodor Adorno, crearon el concepto más destacado de esta corriente: Industria Cultural. Al introducir esta idea, “analizan la producción industrial de los bienes culturales como movimiento global de producción de la cultura como mercancía” (Mattelart, 1995, p. 54).

Los fundadores de esta escuela –también denominada Teoría Crítica–, sustentados por los postulados marxistas, consideran que “los medios de comunicación resultan sospechosos de violencia simbólica y son temidos como medios de poder y de dominación” (Mattelart y Mattelart, 1995, p. 51).

Los pensadores denuncian que los productos culturales son desarrollados bajo la premisa de la serialización-estandarización. En palabras de los propios autores, “la técnica de la industria cultural ha llevado sólo a la estandarización y producción en serie” (Adorno y Horkheimer, p. 166).

La reproducción automática de productos que ya han dado resultado ofrece la oportunidad de repetir el éxito y hasta perfeccionarlo en cada nueva producción. De esta manera, la audiencia elige volver a consumir aquello que le da confianza y la comodidad de la fórmula conocida, y que evita realizar esfuerzos para su interpretación, no obliga

a pensar. Se lo llama «industria» debido a que tanto películas, canciones, libros y obras de teatro se confeccionan en serie. (Bañez y Romano, 2019, p. 69).

Así caracterizada, la industria cultural se orienta en función de la obtención de dividendos, beneficios económicos y mantención del statu quo. Sus productos –los bienes culturales– pasan a ser mercancías. “La industria cultural fija de manera ejemplar la quiebra de la cultura, su caída en la mercancía. La transformación del acto cultural en un valor destruye su capacidad crítica y disuelve en él las huellas de una experiencia auténtica” (Mattelart y Mattelart, 1995, p. 55).

Para estos autores, los medios de comunicación se convierten en una herramienta decisiva para garantizar el dominio sobre las sociedades de masas, controladas por las nuevas fuerzas que gobiernan a la sociedad moderna en un ambiente de atomización social, aislamiento del individuo y prevalencia de un sistema totalitario. Para ello, los medios resultan ser herramientas útiles y efectivas de manipulación y enajenación a través de la difusión de contenidos que logran afectar el juicio y adormecer la razón, asegurando un efecto ideológico que inhibe el desarrollo de una cultura real e impone una dominación contenida en los programas radiofónicos, las películas o las novelas que se basan en morales fáciles de entender y satisfactorias para el espíritu (Maigret, 2005).

Para esta corriente, la lógica mercantil atraviesa la creación artístico-cultural y así constriñe sus potencialidades y su autonomía (Linares, 2010). En tal sentido, Walter Benjamin publica en 1933 *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*, donde denuncia las consecuencias que ocasiona la reproducción técnica en la cultura moderna.

- Pérdida de autenticidad o del aura
- Transformación de la percepción a través de los sentidos de las obras reproducidas
- Desaparición del valor único de la obra de arte
- El valor de la exhibición triunfa sobre el cultural (Bañez y Romano, 2019, p. 70)

Orientada hacia el análisis sociológico de la sociedad de consumo desde la ideología marxista, la Escuela de Frankfurt –al igual que la MCR– de-

sarrolla un modelo de comunicación lineal, compuesto por un emisor, un mensaje y un receptor; este último es considerado pasivo y con la razón adormecida.

III. Estudios Culturales

La década del 60 fue sellada por la convulsión social: la Guerra Fría marca el contexto de enfrentamientos internacionales y, al mismo tiempo, el descontento de los ciudadanos disconformes con las políticas y decisiones gubernamentales. Diversos hitos generan efectos socioculturales a escala mundial: protestas contra la guerra en Vietnam, la Primavera de Praga, el Mayo Francés y la aprobación de la primera píldora anticonceptiva, entre tantos otros.

En este contexto nace la Escuela de Birmingham (Centre for Contemporary Cultural Studies-CCCS), que explora, por primera vez, las culturas jóvenes y obreras, además de los contenidos de los medios de comunicación, haciendo especial hincapié en el proceso de recepción.

A diferencia de las corrientes precedentes, los integrantes de esta escuela ponen el acento en la capacidad crítica de los consumidores, generando un vuelco sin precedentes en el estudio de la comunicación desde una matriz interdisciplinaria.

Richard Hoggart fue el mentor del concepto *estudios culturales*, que se basa en el estudio de cuatro factores centrales:

1. *Una revisión crítica de la resistencia de la clase trabajadora a la influencia de los medios de comunicación de masas (que la hace diametralmente opuesta a la MCR)*
2. *El enfoque moderno de la cultura como categoría clave para la investigación social*
3. *Interpretación de la historia desde las clases bajas o subalternas y crítica del concepto «clases sociales»*
4. *La relación de tensión y poder entre las culturas denominadas «bajas» o «altas». Junto a Hoggart, los otros grandes intelectuales de la escuela fueron Stuart Hall, Raymond Williams y Edward Thompson (Bañez y Romano, 2019, p. 76).*

Es así que valoran nuevas variables explicativas para establecer el consumo: la edad, el género y la identidad étnica. La cuestión central reside en comprender en qué medida la cultura de un grupo social –y, en primer lugar, la de las clases populares– cuestiona el orden social o, por el contrario, adhiere a las relaciones de poder.

Asentados en el *neomarxismo*, incorporan dos conceptos clave: hegemonía y poder, tomando como punto de partida la obra de Antonio Gramsci (1937):

La hegemonía es la capacidad que tiene un grupo social de ejercer la dirección intelectual y moral sobre la sociedad, su capacidad de construir en torno a su proyecto un nuevo sistema de alianzas sociales, un nuevo «bloque histórico». La noción de hegemonía desplaza a la de clase dominante, cuyo poder residía por completo en su capacidad para controlar las fuentes del poder económico. En el análisis del poder introduce la necesidad de considerar las negociaciones, los compromisos y las mediaciones (Mattelart y Mattelart, 1995, p. 73).

Consideran, de esta manera, que “los medios de comunicación de masas son herramientas para la producción y reproducción de las ideologías dominantes” (Bañez y Romano, 2019, p. 76).

Stuar Hall es quien rompe con el modelo lineal del estudio de la comunicación (emisor - mensaje - receptor) propuesto por las corrientes precedentes. Plantea los conceptos de codificación y decodificación de los mensajes, y su modelo de análisis responde de manera similar al modelo económico de cuatro etapas que propuso el marxismo: producción - circulación/distribución - consumo y reproducción.

Hall propone entenderlo como una cadena de momentos distintos de la comunicación a través de los medios masivos, que se articula por medio de prácticas interconectadas y mantiene su especificidad. (Bañez y Romano, 2019, p.76)

Para este autor, además, existen grados de simetría o comprensión/incomprensión en el intercambio comunicativo del mensaje. Así:

Ante la codificación realizada por los medios masivos, Hall propone tres maneras de recepción o decodificación del mensaje:

1. *El modelo hegemónico: es el que se produce cuando la decodificación realizada por la audiencia es igual a la codificación del emisor (...)*

2. *El modo negociado: es la situación en la que el receptor acepta el mensaje, pero modifica en parte el sentido con el que fue codificado (...)*

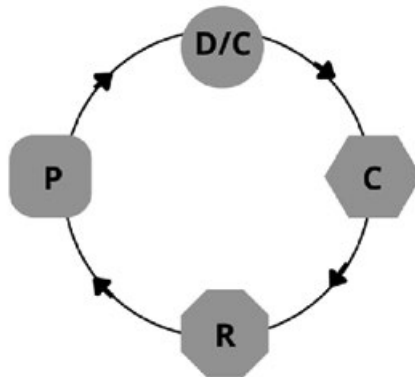
3. *El modo oposicional: el espectador entiende el mensaje y lo decodifica en forma contraria al código ideológico dominante con el que fue construido (Bañez y Romano, 2019, p. 78).*

En conclusión, pasamos a un modelo de comunicación circular, que rompe con el formato lineal que lo antecede, poniendo especial énfasis en una audiencia activa que cuenta con capacidad autónoma en la recepción y reinterpretación de los mensajes.

Cabe destacar que el éxito académico de los estudios culturales conlleva a que se desarrollen diversas corrientes; una de ellas es la de estudios culturales latinoamericanos.

Figura 2. Esquema del modelo de comunicación de la corriente de "Dos Escalones"

A diferencia de los esquemas lineales de las escuelas anteriores, los estudios culturales proponen un esquema circular que parte del circuito económico propuesto por Marx. En el esquema se parte de un primer momento de producción (P), continúa con uno de distribución y circulación (D/C) y continúa con el consumo (C) antes de pasar a la reproducción (R).



Nota: Elaboración propia en base a Bañez y Romano (2019).

III.1. Estudios culturales latinoamericanos

El desarrollo de los estudios culturales en nuestro territorio se sitúa a finales de los años 70 y principios de los 80. Entre algunos de sus principales referentes podemos mencionar a Jesús Martín Barbero, Néstor García Canclini, Paulo Freire y Alcira Argumedo.

El nacimiento de esta corriente se da en 1975, cuando Barbero inaugura la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Valle, en Colombia.

A principios de la década del 70, frente a la evidencia de inviabilidad de los modelos de desarrollo propuestos hasta el momento a los países subdesarrollados (aumento del desempleo, baja generalizada de los salarios, alza de los precios, aumento de la pobreza, agudización de las desigualdades sociales y regímenes totalitarios en la región), el movimiento intelectual y académico latinoamericano comenzó a buscar vías alternativas para «otro desarrollo». En esta línea, la comunicación como objeto de reflexión va a ser central, por considerarse un fenómeno de producción de sentido, de construcción de «otra» realidad posible. (Tsuji, 2019, p. 89)

Para comprender las lógicas de nuestra sociedad y de la realidad latinoamericana, el autor propone cambiar el punto de investigación en comunicación de los medios a las mediaciones, entendidas como “las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, a las diferentes temporalidades y la pluralidad de matrices culturales” (Barbero, 1991, p. 207).

De esta manera, se establece una mirada diferente para comprender los fenómenos comunicacionales desde Latinoamérica, con especial énfasis en la territorialidad de los procesos culturales y comunicativos, que partió de la necesidad de generar un pensamiento propio, desde el aquí y ahora latinoamericano.

IV. Consideraciones finales

En el desarrollo del presente capítulo realizamos un pequeño análisis y recorrido por las principales teorías de la comunicación, que dividimos en tres escuelas, cada una de ellas con sus propias características y especificidades.

A fin de lograr una comprensión acabada de cada uno de los postulados, proponemos responder las siguientes preguntas clave:

- ¿Cómo se concibe a la comunicación desde las distintas teorías? (Modelos de comunicación propuestos)
- ¿Cuáles son las diferencias principales entre las corrientes que conforman la MCR?
- ¿Cuáles son las dos etapas principales de la MCR?
- El concepto de “industria cultural” es uno de los preceptos más importantes de la Escuela de Frankfurt. ¿Por qué?
- ¿Cuál es el quiebre que representan los estudios culturales con respecto a las teorías precedentes (MCR y Teoría Crítica)?

Referencias Bibliográficas

Bañez, H. y Romano, P. (2019) “Una comunicación múltiples teorías. Recorrido por las Escuelas y Teorías de Comunicación”. En Aragón S. y G. Naón, *Itinerarios. Caminos hacia la construcción de una idea de comunicación*, Lomas de Zamora, Facultad de Ciencias Sociales (1ra. ed.), Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Briceño Linares, Y. (2010) “La escuela de Frankfurt y el concepto de industria cultural. Herramientas y claves de lectura”. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 16, núm. 3, pp. 55-71 Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Bañez, H. y Viegas, M. (2011) *La rebelión de los medios emergentes*, Buenos Aires, Editorial La Escriba.

Canella Tsuji, L. (2019) “Pensar situados. Corrientes Latinoamericanas”. En Aragón S. y G. Naón, *Itinerarios. Caminos hacia la construcción de una idea de comunicación*, Lomas de Zamora, Facultad de Ciencias Sociales (1ra. ed.), Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Horkheimer, M. y Adorno, T. (1944) *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos Introducción y traducción de Juan José Sánchez*, Madrid, Editorial Trotta.

Lasswell, H. (1948) «The Structure and Function on Communication in Society», en Bryson L. (ed.), *The Communication of Ideas*, Nueva York, Harper (reproducido en Schramm-Roberts (eds.), 1972, págs. 84-99).

Maigret, E. (2005) *Sociología de la Comunicación y de los Medios*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Martín Barbero, J. (2002) *Oficio de Cartógrafo*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica.

Mattelart, A. y Mattelart, M. (1995) *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, Buenos Aires, México, Paidós.

Wolf, M. (1987) “Contextos y paradigmas en la investigación sobre los medios”. En *La investigación en comunicación de masas*. Buenos Aires, Paidós.



Organizaciones sociales: territorios habitados

Juan Manuel Javier, Andrea Retamal Hofmann y Maura González

En capítulos anteriores de este libro de Comunicación Institucional hemos tratado de acercarnos a la definición de “comunicación” y hemos visto que una de sus características es la polisemia: es decir que no hay una sola acepción posible, sino múltiples y que, por lo demás, es toda una decisión tomar uno u otro camino. Hemos dicho, entre otras cosas, que la comunicación debe entenderse como un derecho humano y un proceso de diálogo entre actores. También afirmamos que la “comunicación organiza y la organización comunica”, para entender la importancia que tienen los procesos comunicacionales dentro de una organización, pero ¿alcanza para abarcar el concepto de “Comunicación institucional”?

Este capítulo intenta analizar y definir este segundo componente: las instituciones, las organizaciones sociales. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de una “organización”? ¿Qué son las organizaciones? ¿Es lo mismo “organización” que “institución”? ¿Todas las organizaciones son iguales? Y una pregunta incluso un poco más difícil, pero necesaria: ¿qué vínculo tienen las organizaciones con el Estado? ¿Por qué hablar de Estado cuando hablamos de organizaciones sociales? ¿Es necesario? ¡Pasto!... ¡pasto!... ¡Al borde del derrape! -Yyyyyy... poder, se podría, pero no sería lo más indicado-. Sería como pretender explicar un hecho cualquiera, como la Revolución de Mayo, sin contexto histórico, sin actores ni análisis de actores.

Entonces, acá optamos por definir “organización social” en relación con los conceptos de “Estado” y “sociedad civil”. Te proponemos ir de lo más general y abstracto (quizás lo más complejo) a algo más particular y cercano.

I. Estado y sociedad... así están las cosas, país

Arranquemos... ¿Qué es el Estado? Y como quien abre el paraguas antes de que llueva, hay que aclarar dos cosas: la primera es que se trata de un concepto en construcción histórica⁵. Esto quiere decir que ningún Esta-

⁵La formación del Estado es un aspecto constitutivo del proceso de construcción social, donde se definen los distintos planos y componentes que estructuran la vida social organizada. Estos planos conforman un cierto orden cuya especificidad depende de circunstancias históricas complejas. Elementos como el desarrollo relativo de las fuerzas productivas, los recursos naturales disponibles, el tipo de relaciones de producción establecidas, la estructura de clases resultante o la inserción de la sociedad en la trama de relaciones económicas internacionales contribuyen en diverso grado a su conformación (Oszlak, Oscar, 2009).

do puede definirse en abstracto, ya que siempre es un producto histórico con las características de su tiempo. Se transforma en el tiempo, así como el Estado o los Estados, como forma de organización política, cambian su composición y complejidad a lo largo de la historia (Oszlak, 2009). Tanto el concepto como su forma concreta son atravesados por la complejidad de los procesos históricos y no nos permiten hablar de términos completos, sino más bien que se van completando a medida que pasa el tiempo. La segunda cuestión por aclarar: cuando hablamos de Estado, no debemos confundirnos con “gobierno” ni “administración pública”, términos que a veces suelen usarse como sinónimos pero que en verdad son cosas muy diferentes; relacionadas entre sí, pero diferentes⁶. Bien, como anticipamos un poco más arriba **el Estado es una forma de organización política de la sociedad civil** y podríamos agregar que no existe una sin la otra.

*El Estado, en tanto institución por excelencia de las sociedades modernas, es una forma de organización política que tuvo sus comienzos durante el siglo XIII en Europa e implicó un proceso de **expropiación del poder (coercitivo y administrativo)**⁷, disperso hasta entonces en distintos tipos de asociaciones políticas y de centralización de las relaciones políticas en un territorio delimitado sobre el que se ejerce la coerción física* (Abal Medina, 2010, p. 125).

Para Oscar Oszlak, un reconocido politólogo argentino, el Estado es una entidad político-jurídica que es, a la vez, **expresión** y organizadora del poder dentro de una sociedad. Tiene una doble dimensión: es relación social y aparato institucional, por lo que no debe tomarse como la mera sumatoria de organizaciones con responsabilidad funcional (Lopreite, 2021).

⁶“Es un error asimilar el Estado al aparato estatal, o al sector público, o al conjunto de burocracias públicas. No cabe duda de que ellas forman parte del Estado, pero no son el Estado en su totalidad. El Estado también es, y no menos fundamentalmente, un conjunto de relaciones sociales que establece un cierto orden y en última instancia lo respalda con una garantía coactiva centralizada, sobre un territorio dado. Muchas de estas relaciones se formalizan en un sistema legal surgido del estado y respaldado por él. El sistema legal es una dimensión constitutiva del Estado y del orden que éste establece y garantiza en cierto territorio” (O'Donnell, 1993: 262). a f

⁷Definición de Estado moderno según Weber: [El estado es] “una asociación de dominación de tipo institucional, que en el interior de un territorio ha tratado con éxito de monopolizar la coacción física legítima como instrumento de dominio, y reúne a dicho objeto los medios materiales de explotación en manos de sus dirigentes, pero habiendo expropiado para ello a todos los funcionarios estamentales que anterior

Atentis a esto, que es uno de los puntos que nos interesa: el Estado es entonces una **expresión organizativa de la sociedad** producto de las relaciones sociales. Es la forma en que una sociedad se organiza política, cultural y filosóficamente... Y es, quizá, **la mayor dimensión de las formas organizativas de una sociedad**.

Ahora bien, para comprender más acabadamente a qué nos referimos con *expresión organizativa* tenemos que detenernos unos instantes en “sociedad civil”. Para la mayoría de los autores clásicos, los tipos de Estado estarán determinados por su vínculo con la sociedad civil; por lo tanto, a cada tipo de Estado le corresponde también una conformación de sociedad, ¿o es al revés?

Tengamos en cuenta que nos ubicamos ya en el Estado moderno, que – como podemos observar en el cuadro 1– es la etapa histórica más reciente y que podemos situar a partir de la conformación de los Estados en Europa del siglo XIII. Entre ese momento y la actualidad “pasaron cosas”, pero ciertamente, aún nos encontramos bajo ese tipo de Estado, caracterizado por ser quien tiene la responsabilidad de cuidar la vida, garantizar la libertad y, por sobre todas las cosas, custodiar la propiedad privada⁸.

La sociedad civil es todo aquello que está por fuera del Estado: los mercados, las iglesias, las familias, los movimientos sociales, las organizaciones, etc⁹. Hegel es uno de los primeros filósofos que describe a la sociedad civil como una esfera escindida del Estado. Es más: para este autor clásico de la cultura europea, la sociedad civil deviene en Estado de forma dialéctica, siendo éste el espíritu absoluto hegeliano. Considera que la sociedad avanza hacia el Estado absoluto para alcanzar el reino de la libertad. Así, siguiendo el pensamiento de Hegel, podríamos decir que la sociedad está determinada por el Estado.

Marx, otro gran autor clásico de la filosofía alemana, decía que estaba muy bien lo que Hegel había pensado, pero que era exactamente al revés: que la estructura u organización económica de la sociedad es la que determina al **Estado, que es la forma organizativa política-jurídica**

⁸Tanto en el Estado liberal como en el Estado de bienestar las injerencias varían considerablemente, pero estos tres elementos permanecen en el epicentro de los atributos de esta etapa. (N. de A.)

⁹La utilización del plural es por el convencimiento de que existen diversas formas de “mercado”, “iglesia”; “familia”; “organización”, etc., y que referirse en singular nos haría perder de vista la complejidad y diversidad de cada una de estas dimensiones o esferas. (N. de A.)

de la sociedad civil. Y brindará, además, una nueva mirada sobre la dialéctica y el rumbo de la humanidad en tanto forma de organización. Dirá que vamos camino a una sociedad donde no será necesario el Estado, ya que no se requeriría regulación ni mediación en una sociedad de iguales o de plena igualdad. Para Marx, el Estado se extingue.



Fuente. Elaboración propia sobre la base del texto de la Cátedra Introducción a las Políticas Públicas, UNLa, 2021.

Para retomar: tras este brevísimo paseo filosófico, decimos que ese “todo”, externo al Estado, es un entramado de relaciones fuertemente atravesadas por el poder. Las relaciones sociales se encuentran profundamente mediadas por las relaciones de poder, a tal punto que, más que imaginarnos un espacio armonioso, debemos pensar en uno en permanente disputa y conflicto de intereses.

El mercado tiene sus reglas de juego y siempre busca que las suyas prevalezcan frente a otros intereses. Existen innumerables ejemplos de cómo el mercado o los mercados marcan sus prioridades sobre el resto de la sociedad: por mencionar uno, podríamos referirnos al tema del derecho a la vivienda y la expansión del mercado inmobiliario. De la misma forma, también podríamos analizar los intereses de las iglesias y el resto de la sociedad civil, tomando como referencia un tema tan debatido como el derecho al aborto legal, seguro y gratuito.

Tanto “el mercado” como “las organizaciones sociales” son, en definitiva, formas de organización que adopta la sociedad civil, pero de una índole diferente al Estado. Una manera gráfica de representarlo es en subconjuntos, como lo observamos en el cuadro 2, o sub-esferas de la esfera Sociedad Civil.



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien: más que compartimentos estancos, debemos imaginar al universo de la Sociedad Civil como una esfera conformada por organizaciones dinámicas e **integradas por personas** que constantemente toman decisiones en sintonía con sus propios intereses y en relación con derechos, adquiridos –aquellos que detentan– y/o por adquirir –aquellos por los que luchan.

Las organizaciones de la sociedad civil son espacios concretos (no abstracciones) que habitan personas diversas que, bajo intereses similares, fijan objetivos comunes. Como veremos en detalle más adelante, cada organización está formada por un conjunto de creencias, normas y valores que delimitan la identidad de esa organización y marcan el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos o metas que se propone. Es importante comprender que cada organización determina sus reglas y normativas según la misión, la historia, la visión y los valores que la

identifican. Los elementos que conforman la cultura o filosofía organizacional están definidos desde el origen de la **organización**, y se espera que sean conocidos y respetados por toda la comunidad de personas pertenecientes a la **institución**.

II. Organizaciones sociales: territorios habitados

Momento... veníamos hablando de organizaciones y acabamos de decirles “institución”, ¿es lo mismo? Sí, pero no... porque, por lo general, se entiende:

a **las organizaciones como conjuntos de individuos que persiguen un fin común**, así como espacios de interacción para desarrollar sus actividades cotidianas; mientras que **las instituciones son constructos sociales formados por reglas** y constricciones además de costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, legadas por la tradición, o bien son producto de convenciones o acuerdos sociales (Alpuche de la Cruz y Bernal López, 2015, p. 1).



Fuente elaboración propia sobre la base del texto de Alpuche de la Cruz y Bernal López, 2015.

En nuestro caso, utilizaremos “organización social” o “institución social” de manera indistinta, ya que entendemos que tanto una organización

como una institución están compuestas por personas con fines comunes y que también, en ambos casos, esas personas han establecido reglas de juego para el funcionamiento de ese conjunto, ya que es difícil imaginar instituciones sin personas u organizaciones sin acuerdos mínimos de funcionamiento. Sin embargo, a efectos de otros análisis, esta diferenciación debe ser tomada en cuenta¹⁰, quizás desde el punto de vista del grado de formalización de la suma de voluntades con un fin común, pero no es nuestra intención abordar aquí ese análisis.

Puntualizando un poco más, diremos que las organizaciones sociales son una **expresión de la voluntad colectiva** que tiene un conjunto de personas de lograr un objetivo específico, en un tiempo y territorio determinado. Desde el punto de vista de la comunicación nos gusta la idea de “expresiones”, ya que remite al lenguaje y nos acerca al diálogo que, por un lado, es una herramienta de construcción, pero también de deconstrucción. Es decir: para los comunicadores, las organizaciones sociales son construcciones dialógicas, una casa donde habitan personas que ven al mundo (filosofía) de una determinada manera. En esa casa, cada ladrillo, chapa, puerta o ventana representa, en definitiva, expresiones simbólicas que, así como se han construido, también pueden deconstruirse¹¹. Relatos de la voluntad colectiva que habitan un tiempo y un territorio, y, en tanto relatos, posibles de ser transformados.

III. Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones consideradas como sistemas sociales encaminados a objetivos poseen cierto grado de integridad y de hermeticidad: tienen una frontera que las separa y las integra al mundo que las rodea. Con ese entorno mantienen relaciones de distinto tipo.

En muchos casos, para sostenerse en el tiempo, en las organizaciones de la sociedad civil observamos una tendencia hacia la autoconservación, al

¹⁰Para autores como Hodgson, “institución y organización no son conceptos intercambiables: las instituciones preceden a las organizaciones y crean las condiciones que hacen posible existencia y evolución, incluso la orientación de dicha evolución.” (Hodgson, 2007).

¹¹Comprendiendo a la deconstrucción como un proceso que “consiste en guiar a los estudiantes en la lectura de un ejemplar de texto perteneciente al género en estudio para observar de qué manera se construyen los significados en juego” (Moyano, 2013). Este proceso es asimilable al que se realiza al observar de qué manera se construyen los significados dentro de una organización social.

equilibrio, a mantener determinadas características. En esas formas de comportamiento organizacional se observa una orientación de los procesos del sistema hacia ciertos objetivos.

De acuerdo con Mayntz (1980 a y b), las cuatro características que hacen que se pueda considerar a la organización “como un sistema social” son: su orientación a un objetivo, la acción recíproca con su medio, la tendencia a la autopreservación y la integración.

Tabla 1. Características de las organizaciones en tanto sistemas sociales	
Orientación a un objetivo	Refiere a que existe un grupo de personas con una representación consciente del objetivo de la organización y <i>dirigen y configuran</i> el sistema para alcanzarlo. En ocasiones, ese objetivo está estructurado de manera más débil y, por tanto, se observan variaciones que pueden permitir adaptaciones positivas al medio o las características de sus integrantes. Lo mismo ocurre con los mecanismos mediante los cuales se alcanzan los objetivos. Es decir que los objetivos y los procesos de trabajo de las organizaciones son adaptables y se dan procesos cambiantes de compensación y de modificación. Pero, por otro lado, esos objetivos deben sostenerse para que sus integrantes tengan una representación consciente. Esa tensión atraviesa los procesos de gestión y forma parte de la toma de decisiones (es decir, las formas de orientar el sistema social).
Acción recíproca con el medio	Las organizaciones existen dentro de un entorno social que las abarca; por ende, están en una constante relación de intercambio con otras organizaciones, grupos de personas, políticas públicas, empresas, normativas, costumbres y otros elementos que hacen al mundo que las rodea. Las organizaciones poseen una propiedad denominada “ultraestabilidad”, que es la capacidad de ser un sistema abierto (separado y unido por sus fronteras) que puede cambiar para adaptarse al entorno social sin disolverse ni perder su identidad.
Tendencia a la autopreservación	Es una característica necesaria para alcanzar los objetivos. La existencia de un grupo de personas interesadas en el desarrollo de las actividades de la organización actuará en defensa de su preservación. Los procesos de construcción identitaria colaboran con esta tendencia y no pueden ser explicados (al menos, no solamente) bajo la lógica del medio-fin.
Integración	Es la capacidad que tiene la organización de cooperar en dos sentidos: la integración de personas y la vinculación con otras instituciones (en algunos casos llamada intercooperación). Como se dijo, la organización es un grupo de personas que se sostienen en el tiempo a partir de la búsqueda de un objetivo en común. Pero eso no implica que sean siempre las mismas personas (es decir, puede haber personas que se alejen de la organización y otras que se incorporen) y que no sea importante trabajar los mecanismos de construcción identitaria. Por intercooperación entendemos la capacidad de interactuar con otras organizaciones, sosteniendo vínculos que permiten la realización de las actividades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mayntz (1980 a y b).

Tomemos como ejemplo un club barrial para mencionar las cuatro características que hacen que se pueda considerar a la organización como un sistema social. Esto no es algo fácil: implica que, a partir de la propuesta conceptual y el conocimiento de una organización, establezcamos relaciones entre la teoría y la práctica. Pero vamos a intentar una aproximación esquemática para visualizar la propuesta conceptual.

En un club barrial, un grupo de personas constituyen una organización. En la Argentina, muchas veces son, de acuerdo con la tipología legal, asociaciones civiles y, por lo tanto, tienen asociados y asociadas. Al ser una organización de gestión democrática, sus integrantes eligen una comisión directiva que se encarga de llevar adelante la gestión del club.

En este caso, el objeto social determina a grandes rasgos los objetivos de la organización, y sus integrantes son conscientes (quizás en diferentes grados: puede haber personas asociadas más comprometidas o activas que otras) de sus fines. Están relacionados con el medio e interactúan con los organismos de control, con otras organizaciones (por ejemplo, con las que coopera para realizar torneos donde desarrollan actividades deportivas, o bien otros clubes con los que generan una organización de segundo grado —organización que reúne instituciones y ya no directamente personas), con el municipio y con los actores sociales del barrio. Tienen una identidad propia que se transmite en el nombre, sus colores, las cosas que se generan y otros elementos (como veremos más adelante). La interacción con el entorno, la incorporación de nuevas personas que se asocian o los cambios en la comisión directiva pueden modificar sus objetivos o cambiar las formas en que realizan algunas actividades pero sin hacerlos perder la identidad, sin dejar de ser ese club de barrio.

La identificación que tienen sus asociados, el compromiso de la comisión directiva, la historia del club y las expectativas de quienes lo integran tienden a colaborar con su supervivencia y orientan el sistema social a lograr sus objetivos.

IV. Las organizaciones sociales de base como objeto de estudio

Posiblemente, todos y todas nosotras seamos parte o hayamos pasado por alguna organización o institución social: desde un club barrial, como El nuevo fortín de Solano o la Asociación Cooperadora de la EP 22, al Cottolengo Don Orione o el Centro de Rescate y Rehabilitación Equino (CRRE) de Longchamps. Existen muchos tipos de organizaciones que conforman distintos espacios: desde sociedades de fomento, centros culturales y mutuales hasta organizaciones no gubernamentales (ONG) y cooperativas con múltiples fines, entre otras. Como hemos dicho, este capítulo no pretende ser o hacer una tipología organizacional, pero es ne-

cesario brindar algunas nociones para identificar características esenciales de nuestro objeto de estudio.

Hay numerosas tipologías de organizaciones: aquellas más tradicionales y con una visión más “estadounidense”, donde el parteaguas será el lucro. Habrá organizaciones que persigan objetivos de ganancia económica o con fines comerciales, a las que denominaremos “organizaciones con fines de lucro”, y quienes tengan su mirada puesta en lo social, sin fines de lucro¹². Lo social en sentido amplio: la cultura, la fe, el hábitat, la ecología, los derechos (humanos, de las infancias, de la mujer, las disidencias, de minorías, etc.), la educación, la salud, el tiempo libre, los deportes, etc. Sin embargo, esta clasificación “excluye a cooperativas y mutuales, por ejemplo, que distribuyen recursos entre sus miembros” (CENOC, 2006, p. 32). Dentro de aquellas con fines sociales existen “asociaciones voluntarias (que) son organizaciones de la sociedad civil que están organizadas formalmente, son privadas o no gubernamentales, no tienen fines de lucro, se autogobiernan y son voluntarias” (Reigadas, 2016, p. 8). En estos casos, las llamadas ONG o asociaciones civiles suelen tener una mayor visibilidad en el plano mediático y social, así como también fuentes de financiamiento más estables (por supuesto que no es nuestra pretensión generalizar). Sin embargo, en nuestro ámbito local de influencia no constituyen un número significativo, y más pensando en aquellas que sólo son locales.

La conceptualización de las organizaciones sociales en la Argentina se ha inspirado en dos grandes fuentes. Por un lado, las que se proponen en Estados Unidos y Europa con pretensiones de universalidad, esto es, de extender su aplicación a la mayoría de los países. Por otro lado, las propuestas localmente, que buscan adecuar las clasificaciones tipológicas a la experiencia y tendencias organizativas en nuestro país, en particular las que son estimuladas por las políticas públicas vigentes (CEDOC, 2006, p. 33).

Las clasificaciones propuestas por Filmus, Arroyo y Estébanez, y más tarde por Arroyo, buscan situar a las organizaciones existentes en relación con sus ‘funciones sociales’ y, por lo tanto, permite situarlas en términos de su capacidad de articular políticas sociales, sea fortaleciendo su capacidad de asistencia directa a la población, o bien de mediación para el fortalecimiento y promoción de esas capacidades. En la tipología de Arroyo se introduce también una distinción de ‘ámbito’ o ‘nivel’ de intervención, orientada a detectar las orga-

¹²También pueden ser clasificadas por su ámbito de acción territorial: locales, nacionales o internacionales (N. de A.).

nizaciones que pueden articularse en el marco de políticas de desarrollo local de base territorial. También se introduce la observación de los ‘movimientos sociales’, que pueden operar tanto en el plano ‘territorial’ como ‘temático’, lo cual resulta indicativo del giro o transición de los enfoques con respecto a los que prevalecían en los ’90 (CEDOC, 2006, p. 34).

Son objeto de particular interés para nuestro trabajo el conjunto de organizaciones e instituciones donde podemos advertir ciertas características comunes. En primer lugar, tienen su centro de actividades en el territorio de influencia de la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB); por lo tanto, su composición mayoritaria es de personas que habitan en el conurbano bonaerense. Tienen diversos grados de formalización, con personería jurídica, sin ella o en trámite, y una singular y dinámica relación con los diversos estamentos del Estado (municipal, provincial y/o nacional).

Son articuladoras del tejido social, ya que el Estado (entendido en un sentido amplio) ha incorporado en numerosas oportunidades, y cada vez con mayor frecuencia, a las organizaciones sociales como sostén y aplicación de las políticas públicas en el territorio. Evans llama a esto “**autonomía enraizada** de los Estados”, un concepto interesante para analizar en la interacción entre Estado e instituciones sociales. En dicha interacción, el Estado se nutre del entramado y llegada territorial de las organizaciones; ellas, a su vez, hacen su aporte para la resolución de los problemas que se plantean en la aplicación de políticas públicas llevadas adelante por el Estado.

En esa misma línea de reflexiones más actuales sobre la conformación del Estado y la sociedad civil, nos encontramos con el concepto “espacio público social” que el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, utilizó en su publicación del año 2007 para dar cuenta de un ámbito más amplio que la dicotomía con o sin fines de lucro.

La definición de un ámbito “público social” permite trascender la oposición entre “sociedad vs. estado” que prevalece en las clasificaciones que derivan, a su vez, del postulado de una diferencia entre “privado/público”, que asigna al primer término la esfera del “mercado”, y al segundo la esfera “estatal”. En el mismo sentido, las definiciones de las organizaciones sociales como “organizaciones sin fines de lucro” apuntan a la oposición “mercado/estado”, que subtiende al mismo tiempo las definiciones de un “tercer sector” que no es ni lo uno ni lo otro. Esta definición residual (por la negativa) de un tercer

sector diferente al “mercado” y al “estado”, suscita frecuentes polémicas, reveladoras de la inexistencia de un consenso teórico sobre el tema” (CENOC, 2007, pp. 35 y 36).

Por último, nos resistimos a denominar como “tercer sector” al campo de las organizaciones territoriales, porque teóricamente nos parece más abarcativo referirnos a **organizaciones sociales de base**, entendidas como aquellas cuya principal característica es estar “conformadas por los integrantes de la propia comunidad en la que actúan, teniendo como destinatarios a sus propios miembros y pares (grupo de afectados por algún problema)” (CENOC, 1997, p.149)¹³. Así, el merendero, el taller comunitario, la cooperativa de trabajo barrial, el club deportivo, la cooperadora de padres/madres/apoderados, la sociedad de fomento y el centro cultural barrial son un universo singular de nuestro entorno. Y es en él donde pondremos la mirada y nuestro análisis.

V. Reflexiones finales

Hasta aquí hemos propuesto delimitaciones de algunos conceptos que nos ayudarán a comprender la parte institucional de la comunicación. Hemos visto “Estado” como la mayor entidad política organizativa de una sociedad. “Sociedad civil” como un todo, por fuera del ámbito del Estado conformado por subesferas diversas que conviven en un ámbito de disputa y relaciones de poder. También hemos dicho que las organizaciones sociales, una porción del universo de la sociedad civil, son expresión de la voluntad colectiva que tiene un conjunto de personas para lograr un objetivo específico, en un tiempo y territorio determinado. Probablemente nos queden temas para profundizar e indagar, pero desde Comunicación Institucional nos resulta indispensable no sólo definir lo comunicacional, sino también lo institucional como dos dimensiones de un mismo concepto y como parte de nuestro objeto de estudio.

¹³Así como por “Organizaciones de Apoyo” definimos a aquellas conformadas por grupos o personas que no pertenecen a la comunidad o sector sobre el que actúan y los destinatarios de sus actividades no son sus propios miembros.” CENOC (1998), *Hacia la Constitución del Tercer Sector en Argentina. Las Actividades de las organizaciones de la comunidad inscriptas en el CENOC, 1997, pp.149.*

Referencias Bibliográficas

- Abal Medina, Juan Manuel (2010) *Manual de ciencia política*, Buenos Aires, Eudeba.
- Alpuche de la Cruz, Ezequiel & Bernal López, José Luis (2015). “La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor”. *Intersticios sociales*, N° 10, pág. 1-29. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642015000200002&lng=es&tlng=es.
- CENOC (1998) *Hacia la Constitución del Tercer Sector en Argentina. Las actividades de las organizaciones de la comunidad inscriptas en el CENOC 1997*. Buenos Aires, CENOC.
- CENOC (2006) *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias*. Buenos Aires, Ed. Ecatat. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf.
- Grabois, Juan y Emilio Miguel Angel Pérsico (2014) *Organización y economía popular: nuestros objetivos*, Buenos Aires, CTEP-Asociación Civil de los Trabajadores de la Economía Popular.
- Hodgson, G. M. (2007). *Economía institucional y evolutiva contemporánea*, México, UAM Xochimilco-Cuajimalpa.
- Lopreite, Débora (2021) “Introducción al conocimiento de la Sociedad y el Estado”. Texto de cátedra - UBA.
- Mayntz, R. (1980a) “La sociedad organizada”, en *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza.
- Mayntz, R. (1980b). “Fundamentos teóricos del análisis de la organización” en *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza.
- Moyano, E. (coord.) (2013) *Aprender Ciencias y Humanidades: una cuestión de lectura y escritura. Aportes para la construcción de un programa de inclusión social a través de la educación lingüística*, Los Polvorines, Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).
- Oszlak, Oscar (1981) “Reflexiones sobre la formación del estado y la construcción de la sociedad argentina”. Trabajo presentado en el XIV Congreso Latinoamericano de Sociología, San Juan, Puerto Rico, 5 al 9 de octubre de 1981. Con colaboración de Andrés Fontana y Leandro Gutiérrez.

Oszlak, O. (2009) *La formación del Estado argentino. Orden, progreso y organización nacional*, Buenos Aires, Emecé.

Rofman, A. (2008) “Organizaciones sociales de base territorial en el Conurbano Bonaerense: algunos datos”, Buenos Aires, 2008.



Segunda parte: Investigar, reflexionar y comunicar



En el marco de la materia nos proponemos trabajar con las problemáticas comunicacionales de las instituciones. No obstante, para trabajar con organizaciones es necesario conocerlas.

Durante la etapa de diagnóstico nos guían las preguntas. Nos interrogamos sobre la situación actual de la organización: ¿cuáles son los problemas con los que trabaja? ¿Cuáles son sus potencialidades y desafíos? ¿Con quiénes se vincula? ¿Cuáles son las características que nuclean a sus integrantes y que la diferencian de las demás?

Construir información. Sistematizar, organizar y reflexionar. Investigar. En este apartado nos proponemos presentar metodologías, estrategias y herramientas para identificar y caracterizar elementos vinculados a la comunicación de las instituciones buscando seleccionar y formular una situación-problema sobre la cual trabajar.

Aproximación diagnóstica: investigar para transformar

Santiago Errecalde y Mayra Brabo

Para trabajar con, para y desde una organización social hay que conocerla. Y para conocer algo o profundizar el conocimiento que tenemos, nuestra mejor herramienta es investigar. Investigar implica recuperar y construir información, analizarla de manera crítica y construir un nuevo conocimiento acerca de cómo se encuentra dicha organización en ese momento, tomando en cuenta las dimensiones de análisis que se utilicen y los participantes en la construcción del diagnóstico.

El diagnóstico es una parte fundamental de cualquier proceso de planificación. Planificar la comunicación en las organizaciones implica articular esfuerzos para conocer, describir y analizar situaciones, formular o programar proyectos, ejecutar acciones y evaluar propuestas, procesos y resultados como un proceso continuo de construcción. Washington Uranga (2014) sintetiza esta idea indicando que “planificar la estrategia comunicacional es ponerle inteligencia a la práctica”.

Sobre planificación, formulación y evaluación abordaremos un capítulo específico en la tercera sección de este libro. En tanto, en este capítulo vamos a proponer una aproximación al concepto, técnicas de investigación y herramientas para realizar una apreciación diagnóstica en organizaciones sociales. El trabajo de diagnóstico se completa con los otros dos capítulos de esta segunda parte, acerca de la identidad de las organizaciones sociales y los grupos con los cuales se vinculan.

Apreciación diagnóstica (este capítulo)	El objetivo principal es detectar posibles situaciones problemáticas a partir de las cuales se pueda formular un proyecto de intervención. Además, colabora en la construcción de estrategias para obtener información y así resolver las dos siguientes etapas.
Mapa de Públicos	Busca visualizar las relaciones que establece la organización con otros actores sociales.
Identidad	Ayuda a sintetizar, ordenar y jerarquizar los elementos que la definen y diferencian de otras organizaciones.

Fuente Elaboración propia.

I. El diagnóstico en las Ciencias Sociales

Usamos la palabra “diagnóstico” en diferentes situaciones. En general, partimos de la idea de “síntoma”: esto implica que percibimos algo como anormal, lo que nos lleva a preguntarnos por su origen. Según el campo de conocimiento o el tipo de síntoma, se utilizan distintas técnicas y metodologías para determinar las causas, las consecuencias, la importancia y la forma de abordar la problemática vinculada al síntoma. Es decir, es la forma que desarrollamos para responder a la pregunta “¿Cómo estamos?”.

Ezequiel Ander Egg propone una definición de diagnóstico social:

“El momento analítico/ explicativo del proceso de intervención social, constituido como el nexo o bisagra entre la investigación y la programación. Su realización se basa en el principio metódico/ operativo de la “necesidad de conocer para actuar” (2011; 111)

En esta definición podemos ver dos cuestiones fundamentales: que hay una situación sobre la que se busca actuar para transformarla y que para actuar es importante conocerla, describirla y delimitarla. Como indica Prietto Castillo (1990; 41), “diagnosticar es hacer una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”, pero también, como afirma Uranga (2020; 100) “este diagnóstico o análisis situacional es dinámico porque se trata de algo siempre inacabado y perfectible, teniendo en cuenta que la realidad está sometida a ese dinamismo”. Para Travi (2012; p. 23), el diagnóstico “es una representación (y, como tal, también es una construcción mental) del acontecimiento de hechos empíricos que llama a la acción”. En este sentido, se puede pensar el diagnóstico como una foto. Es decir, una imagen construida de una organización en un momento determinado. Quién la saca, con qué encuadre (qué queda dentro y qué por fuera de lo que se ve), desde dónde la saca y con qué cámara va a modificar la foto. Es por esto que afirmamos que el diagnóstico es una construcción: el problema no viene “dado”, sino que debemos pensar en quién, cómo, desde dónde, con qué herramientas y con qué objetivos influyen en el proceso y el resultado del diagnóstico. Las características de las personas que analicen la organización (su historia, espacios de pertenencia, conocimientos, experiencias y expectativas) tendrán influencia en esa construcción.

En esta línea, cabe destacar que, al realizar un diagnóstico, debemos tener en cuenta el aspecto de la temporalidad en sus dos dimensiones. Por un lado, el diagnóstico no es uno y definitivo: dado que las organizaciones sociales son producto de relaciones sociales en contextos determinados, debemos contemplar que los vínculos, percepciones y escenarios pueden modificarse. En segundo lugar, debemos planificar la realización del proceso de diagnóstico para alcanzar un producto de síntesis y comunicable con una complejidad adecuada al problema, la organización y a lo que nos propongamos formular en la siguiente etapa de la planificación. Por estas razones, en este capítulo les proponemos pensar la idea de aproximación diagnóstica para, por un lado, revalorizar las otras etapas (relaciones con los públicos y aspectos identitarios) y, por el otro lado, destacar la característica de construcción social del diagnóstico.

II. Diferentes formas de realizar un diagnóstico según quién y cómo participa

Como se mencionó, una cuestión fundamental a la hora de iniciar el diagnóstico es pensar quién y cómo va a participar. El proceso y el resultado no serán los mismos si lo realizan sólo personas externas a la organización o si existen diferentes estrategias y mecanismos para que los integrantes de la organización participen o sean quienes desarrollen el diagnóstico.

Prietto Castillo propone diferenciar entre diagnósticos pasivos y participativos (Prietto, 1990; Uranga, Moreno y Villamayor, 1990). Los pasivos son aquellos que se realizan desde una mirada tecnocrática que posiciona el “conocimiento experto” de personas que no son parte de la organización por sobre el que poseen quienes sí la integran. En estos tipos de diagnóstico, “la gente (...) en general es tomada como objeto del análisis (...) alguien recoge los datos que le pertenecen, los evalúa, saca conclusiones sin su participación” (Prietto, 1990, citado en Uranga, Moreno y Villamayor, 1990; 7).

Además, en los diagnósticos pasivos:

El grado de certeza de las conclusiones a las que se arribe disminuye necesariamente por la falta de consideración de una serie de factores a los cuales no se puede llegar sino

por intermedio de los actores directos. Y, sobre todo, se habrá perdido la oportunidad para que los actores se comprometan con el proyecto próximamente planificado (Uranga, Moreno y Villamayor, 1990; 7).

Por el contrario, el diagnóstico participativo –como lo indican Uranga, Moreno y Villamayor– “adquiere la doble característica de ser la experiencia comunicativa y un proceso educativo para todos aquellos que participan” (1990: 7). En este tipo de proceso, quienes integran la organización participan de manera activa conociendo los objetivos, las formas de construcción de la información y analizando los resultados.

Mediante la información compartida y la reflexión en común se puede llegar a tomar conciencia de realidades, conocimientos e informaciones antes desconocidas para sus propios actores. Pero además, este tipo de diagnóstico puede ser el primer paso para superar los problemas de comunicación en un grupo, en una institución o en una comunidad. En ese sentido, el diagnóstico se constituye en experiencia de comunicación (Uranga, Moreno y Villamayor, 1990; 7).

Al igual que cuando trabajamos los modelos vincular e info-comunicacional de Comunicación Institucional en el capítulo 1, en la práctica es frecuente observar que estos dos modelos conviven y que las diferencias no son tan esquemáticas. Incluso, muchas veces se construyen esquemas consensuados de consulta donde se establecen mecanismos y momentos diferenciados de participación y trabajo de personas externas. Pensar un diagnóstico participativo no implica que todas las personas deban participar de todo el proceso, ni que no existan conocimientos y tareas específicas a ser realizadas por profesionales.

En el marco de la materia proponemos generar una estrategia participativa donde las organizaciones conozcan los objetivos y actividades que llevaremos a cabo para co-construir el diagnóstico y el plan de comunicación. En ese proceso, la organización compartirá los objetivos de la investigación, propondrá información e hipótesis de trabajo que serán re-elaboradas siguiendo los elementos conceptuales y prácticos de la materia y las consignas del trabajo. Finalmente, la organización será la destinataria del trabajo y desde donde se validarán los avances parciales y finales.

Conocer la organización, promover el diálogo de saberes, aprender de la experiencia en el territorio, involucrar a las personas integrantes y colaborar en la construcción de la problemática a abordar forman parte de los objetivos del trabajo en la materia.

III. Primer momento: la investigación en el diagnóstico

Siguiendo la definición propuesta por Ander Egg (2011; p.111), ya expresamos que el diagnóstico es “el momento analítico/explicativo del proceso de intervención social, constituido como el nexo o bisagra entre la investigación y la programación”. En este apartado se presenta una serie de técnicas y apuntes metodológicos para trabajar la investigación dentro del diagnóstico.

Ya dijimos que, desde las ciencias sociales, investigar es la mejor forma que tenemos para conocer a las organizaciones. El hecho de investigar implica construir y organizar información de manera ordenada y de acuerdo con ciertos procedimientos (o, como solemos decir, de modo sistemático) para que, a partir de procesos de análisis, clasificación y reflexión, logremos construir nuevos conocimientos. La clave de la investigación está en la construcción de preguntas, ya que éstas orientan el proceso de búsqueda, construcción y organización de la información. Construir nuevas preguntas es clave para alcanzar nuevos conocimientos a partir de los cuales formular nuevos interrogantes.

En el caso de esta materia, buscamos poner en diálogo los conocimientos sobre Comunicación Institucional que desarrollamos durante el curso con información de la organización relevada. Eso lo hacemos al utilizar estrategias cualitativas de investigación.

En este tipo de investigación, en tanto investigadores e investigadoras construimos información, principalmente a través de tres técnicas: la observación, la entrevista y el relevamiento de documentos. En la investigación cualitativa es central la interpretación del investigador acerca de lo que se ve, oye y comprende. (Batthyány y Cabrera; 2011).

Otra técnica muy importante y utilizada en los procesos de investigación participativa es el taller participativo: un tiempo-espacio de co-construcción para aprender haciendo.

Veamos algunas características fundamentales de estas técnicas.

III.a. La entrevista

Es una técnica fundamental en el desarrollo de investigaciones con metodologías cualitativas. La entrevista es una conversación y, como tal, posibilita el encuentro con otras personas. Como lo indica Velez Restrepo (2003; p.106):

La entrevista es un evento dialógico, propiciador de encuentros entre subjetividades que se conectan o vinculan a través de la palabra, permitiendo que afloren representaciones, recuerdos, emociones y racionalidades pertenecientes a la historia personal, a la memoria colectiva y a la realidad socio-cultural de cada uno de los sujetos implicados.

En todos los casos es necesario planificar la entrevista, prestar atención a las respuestas de la persona entrevistada y construir estrategias de registro para conservar (y luego procesar) la información. En términos generales, las entrevistas pueden ser abiertas o libres (cuando al compartir los objetivos del encuentro no hay preguntas previamente formuladas y el entrevistado puede explayarse libremente sobre los temas acordados), estructuradas (cuando tenemos una serie de preguntas prepaupadas que, en muchos casos, buscan respuestas cortas a temáticas particulares) o

Tabla 2. Clasificación de entrevistas por tipo, y sus principales características			
Tipo de entrevista	Características de las preguntas	Rol de quien entrevista	Tipo de registro
Libre	No están formuladas de manera previa.	Debe tener presente los objetivos de la investigación para hacer las preguntas, aunque la conversación debe ser guiada por el entrevistado o entrevistada	No suele grabarse; por eso es fundamental el registro del trabajo de campo, que puede realizarse durante y/o inmediatamente después de realizada la entrevista.
Estructurada	Están formuladas de manera previa. Pueden aceptar respuestas abiertas o cerradas (dentro de opciones ya contempladas en el cuestionario).	Conduce de manera activa y visible la conversación. Se busca que se responda sólo lo que se formuló de manera previa.	Muchas veces se realizan a través de formularios donde se vuelcan de manera escrita las respuestas que suelen estar predefinidas o ser breves.
Semi estructurada	Deben prepararse las preguntas de manera previa y agruparlas por temáticas. Sin embargo, se pueden formular nuevas preguntas a partir de la conversación u omitir algunas de las formuladas.	Debe mantener mucha atención en la conversación y en las respuestas de la persona entrevistada. La conducción de la entrevista es compartida, aunque debe intentarse abordar las temáticas planificadas.	Suelen grabarse y es fundamental realizar el registro del trabajo de campo durante y/o inmediatamente después de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia a partir de Errecalde, et.al. (2022)

semi estructuradas (cuando tenemos una serie de temáticas que nos interesa trabajar durante el diálogo, pero estamos dispuestos a escuchar sobre otros temas que puedan resultar relevantes para la investigación).

III.b. La observación

Otra herramienta con la que contamos para este momento de investigación es la observación, un elemento muy importante y que permite registrar mucha información. Es fundamental que, al momento de desarrollar esta técnica, quien investiga tenga muy presente cuál es su pregunta y el problema de investigación, para así poder articular con diferentes indicios e indicadores observables (Hermitte, 2002).

La observación, como actitud cognitiva intencional, difiere del mirar y está orientada de manera consciente mediante un esquema de trabajo explícito y una actitud persistente. Es un proceso de atención intencionado por unos fines y objetivos determinados y a través del cual se genera información sobre las prácticas, actitudes, situaciones y escenarios de los sujetos sociales (Vélez Restrepo, 2003; 110-111).

La entrevista y la observación combinadas se complementan y nos permiten obtener, registrar y procesar mejor información.

Tabla 3. Guía para planificar y realizar una buena observación

- Identificar qué es lo que queremos conocer de ese lugar (pueden ser personas, situaciones, relaciones sociales, dinámicas, etc.).
- Armar una lista de todas aquellas características evidentes del lugar.
- Identificar las cosas y personas que rodean aquello que queremos conocer.
- Hacer una lista de todas las características evidentes de aquellas cosas o personas que consideramos que pueden aportar datos a nuestro objeto de estudio.
- La cosa a ser observada debe ser evidente. Esto significa que será observable de manera directa y sin ambigüedades.

Fuente: Tomado de Errecalde, et.al 2022.

III.c. Relevamiento de registros documentales y bibliografía

Otra forma de recolectar información es a través del relevamiento de registros documentales. Es decir, la búsqueda a partir de la interrogación en documentos de la organización.

En sentido amplio, la documentación está conformada por todo tipo de registros escritos, visuales y audiovisuales (periódicos, boletines, actas, informes, cartas, fotografías, películas, afiches, entre otros). Las representaciones, sentidos y estéticas presentes en los materiales visuales y audiovisuales son voceros de manifestaciones e identidades culturales que empiezan a proyectarse como signos representativos de una nueva y compleja sociedad (con influencia de las culturas mediáticas y de la imagen) (Vélez Restrepo, 2003; 122).

En un sentido similar, también es importante realizar búsquedas en fuentes secundarias. Es decir, información procesada para ser comunicada que fue obtenida de fuentes primarias (directamente obtenidas de quienes participan en un proceso de investigación) u otras fuentes secundarias. En términos prácticos, nos solemos referir a textos u otro tipo de información elaborada por otras personas, tales como libros o artículos académicos o periodísticos.

Tabla 4. Ficha de lectura	
Propuesta de estructura de ficha que puede ser adaptada según el tipo de documento que se esté relevando o las características de la investigación.	
Autor/es	Apellido del autor, Inicial del nombre.
Año	Completar según corresponda, tomando en cuenta las consideraciones para la citación bibliográfica según normas APA.
Título	Título completo del artículo, capítulo, libro, etc.
En	Completar si el texto consultado forma parte de una publicación más grande. Por ejemplo, si es un capítulo de un libro, en esta celda se completará el título del libro.
Tipo de documento	Especificar el tipo de documento.
(capítulo de libro, artículo de revista, acta de asamblea, fotografía, poster, etc.)	Nombre completo de la editorial.
Editorial	Ciudad, país.
Lugar de publicación	Una frase que resuma el tema específico del texto consultado.
Tema/s (general y específicos)	Problemáticas que se presentan y describen en el texto, y sobre las que el/ la autor/a puede también expresar su punto de vista.
Problemas planteados	Punto de vista, respuesta posible al/los problema/s presentados en el texto.
Hipótesis	Ideas, nociones y evidencias desarrolladas en el texto con la intención de respaldar la hipótesis planteada.
Argumentos desarrollados	Anotaciones personales que muestren la posición del/la lector/a. Ideas expresadas en el texto que resulten novedosas, interesantes; conceptos, nociones que no hayan quedado claras; preguntas sobre posibles relaciones con otras fuentes consultadas, etc.
Preguntas para hacerle al texto	Fragmentos del texto leído que puedan ser utilizados como citas de autoridad en la escritura del estudio de caso. Incluir junto con la cita la/s página/s del texto en que se encuentra cada fragmento. Luego, esas citas podrán incluirse como citas textuales o indirectas.

Fuente: Errecalde, et.al (2022).

Una buena estrategia para ordenar, conservar y usar la información relevada de documentos (sean fuentes primarias –como los registros documentales– o secundarias –como artículos académicos–) es la construcción de fichas de lectura. Las fichas sintetizan información relevante que puede ser utilizada directamente para el trabajo.

III.d. Taller participativo

El taller es un espacio-tiempo de trabajo compartido que, siguiendo a Ander Egg, implica una superación a la división clásica entre teoría y práctica en una modalidad participativa que implica trabajo grupal y el desarrollo de técnicas adecuadas: “Se trata de una forma de enseñar y, sobre todo, aprender mediante la realización de ‘algo’ que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo” (2007; p. 10).

El trabajo en taller implica planificar y realizar acciones para que los y las asistentes participen de manera activa del proceso de enseñanza-aprendizaje valorizando su conocimiento y fomentando el diálogo.

Es importante pensar, de manera previa, en una o varias estrategias de registro y sistematización de lo que sucede en el taller para no perder la información, los debates, las preguntas y las conclusiones que circulan y se generan durante el encuentro.

En muchas ocasiones se puede utilizar herramientas que fomenten la participación, inviten a producir y, al mismo tiempo, sirvan como forma de visualización, registro y comunicación. Veremos algunas propuestas en el apartado V.a. de este capítulo.

IV. Apuntes metodológicos para la construcción de un diagnóstico

Como hemos dicho, cuando construimos el diagnóstico de una organización social se hace un recorte de la realidad a partir de un determinado enfoque (ciertas ideas previas, un marco conceptual determinado), desde una perspectiva (que puede incluir la mirada de uno o más grupos o actores) y con un determinado objetivo (caracterizar un problema, diferenciar causas de consecuencias o visualizar un potencial espacio de trabajo para mejorar la vida institucional).

Este apartado se propone sintetizar en tres momentos (antes, durante y después) algunas sugerencias para la construcción –junto con las organizaciones sociales con las cuales nos proponemos trabajar– del diagnóstico comunicacional como parte del trabajo colaborativo y en proceso de la materia Comunicación Institucional.

Estos apuntes metodológicos organizan en procedimientos, recomendaciones y herramientas este primer momento de investigación en la construcción de la apreciación diagnóstica.

IV.a. Antes de contactar con las organizaciones

Una vez elegida la organización con la que trabajaremos, se debe comenzar el proceso de investigación. A partir de ese momento, cada grupo se posicionará en un rol similar al de auditor/a para conocer su funcionamiento. En esta etapa debemos trabajar en tres cuestiones fundamentales:

- Leer, comprender y marcar los elementos esenciales de la propuesta de la cátedra. Para eso deben:
 - Leer las consignas y guías de autocorrección propuestas por el equipo docente;
 - Analizar las vinculaciones con las clases anteriores de la materia, destacando los vínculos entre la consigna de trabajo, los videos y los elementos conceptuales y prácticos trabajados hasta el momento.

- Realizar una investigación previa en registros documentales y otro tipo de archivos, y organizar la información relevada:
 - Realizar una búsqueda previa de información en internet u otras fuentes posibles de información (archivos, página web, perfiles en redes sociales, apariciones en los medios, publicaciones de distinto tipo);
 - Organizar y compartir la información relevada. ¿Qué cosas de las pedidas en la consigna ya tenemos? ¿Cuáles tenemos parcialmente? ¿Sobre qué cosa no hay nada de información?

- Contactar a un/a referente de la organización:
 - Planificar el contacto. ¿Quién o quiénes se contactan? ¿Por qué medios? ¿Qué le vamos a decir?

- Consultar por contactos alternativos (de la misma persona u otras) para poder re-vincularse en caso de que sea necesario.

- A partir de la consigna, los aportes conceptuales de la materia y la información recabada de otras fuentes, planificar una entrevista semi-estructurada.

De esta primera etapa es fundamental, entonces, que se obtenga una guía de trabajo a partir de la propuesta de la materia, un encuentro acordado con la organización (puede ser presencial o virtual) y una serie de preguntas para realizar una entrevista semi-estructurada.

Para pensar las preguntas es fundamental tener en cuenta que la persona entrevistada no necesariamente será especialista en Comunicación Institucional; de esta forma, es posible que no maneje algunos conceptos específicos. Para lograr el objetivo de la investigación es importante pensar las preguntas de manera clara y sencilla para que la persona pueda saber a qué información necesitamos llegar.

En esta línea, los temas (bloques que agrupan varias cuestiones) y las preguntas (que según el tipo de entrevista son una referencia, pero no hace falta que hagamos una por una o las formulemos tal cual las escribimos) tienen que salir de la vinculación y síntesis de la consigna, lo que venimos trabajando en la materia y la investigación previa que realizamos.

IV.b. Durante el encuentro. Una vez que realizan el contacto

Cuando se llega a la organización (o se coordina una entrevista a distancia, en formato virtual) es importante que esté presente el trabajo realizado en la primera etapa, se cuente con tiempo para realizar el trabajo y se adopte una actitud de escucha activa y sin prejuicios. Es importante prestar atención a la situación (¿quiénes participan? ¿en qué lugar? ¿qué información hay sobre la organización en ese contexto?), hacer el registro del trabajo de campo y recordar el objetivo del encuentro. Algo fundamental es aprovechar las entrevistas para indagar y recolectar información sobre la organización con una idea global del trabajo (que incluye presentar la organización, construir un diagnóstico, determinar un tema sobre el cual trabajar y formular una propuesta de comunicación), intentando conseguir datos que no obtuvimos en la investigación preliminar.

Algunas cuestiones fundamentales a tener en cuenta:

- Observar la situación, las personas participantes y el espacio. ¿Qué información hay? ¿Hay elementos que pueden servirme para el trabajo? ¿Hay indicios que me indiquen que debo cambiar algo de lo planificado para la entrevista?
- Presentarse y volver a pactar el objetivo de la entrevista. Acordar si es posible o no grabar el encuentro para tener un mejor registro.
- Tener presente lo planificado para la entrevista: temas, preguntas, objetivos del encuentro.
- Prestar atención a las respuestas. Observar también gestos, el rol de otras personas, momentos en los que hay comodidad o incomodidad. Cumplir con el registro al tomar notas de trabajo de campo.
- Dejar el diálogo abierto para futuras consultas. Agradecer la atención.

Es fundamental tener un registro de esta etapa que nos permita evaluar nuestros avances con relación a lo planificado en la primera instancia. En algunos casos, vamos a llevar adelante más de un encuentro (virtual, presencial o ambos) con los y las referentes de las organizaciones, y es importante que siempre tengamos en cuenta los puntos indicados. Incluso, si realizamos entrevistas con diferentes integrantes de la organización, es vital que comuniquemos (nuevamente) los objetivos, los acuerdos y los alcances de la entrevista.

El registro —es decir, la forma acordada para conservar la información que sale de la entrevista— puede tener distintos soportes: grabaciones de audio, entrevistas en video, notas de campo, memorias, fotografías y videos de lugar. Es importante que se avise a la persona entrevistada cómo se va a realizar el registro, dónde lo vamos a utilizar (en este caso, en el trabajo de la materia) y que se prueben con anticipación las herramientas a usarse (por ejemplo, hacer una grabación de prueba con el celular, o asegurarse de tener papel y lápiz para las notas de campo).

IV.c. Luego de las entrevistas

Al finalizar la entrevista se contará con mucha información. No sólo lo conversado: lo que pudo observarse y las sensaciones de quienes cumplen el rol de

investigadores e investigadoras también son elementos importantes a la hora de presentar la organización, construir un diagnóstico y proponer acciones. Por eso es importante que, a partir de los registros realizados, se procese la información. Con procesar nos referimos a ordenar según la consigna y las partes del trabajo, jerarquizar de mayor a menor importancia, detectar temáticas para seguir investigando y destacar emergentes –temas que no habíamos pensado en la primera etapa– que pueden servir para el trabajo. Es importante en esta etapa:

- Organizar y conservar la información obtenida. Compartirla en el grupo;
- Cotejar con la investigación previa y otras fuentes recomendadas;
- Evaluar qué información va a la consigna actual y cuál podría ser útil para continuar con el trabajo;
- A la hora de construir el trabajo, se debe tener en cuenta que el mismo puede o debe llegar a la institución como un insumo y propuesta para mejorar. Este es nuestro aporte a la comunidad: por tal motivo, debemos revisar los adjetivos calificativos y los modos de describir la institución.

Una buena estrategia para sistematizar la información relevada de las entrevistas es construir una matriz de análisis donde podamos organizar los datos recolectados a partir de los criterios que construyamos. Cuando hablamos de categoría nos referimos a un conjunto de ideas que podemos unir a partir de algún criterio y que puede tomar, en el estudio de caso, diferentes “valores” según de dónde (o de quién) obtengamos el dato. Por ejemplo, si entrevistamos a dos personas de una misma organización y les hacemos las mismas preguntas, tal vez podamos agrupar sus respuestas en una categoría (historia de la organización, actividades que realizan, formas de organización, etc.) aunque lo que digan sea distinto o no exactamente igual.

Tabla 5. Ejemplo de matriz de análisis		
Categoría de análisis	Participante 1	Participante 2

Fuente: Errecalde, et.al (2022).

V. Segundo momento: Análisis reflexivo y construcción del problema

El momento reflexivo implica leer y analizar la información recabada en el proceso investigativo e interpretarla a partir de los elementos teóricos, encontrar relaciones y conceptualizar para definir una situación problemática. En nuestro caso, los elementos conceptuales serán aportados por los contenidos teóricos de la materia, los cuales debemos intentar vincular con la información construida en el proceso de investigación.

Es un momento privilegiado de integración teoría-práctica, que “permite recuperar las teorizaciones ya existentes sobre el objeto, ampliarlas y/o rectificarlas; su resultado es un producto del razonamiento hipotético deductivo que puede desarrollar y fortalecer la teoría como un efecto adicional. Pero fundamentalmente busca el conocimiento particular para actuar de manera más precisa sobre las causas o determinaciones que producen la situación” (Morán, 2009, citado en Trabi, 2012; 8).

Por ejemplo, si tomamos la definición propuesta en el capítulo 1 de este libro como “gestión de los procesos comunicacionales que implica llevar adelante una serie de dispositivos que permitan optimizar la acción de una organización e incidir en los públicos” podríamos preguntarnos: ¿Cómo se comunica la organización? ¿Con quiénes lo hace? ¿Qué instrumentos utiliza? ¿Para qué se comunica con esos públicos? Incluso, siguiendo con la idea de que la pregunta guía la construcción de conocimientos, podemos agregar: ¿a qué llamamos público? ¿Cómo lo podemos describir? ¿Qué dice la organización de sí misma en esos actos de comunicación?. Estas preguntas nos llevan a recuperar elementos conceptuales de la materia e intentar vincularlas con la información obtenida del relevamiento documental, las entrevistas y las observaciones.

Es importante destacar que, tal como se indicó en la introducción de este capítulo, en esta propuesta el diagnóstico se construye en tres partes: apreciación diagnóstica, mapeo de públicos e identificación de los elementos identitarios de la organización.

V.a. Herramientas para construir el diagnóstico en organizaciones sociales

Existen diferentes herramientas para construir diagnósticos en organizaciones sociales que se pueden desarrollar o utilizar de distintas formas: en encuentros y talleres o luego de recabar información en entrevistas, observaciones o con el relevamiento documental. Se pueden usar como puntapié inicial en un proceso de diagnóstico, mientras se desarrollan otras actividades o bien como estrategia de síntesis y comunicación.

Dichas herramientas sirven para describir y comunicar diferentes dimensiones de la organización o la situación-problema que buscamos construir en el proceso de construcción del diagnóstico. Una de ellas, el mapa de públicos, lo desarrollaremos en el último capítulo de esta sección. En este capítulo se presentan tres herramientas: el mapeo de problemas, la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y el Árbol de Problemas.

Cada una de ellas sirve para cosas distintas, y es muy importante trabajarlas como complementarias. En la medida en que las apliquemos con mayor precisión y rigurosidad, mejor llegaremos a la elección y construcción del problema o problemática.

V.a.1. Mapeo de problemas

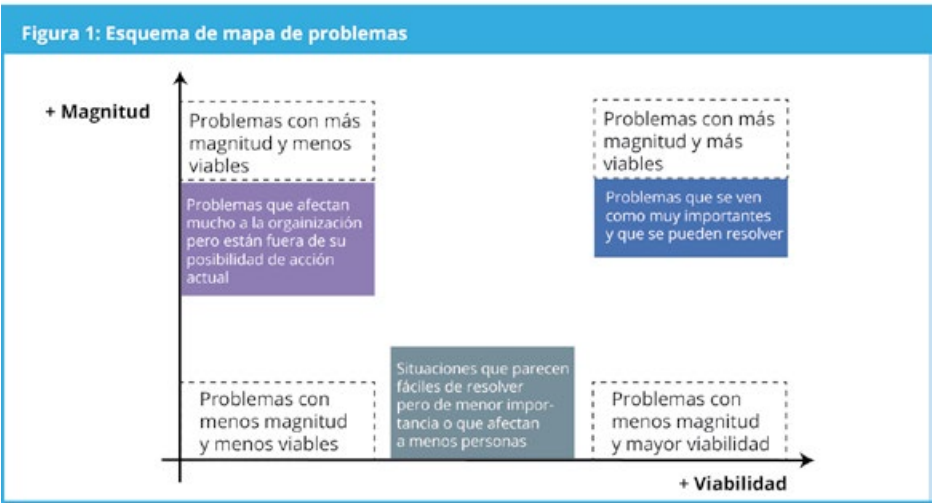
A priori, es probable que, al trabajar con organizaciones, se presenten diversas dificultades. Como vimos, la construcción del problema supone una serie de procedimientos en sí. Sin embargo, uno de los primeros pasos es tener un registro de las diferentes situaciones expresadas u observadas en la institución.

En este sentido, el hecho de realizar un mapeo de problemas permite listar, organizar, comunicar y jerarquizar todas las dificultades o necesidades que se detecten (Bianchi, et. al, 2015). Esas necesidades o dificultades se organizan en un cuadrante del eje cartesiano, relacionando las variables “viabilidad” y “magnitud” que funcionan como coordenadas del mapa.

La variable “magnitud” apunta a “cuántas personas afecta, cuál es el nivel de incidencia”, mientras que la viabilidad expresa “cuál es la capacidad que identifica y valora el grupo para encontrar soluciones, apoyos y for-

mas de afrontarlos” (Bianchi, et. al, 2015; 9). La viabilidad es, además, un criterio de evaluación previo en la formulación de proyectos que trabajaremos con más detalle en la tercera sección de este libro. El mapa organizado por magnitud y viabilidad nos permitirá elegir una situación o serie de situaciones a partir de las cuales construir y formular el problema.

La propuesta es sencilla: en una hoja, papelógrafo o diapositiva (en caso de usar soportes digitales) se dibuja el cuadrante del eje cartesiano, donde la variable viabilidad se expresa sobre el eje horizontal, y magnitud sobre el eje vertical (ver esquema en figura 1). En el espacio entre ambos se anotan y organizan las situaciones expresadas como problemas. Mientras las ubiquemos más hacia la derecha, la resolución del problema aparece como más viable (es decir, más factible de resolver a partir de una intervención con los recursos que tiene o puede conseguir la organización). Los problemas más importantes (de mayor envergadura y que alcanzan a más personas) deben ubicarse más arriba. Los problemas más viables y con mayor magnitud deben quedar a la derecha y arriba del cuadrante. La situación ideal para el desarrollo del mapa es el taller: un espacio de construcción colectiva con quienes integran la organización trabajando sobre un papelógrafo e invitando a escribir, compartir y discutir los problemas para ordenarlos, clasificarlos y jerarquizarlos. No obstante, también se puede aplicar la técnica para organizar la información que recabamos en las observaciones y entrevistas.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bianchi, 2015).

V.a.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas (Matriz FODA) es una herramienta para describir la situación actual de la organización desde sus factores internos y externos al tomar en cuenta aspectos positivos y negativos. La Matriz FODA es un instrumento muy difundido por su practicidad, resulta muy comunicativo y propone una síntesis –que puede ser muy completa– sobre las características de la organización y su entorno.

Las fortalezas y oportunidades representan elementos positivos internos y externos, respectivamente. Por otro lado, las debilidades y amenazas representan las dimensiones interna y externa de situaciones negativas. Las fortalezas y debilidades representan la actualidad y son responsabilidad de la organización. Las oportunidades y amenazas son situaciones potenciales que pueden aprovecharse para brindar más ímpetu a las acciones o bien para dificultar el desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 6. Esquema de la Matriz FODA		
	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	Fortalezas	Oportunidades
	Capacidades, habilidades y recursos que tiene la organización. Actividades que desarrolla.	Elementos positivos del entorno que pueden ser aprovechados por la organización para cumplir sus objetivos.
Factores negativos	Debilidades	Amenazas
	Habilidades, recursos y capacidades con las que no se cuentan y dificultan el desarrollo de las acciones. Actividades que no se hacen.	Situaciones que provienen del entorno y que se visualiza que la pueden perjudicar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson & Strickland (1985).

Como hipótesis, las fortalezas deberían ayudarnos a afrontar las amenazas (aunque eso implique reorganizarse), y las oportunidades deberían colaborar en el trabajo con las debilidades.

Este tipo de herramientas sirve para organizar, sintetizar y comunicar la información. Sin embargo, esto implica que durante el proceso de investigación obtendremos datos que quizá no volquemos en la matriz; por lo tanto, es necesario construir textos que expliquen el contexto de la organización y la forma en que se llegó a esa síntesis.

Una buena estrategia consiste en idear oraciones que sintetizen cada uno de los cuadrantes y armar preguntas que vinculen las amenazas a las fortalezas y las oportunidades a las debilidades.

V.a.3. Árbol del problema

Una vez seleccionada la problemática comunicacional a trabajar, es importante analizar en profundidad cuáles son las causas y las consecuencias; también es fundamental identificar cómo se relacionan unas con otras.

Diferenciar el problema de sus causas y consecuencias no es tarea fácil, pero es muy importante para construir posibles soluciones. A veces no se puede abordar un problema en toda su complejidad, pero podemos elegir algunos de sus orígenes o efectos (o una combinación que vincule a ambos) para iniciar el trabajo de formulación.

El árbol del problema es, justamente, una herramienta que puede ayudarnos a trabajar en esa diferenciación. Consiste en una representación gráfica en tres partes:

- Abajo (en las raíces) se establecen las causas (los elementos, condicionantes o situaciones que generan la situación-problema).
- En el centro (representa el tronco) se ubica la situación que elegimos para construir el problema, utilizando las herramientas antes explicadas.
- Arriba (la copa del árbol) colocamos las consecuencias (es decir, los efectos que genera la situación que elegimos como situación-problema).

Como lo indican Enz, Franco y Spagnuolo, el objetivo del árbol de problemas es:

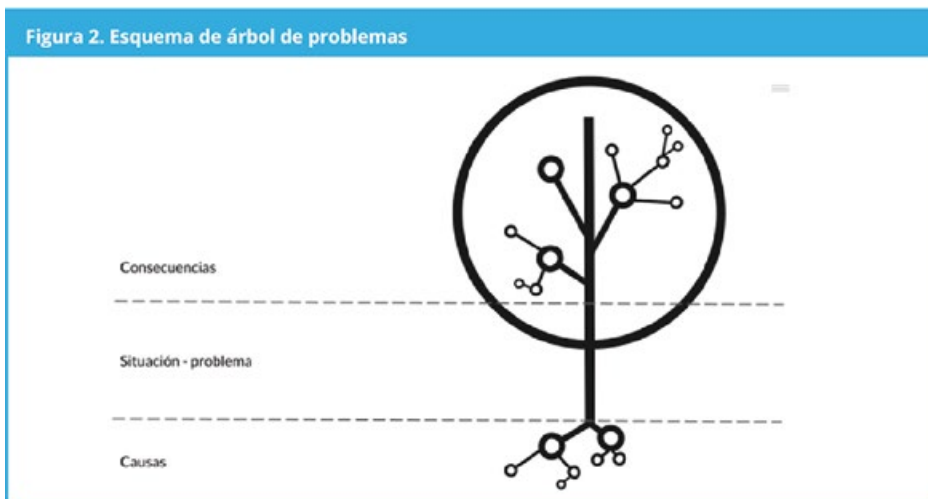
Construir desde un problema todas las ramificaciones que con éste se vinculan para priorizarlas en función de su importancia e incidencia. A medida que vamos ampliando las ramas –hasta el máximo de profundidad deseada–, podremos pensar en la solución y consolidar estrategias que se orienten a revertir ese camino (2012; 100).

Nuevamente, el árbol de problemas es una herramienta que nos ayuda a reflexionar, compartir y organizar la información. Sin embargo, no reemplaza a otros textos que deben integrar el diagnóstico donde se estable-

cen relaciones y se describen procesos y los elementos presentados en el gráfico.

Un buen ejercicio es escribir frases cortas que relacionen el problema con las causas y consecuencias (y, en caso de que las haya, sus ramificaciones). Es muy importante considerar esta información al formular el problema y ponerla a dialogar con los resultados del mapa y el FODA.

Al momento de la formulación es importante destacar que, a veces, podemos trabajar sobre las causas, el efecto o ambas cosas. E incluso sobre una parte de ellas, para brindar una respuesta parcial pero concreta al problema detectado.



Fuente: Elaboración propia a partir de Eng, Franco y Spagnuolo (2012).

V.b. Formulación del problema

A partir de los procesos de construcción, análisis y reflexión se debe llegar a la formulación de un problema. Por problema entendemos “la distancia existente entre una situación dada y una situación deseada, considerada por alguien como óptima” (Sotelo, 1997; 6). Es decir, el problema pone en relación la caracterización de la situación a transformar con la imagen deseada por quienes participan en la realización del diagnóstico. Como indicamos, esas construcciones (la situación a transformar y la transformada) pueden variar según quiénes participen en los procesos de investigación, reflexión y formulación.

Cada uno de los problemas identificados como posible foco del análisis deberá ser considerado relevante —en virtud de su gravedad y preponderancia dentro del ámbito temático— y pertinente —es decir, que se estime, en principio, que pueda ser enfrentado con ciertas posibilidades de éxito desde la institución o grupo que llevará adelante el plan (Sotelo, 1997; 9).

Cuando ese problema se enfoca desde un campo de conocimiento en particular, podemos llamarlo “problemática”. Para esta materia dicho aspecto es relevante, ya que en algunos casos podremos identificar problemas estrictamente de comunicación y, en otros casos, algunos de otra índole (financieros, económicos, de organización del trabajo, políticos), pero que se pueden enfocar desde una mirada comunicacional. Una misma situación puede (y en muchos casos debe) trabajarse desde distintas dimensiones. Encontrar, describir y caracterizar la dimensión comunicacional puede ser un aporte valioso para el trabajo con las organizaciones. Al definir los problemas o identificar las problemáticas debemos explicitar a qué nos referimos: cómo lo podemos describir, por qué se percibe como un problema o una problemática, cuáles son sus causas y sus consecuencias y en qué afectan a la organización y a las personas que la integran. Esa expresión del problema debe ser clara, fundamentada y consistente.

Cuando decimos que la expresión del problema debe ser clara, nos referimos a que no debe dar lugar a múltiples interpretaciones: la formulación debe ser sencilla y adecuada a las características de la organización con la que estamos trabajando. Cuando decimos “fundamentada”, lo que esperamos es una explicación de por qué se seleccionó esa cuestión para trabajar a partir de los procesos de investigación y reflexión realizados. En la fundamentación se puede incluir la dimensión de viabilidad del proyecto de intervención. La idea de “consistente” apunta a que existan relaciones lógicas entre la información recabada, las conclusiones alcanzadas y el problema planteado.

Es importante recordar que la propuesta es diagnosticar para transformar. Transformar implica que, a partir del problema seleccionado, se formulen propuestas de solución. Esa formulación se trabajará en la tercera sección de este libro. Pero, siguiendo esa línea, la elección y la forma de expresión del problema es muy importante.

Lo importante en este punto es no seleccionar un problema focal imposible de abordar desde la institución o grupo que llevará adelante el plan, pero tampoco un problema que sea pertinente respecto de la viabilidad de abordaje pero escasamente relevante. El problema debe constituir un desafío importante para el grupo y, a la vez, debe ser posible construir viabilidad para lograr finalmente su modificación (Sotelo, 1997:10).

VI. ¿Problemas institucionales, problemáticas comunicacionales?

Si durante la etapa diagnóstica nos encontramos con una variedad de problemas o problemáticas de la institución, observables tanto por nuestra propia impresión como por la información recaudada o el propio relato de parte de sus miembros, lo que nos tocará después es ordenar esa información y distinguir entre aquello que es del orden de la comunicación de lo que no lo es.

Por ejemplo: es muy frecuente que las organizaciones sociales de base señalen a la falta de recursos como la fuente de sus principales obstáculos. Sin duda, esto constituye una problemática a resolver, pero ¿es la falta de recursos un problema de comunicación?

Otro ejemplo: recordamos el caso de una organización cuya principal actividad era el tratamiento y la rehabilitación física de niños, niñas y adolescentes con discapacidad motriz. Quienes conducían la institución plantearon que el problema central, que les impedía cumplir plenamente con su objetivo, era la falta de un espacio físico adecuado para realizar actividades con los niños. ¿Un problema de infraestructura es un problema comunicacional?

Sinceramente no: ninguno de los dos ejemplos que hemos puesto se refieren a problemas que puedan solucionarse con herramientas de comunicación. Ahora bien, ¿puede la comunicación aportar a transformar realidades o problemáticas? Claro que sí, y de eso se trata. Nuestra tarea será buscar aquellos componentes de índole comunicacional dentro de esas problemáticas no comunicacionales. Para ello debemos acercar la lente al problema y comenzar a descomponerlo en partes.

Debiéramos tener siempre en cuenta que no tenemos que guiarnos exclusivamente por una sola fuente de información para decidir cuál es la problemática que vamos a abordar.

Siguiendo con los ejemplos, recordamos también el caso de una institución deportiva que durante la pandemia había perdido muchos socios y que se encontraba a punto de cerrar sus puertas por la falta de recursos –dada la baja de aportes de los socios. Lo primero que deberíamos preguntarnos entonces es: ¿cuál sería la solución a esa problemática? Partimos de atrás hacia adelante o, mejor dicho, de la situación final ideal para luego ir analizando cómo debiera llegarse a ese punto.

PROBLEMA DETECTADO: Falta de recursos por la pérdida de socios aportantes durante el período de pandemia.

SITUACIÓN IDEAL FUTURA: Recuperar los recursos y el número de socios aportantes.

Para descomponer una problemática debemos hacernos una serie de preguntas: ¿qué podría aportar la comunicación para lograr llegar a la situación futura? ¿Hay algo que podemos comunicar que revierta la pérdida de socios? ¿Qué acciones debería realizar la institución para recuperar socios o asociar nuevos? ¿Dichas acciones son comunicables?

Debemos respondernos estas preguntas y allí comenzaremos a construir la problemática comunicacional, a la que luego intentaremos dar solución por medio de un plan de comunicación.

Construcción de la PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL:

¿Qué podría aportar la comunicación para lograr la situación futura?

La comunicación nos puede aportar el establecimiento de lazos, o bien re-establecerlos. ¿Qué acciones puede llevar adelante la institución para lograr llegar a la situación futura? Se podría **contactar** a los ex socios para ofrecerles una moratoria o plan de pagos especial para que vuelvan a asociarse. “Contactar” es una acción que contiene un elemento comunicativo: volver a establecer lazos con quienes fueron socios.

¿Hay algo que podemos comunicar que revierta la situación problemática?

Ofrecer un nuevo plan de pagos o moratoria para ex socios que quieran re-asociarse.

¿Estas acciones son comunicables?

Sí, implementar una campaña de re-asociación por medio de una moratoria o plan de pagos especial para quienes fueron socios

PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL: Recuperar socios por medio de una campaña de re-asociación

Entonces, llegar a construir una problemática comunicacional implica un ejercicio que debemos poner en práctica desde el mismo momento en que emprendemos la etapa diagnóstica. Ponernos lentes de auditores y auditoras en comunicación implica pensar la institución en clave comunicacional. No es un ejercicio fácil, lo sabemos, pero estos ejemplos que hemos planteado les darán una pista para saber por dónde encarar la etapa diagnóstica y lo que sigue.

Referencias bibliográficas

Ander Egg, E. (2007) “El taller como sistema de enseñanza-aprendizaje” en *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*, Buenos Aires, Magisterio del Río de La Plata. 6-19.

Ander Egg, E. (2011) *Diccionario del trabajo social*, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, Córdoba, Ed. Brujas.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (coordinadoras) (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*, Montevideo, Universidad de la República.

Bianchi, D.; Musto, L.; Nusa, V.; Rodríguez, A. (2015) “Acuerdos de la participación: el mapeo de problemas. Programa Integral Metropolitano (PIM)”, Universidad de la República, Montevideo.

Enz, A.; Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, Asociación Civil Comunia.

Errecalde, S., Pagani, W., Isola, F., Cabrera, A. y Carboni, D. (2022). “Estudio de caso”. En Errecalde, S. y Aparicio, G. (compiladores) *Manual de Lectura y Escritura Académica*, Departamento de Economía y Administración, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.

Hermite, Esther (2002) “La observación por medio de la participación”. En Visacovski, S. y Guber, R., *Historia y estilos de trabajo de campo en Argentina*, Buenos Aires, Antropofagia.

Prieto Castillo, D. (1990) *Diagnóstico de comunicación*, Quito, CIESPAL.

Sotelo, A. (1997) “El Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias). Un Método para el Análisis Situacional y la Formulación de Estrategias”. Escuela Superior De Trabajo Social, La Plata, Universidad Nacional De La Plata.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (1985) *Conceptos y técnicas de la dirección y administración estratégicas*. DF, México.

Trabi, B. (2012). *Diagnóstico*. En León, A. y Krmpotic, Claudia (coord.) “Trabajo Social Forense. Balance y perspectivas”. Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina.

Uranga, W. (2014). *La importancia de la comunicación planificada* [Video]. Usina de medios. Argentina.

Uranga, W. (2020) “Cap. IV: El proceso”. En Uranga, W. y Vargas, T. (compiladores) *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*, La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de la Plata, 99-103.

Uranga, W., Moreno, L. y Villamayor, C. (1990). *Diagnóstico y planificación de la comunicación*. Buenos Aires, La Crujía.

Vélez Restrepo, O. (2003). *La Caja de Herramientas: mutaciones dialogantes o de lo positivo a lo interactivo. Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas*. Buenos Aires, Espacio Editorial.



Identidad y comunicación en las organizaciones sociales

Santiago Errecalde

En el capítulo 1 de este libro afirmamos que la organización comunica y la comunicación organiza, proponiendo una unidad inseparable entre ser, hacer y contar.

Hay elementos de los relatos que construimos que nos acercan a algunos grupos, hechos e historias, mientras que nos alejan de otros. Cuando usamos una palabra, definimos un espacio o forma de trabajo, y también estamos proponiendo con quiénes (sí y no) queremos vincularnos.

En este capítulo nos proponemos recuperar las nociones de “organización” y “vínculo” para pensar la identidad. El concepto de “identidad” es clave para los estudios de comunicación. En este caso, lo pensaremos como un elemento fundamental para las organizaciones en general y las sociales en particular.

I. La identidad en las organizaciones sociales

La identidad, ya lo dijimos, es un elemento fundamental para analizar, pensar y planificar la comunicación en las organizaciones sociales. En primer lugar, porque permite que los y las integrantes de la organización se sientan identificados; es decir, que se reconozcan como parte de un colectivo que se sostiene en el tiempo para hacer algo con algún objetivo en común. Segundo, porque facilita los procesos de reconocimiento por parte de otras organizaciones, instituciones y grupos de personas. Y, por último, porque diferencia a la organización de otras.

Esa identidad puede cambiar con el tiempo por distintas razones: cambio en las personas integrantes, modificaciones del contexto o, incluso, la modificación de los objetivos de la organización. Por eso, como indican Enz, Franco y Spagnuolo (2012) la identidad es un insumo para la comunicación (y, por lo tanto, para la gestión de las organizaciones) y, al mismo tiempo, se construye y refuerza en procesos comunicacionales.

Uno de los primeros atributos es la historia de esa organización. Cuando, cómo, dónde y por qué se inició. ¿Quiénes fueron las personas y las situaciones que la impulsaron? El relato de la organización surge de una mirada sobre ese proceso de construcción mítica. Pero esa mirada y esos

atributos pueden cambiar con el tiempo, dando cuenta de las diferentes realidades con la que se encuentra la organización y su entorno. Entonces, entendemos por identidad “el conjunto de atributos propios de una organización o de un proyecto social que los caracterizan y distinguen frente a otros; la identidad constituye un bien intangible en permanente (re-)construcción por sus integrantes” (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012; p. 35).

II. Elementos comunicacionales de la identidad

Hemos dicho que ser, hacer y contar son una unidad en las organizaciones. También agregamos en la clase 1 que, sin una adecuada planificación, es difícil saber qué y cómo estamos comunicando (Retamal Hofmann, 2021). Por cierto, la comunicación de la identidad no queda por fuera de esta definición general.

Para planificar y organizar la comunicación de la identidad se suele hablar de elementos formales e informales. Estos elementos son hechos y productos que deben definirse conscientemente, y en los que se sintetiza y concreta la comunicación de nuestra identidad organizacional. En general suelen diferenciarse entre elementos formales e informales.

Tabla 1. Elemento de la identidad. Clasificación en formales e informales, definición y elementos		
Elementos formales	Se reflejan en productos comunicacionales (textos, imágenes, página web, contenidos para redes sociales, entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, objetivos y valores • Sistema de identidad gráfica • El territorio donde trabaja • La forma de gestión
Elementos informales	Se reflejan en actitudes y formas de vinculación que pueden estar pautadas o pre-establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • El clima de trabajo • El vínculo con los públicos • La conducta de la organización y sus integrantes

Fuente: Elaboración propia a partir de Enz, et al (2012)..

Dentro de los elementos formales de la identidad, cuatro elementos –visión, misión, objetivos y valores– cumplen una función muy importante, ya que representan una síntesis comunicacional de la organización. No puede haber organización sin misión, visión, objetivos ni valores, pero sí puede suceder que nos encontremos con algunas que no los tienen formulados (o preparados para comunicar), los presentan de otra manera

(por ejemplo, “quiénes somos” y “qué buscamos”) o no los tienen actualizados (es decir, no reflejan el estado actual de la organización). A veces, también pueden estar “mezclados” en un solo texto. Incluso en las organizaciones formalmente constituidas eventualmente podemos observar algunos de estos elementos en los estatutos y/o actas constitutivas.

Un aporte interesante del trabajo de consultoría de comunicación es trabajar en la (re)formulación de la misión, visión, objetivos y valores para organizar la comunicación y la gestión de la organización o adecuarlos a su situación actual. En el caso de las organizaciones sociales, es importante construir estos elementos en instancias participativas y democráticas, ayudando a consolidar la identidad colectiva del proyecto.

Los elementos de comunicación de la identidad deben ser útiles para cohesionar a sus integrantes, sostenerse en el tiempo y transmitir con claridad y de manera atractiva las cuestiones fundamentales de la organización. Una forma posible de ordenarlo es construyendo un manual de marca. Es decir, un documento donde se organizan los elementos formales de la identidad y donde están disponibles para su uso con indicaciones acerca de cómo, cuándo y para qué utilizarlos. En algunos casos es también una pieza diseñada y muy elaborada, pero también puede ser un documento compartido con textos y enlaces a lugares donde estén guardadas las imágenes, un grupo de WhatsApp usado exclusivamente para eso. Lo importante es que estos elementos estén sistematizados, ordenados y organizados para facilitar su uso.

II.1. Misión y objetivos

Como indican Enz, Franco y Spagnuolo (2012) la misión y los objetivos se basan en qué hace la organización en el presente. Veamos en detalle estos dos elementos de la identidad de las organizaciones.

La misión es lo que hace la organización. La razón por la que existe. Su propósito. En muchos casos, las organizaciones sociales nacen para satisfacer una necesidad (o varias), buscan garantizar un derecho o reclamar por una problemática (o causa) de sus integrantes, sus destinatarios o un territorio. Es importante que la misión defina de manera breve, clara y contundente qué hace la organización, para qué existe.

Veamos algunos ejemplos formulados por estudiantes de la materia:

Tabla 2. Ejemplos de misión	
Misión formulada por estudiantes en la materia. Análisis y origen de la información.	
<p><i>En La Usina trabajamos para promover un cambio de actitud respecto a la discapacidad generando una ciudadanía. Para lograrlo asistimos a la salud física y mental construyendo oportunidades de integración laboral.¹⁴</i></p>	<p>En este caso, la misión de la Asociación Civil La Usina se reformuló en primera persona del plural usando información de las entrevistas y dos publicaciones de su página web (http://www.lausina.org/): la misión y qué hacemos. Se observa su propósito, sus destinatarios, la problemática sobre la que trabajan y algunas dimensiones del cómo lo hacen. La formulación en primera persona del plural refuerza la idea de equipo y el rol fundamental de sus integrantes.</p>
<p><i>La misión del Centro de Jubilados y Pensionados Los Álamos es fomentar y coordinar actividades culturales, sociales, recreativas, deportivas y todas aquellas que faciliten la integración de los adultos y las adultas mayores y promuevan el acrecentamiento del vínculo entre socios y socias. También se promueven actividades de prevención en salud garantizando así el cumplimiento de sus derechos.¹⁵</i></p>	<p>En este caso, la misión se formula utilizando a la organización como sujeto y dos estructuras impersonales: verbos en infinitivo (“fomentar”) y la voz pasiva con el uso del pronombre “se” (“se promueven”). Los dos párrafos separan y jerarquizan dimensiones del trabajo. La misión se construyó a partir del estatuto de la organización y entrevistas con la presidenta. Aparecen con claridad a quién se destinan las acciones y la perspectiva de géneros.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos realizados en la materia.

En estos ejemplos observamos diferentes maneras de trabajar en la formulación (o reformulación) de la misión con distintas estrategias discursivas. Como dijimos, todas las organizaciones tienen una razón de ser aunque no tengan escrito un texto sobre la misión institucional.

Cuando hablamos de los objetivos de la organización nos referimos, en general, a aquellos que se determinan como estratégicos. Es decir, para los que se trabaja a largo plazo. No son los objetivos de un proyecto o de una acción puntual (que también deben formularse, pero que no necesariamente forman parte de la identidad de la organización que, suponemos, trasciende a los objetivos de corto y mediano plazo).

Entonces, podemos definir a los objetivos como “aquellos propósitos que tienen cierta permanencia en el tiempo, que orientan el hacer y sirven como guía para la ejecución concreta de acciones” (Enz, et. al, 2012; p. 50).

Muchas veces, las organizaciones tienen múltiples objetivos. Es correcto formularlos y registrarlos, y seleccionar algunos para comunicar. Éstos deben ser adecuados a las características de la organización (en tamaño,

¹⁴Formulado por las estudiantes: Aldana Maldonado, Ludmila Sotelo, Yamila Rocio Tula, Rocio Burgos, Lucila Belén Robles.

¹⁵Formulado por las estudiantes Mariela Bogarin, Ana Clara Pardo y Camila Agustina Gonzales.

recursos, el territorio donde trabaja) y alcanzables. Para analizar si son alcanzables, muchas veces –a diferencia de la misión– se intenta cuantificarlos o se establecen indicadores que sirven para medir el nivel de concreción de esos objetivos.

Si la misión establece qué hace y para qué existe la organización, los objetivos expresan qué se quiere lograr con las acciones que se realizan. A veces, no todas las acciones tienen vinculación directa con ese objetivo estratégico, pero es importante establecer relaciones planificadas entre las diferentes actividades para evitar la dispersión (o repensar esos objetivos estratégicos).

En algunas organizaciones, los cambios o la renovación de autoridades suponen un buen momento para revisar o trabajar dichos lineamientos estratégicos. También, muchas instituciones cuentan con momentos pautados para informar el avance y el estado de sus actividades (incluyendo la situación financiera): por ejemplo, en las asambleas de memoria y balance.

De esta forma, los objetivos guían la práctica, vinculando la misión y la visión. Para medir su avance o niveles de concreción, es necesario saber desde dónde partimos o construir mediciones periódicas a partir de la construcción de indicadores.

Retomando uno de los ejemplos anteriores, veamos los objetivos que se sintetizaron para el Centro de Jubilados Los Álamos, su vínculo con la misión y posibles indicadores de avance:

Tabla 3. Misión, objetivos y posibles indicadores para el Centro de Jubilados Los Álamos

Misión	Objetivos	Posibles indicadores
<i>La misión del Centro de Jubilados y Pensionados Los Álamos es fomentar y coordinar actividades culturales, sociales, recreativas, deportivas y todas aquellas que faciliten la integración de los adultos y las adultas mayores y promuevan el acrecentamiento del vínculo entre socios y socias. También se promueven actividades de prevención en salud, garantizando así el cumplimiento de sus derechos.</i>	Mejorar la infraestructura del Centro de Jubilados para mejorar los espacios de encuentro y el acceso a servicios de los asociados y las asociadas;	Cuantitativo: cantidad de obras (de mantenimiento o nuevas obras) realizadas. Cualitativos: relación entre las condiciones de infraestructura en diferentes momentos
	Ampliar las articulaciones y vínculos con otras organizaciones e instituciones;	Cuantitativos: cantidad de vinculaciones establecidas y de actividades realizadas con otras instituciones. Cualitativos: tipo de organizaciones con las que se vincula. Tiempo que se mantienen esas articulaciones.
	Acompañar a más jubiladas y jubilados en el acceso a sus derechos para una mejor calidad de vida.	Cuantitativos: cantidad de asociados y asociadas. Cualitativos: cantidad de años de asociado/a.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos realizados en la materia.

II.2. Visión y valores

La visión y los valores expresan las motivaciones de la organización. Expresan un futuro deseado y una forma de hacer las cosas. Veamos cada elemento por separado.

Si la misión expresa qué hace la organización, la visión debe comunicar hacia dónde quiere ir. Qué quiere construir, la imagen a la que se orienta. Siguiendo a Enz, Franco y Spagnuolo (2012), “la visión enuncia la imagen clara de la situación futura deseada, directamente vinculada a la transformación social que se propone una organización” (p. 48).

En general, hay dos formas de expresar la visión. Por un lado, algunas se formulan a partir de una imagen deseada de la propia organización, “es la organización deseada” (Usina de medios, 2012; p. 8). Por el otro, hay otras que representan una visión soñada de la sociedad, más allá de la organización. Desde esta perspectiva, la visión tiene un espíritu utópico. No expresa – como los objetivos – de manera concreta y medible los resultados esperados con las acciones, sino que intenta involucrar a *propies y ajenes* en un sueño colectivo. La definición misma de utopía supone su característica de inalcanzable. Sin embargo, como nadie más pudo, el poeta uruguayo Eduardo Galeano (2008) definió la importancia de construir/tener/compartir utopías:

Ella está en el horizonte —dice Fernando Birri—. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar. (p. 230).

Veamos dos ejemplos, también a partir de trabajos de estudiantes en la materia:

Tabla 4. Ejemplos de visión de la Usina y el Club Defensores de Glew realizados por estudiantes en la materia	
<i>Vivir en una comunidad donde las personas con discapacidad ejerzan su condición de seres humanos, siendo valorados y respetados desde su diversidad.</i>	Retomando el ejemplo de la Usina, en su visión observamos un proyecto de sociedad que hace hincapié en a quienes destinan sus acciones.
<i>Ser un referente en el ámbito deportivo y académico de la provincia de Buenos Aires, siendo un dispositivo donde ambos sectores se articulen. Promoviendo el vínculo social y cultural. En virtud de esto, busca mantener lo logrado a lo largo de sus más de 100 años de vigencia e innovando constantemente para lograr una mejor estadía y bienestar para sus socios/as, alumnado y comunidad.¹⁶</i>	En este caso, la visión del Club Defensores de Glew se formula poniendo en el centro a la organización, sus dos ámbitos de actividad, su espacio territorial de trabajo y sus integrantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos realizados en la materia.

¹⁶Visión redactada por Débora Sosa, Adriana Osso, Natalia Basso y Micaela Ferreyra durante el primer cuatrimestre de 2021, a partir de entrevistas con referentes del club.


Los valores son “aquellos principios distintivos y de carácter positivo que responden a las preguntas: ¿por qué trabajamos? y ¿cómo lo hacemos?” (Enz, et. al, 2012; p. 51). Al orientar el modo en el que se hacen las cosas, los valores deben estar presentes en las diferentes dimensiones de la gestión de la organización.

Los valores son guías para el accionar de la organización que definen, de alguna manera, *lo que está bien y lo que está mal*. En cierta forma, conforman los principios éticos de la organización que deben compartir quienes la integran, las organizaciones con las que se desarrollan acciones conjuntas y los y las integrantes de la institución: “Los valores son la ‘FILOSOFÍA INSTITUCIONAL’ y el soporte de la Cultura Organizacional (¿En qué creemos? ¿Cómo somos? ¿Cómo actuamos?)” (Usina de Medios, 2012; p.10).

Volvamos al ejemplo del Centro de Jubilados Los Álamos, elaborado por estudiantes en la materia:

Se puede reconocer la solidaridad y empatía con la que trabajan, la responsabilidad de mantener las necesidades sociales de contención, estimulación y fraternidad con su comunidad. Se destaca también el compromiso que el Centro tiene con la comunidad del barrio, participando en el cuidado de los espacios públicos (...) y prestando sus instalaciones para campañas de vacunación y otras actividades para todos y todas.

En ciertas ocasiones, los valores se expresan en otros símbolos o como palabras clave en imágenes, logos u otras formas de expresión de la identidad institucional. Veamos algunos ejemplos de isologotipos, que anticipan lo que veremos en la siguiente sección:

<p>Tabla 5. Dos ejemplos de expresión de valores en elementos gráficos</p>	
<p>Ejemplo 1 de 2</p>	
	<p>En el caso de Mercado Territorial aparece el verde para vincularse con la naturaleza. Ese valor está reforzado por los surcos, que representan la tierra y las plantas, pero también aparece el rol de quien la trabaja (agricultor/a). El círculo de afuera transmite armonía, al organizar y contener la composición.</p>

Ejemplo 2 de 2



Este tipo de logos, que representan de alguna forma la figura humana y con variedad de colores, refuerza la presencia de las personas en las acciones de la organización y construye un relato positivo en torno de la diversidad. Las manos diversas formando una única mano refuerzan el rol integrador de la organización.

Fuente: Elaboración propia. El logo de Mercado Territorial fue diseñado por la Cooperativa de Trabajo El Maizal en el marco de la Incubadora de Diseño y Comunicación para la Incubadora de Economía, Mercados y Finanzas de la Universidad Nacional de Quilmes. Imagen de la mano de estudioimagen, disponible para uso gratuito con fines educativos en plataforma Canva.

II.3. Sistema de identidad gráfica o visual


La identidad de la organización también se expresa en elementos gráficos o visuales. Al conjunto de elementos diseñados y que utilizamos de manera articulada para la comunicación de la organización le llamamos sistema de identidad gráfica o visual.

Como indican Enz, Franco y Spagnuolo (2012)

Un sistema de identidad visual es el conjunto de todos los signos visuales de una organización. Tiene como objetivo representar e identificar a la organización dentro de un contexto determinado y estandarizar y racionalizar el uso de símbolos utilizados para la comunicación institucional (p. 54).

Con el avance de la comunicación digital y las plataformas (entre ellas, las redes sociales), los sistemas de identidad visual se tornan imprescindibles. Al igual que con otros elementos de la identidad organizacional, es importante que las organizaciones trabajen en sus identificaciones gráficas para asociarse a algunos temas, territorios e ideas, para diferenciarse de otras, y para fortalecer las formas de vinculación con los públicos.

Veamos algunos elementos de un sistema de identidad visual simple (o de baja complejidad):

Tabla 6. Elementos de un sistema de identidad visual simple (o de baja complejidad)		
Identificador visual	Es lo que en general llamamos logo. Puede ser una representación visual de una palabra o varias palabras (logotipo); un elemento icónico (no verbal) que identifique a la organización (isotipo); o bien la unificación de ambas que funcionan por separado (isologotipo) o como una unidad que funciona sin que se dividan (imagotipo).	
Colores institucionales	Es el color o los colores que utilizamos de manera predominante para nuestra comunicación. Pensar el color es un elemento clave para el registro comunicacional de nuestra organización. La psicología del color estudia el impacto de nuestra elección en las personas.	
Paleta cromática	Una vez que seleccionamos el color o los colores institucionales, podemos trabajar una paleta cromática. La paleta cromática es un sistema de combinación de colores que utilizaremos para nuestra comunicación. Puede incluir o no el color institucional, o el del identificador visual.	
Imágenes	Las imágenes son representaciones visuales de personas, objetos, situaciones, sentimientos o sensaciones. Pueden ser fotografías, ilustraciones, pinturas, grabados o imágenes desarrolladas con diversas técnicas; también pueden combinarse. Quiénes aparecen, con qué actitud, haciendo qué cosa, en qué contexto y con qué colores modifican nuestra propuesta de comunicación.	
Tipografías	Son las formas estéticas que toman los grafemas (representaciones visuales de las letras) y otros elementos lingüísticos (como las tildes o los puntos) que se combinan al escribir. Muchas veces se establecen sistemas que jerarquizan y organizan la información considerando diferentes tipografías, colores, variaciones (cursivas, negritas, subrayados), tamaños y alineaciones (izquierda, derecha, central).	<h1>Títulos</h1> <p>Texto principal Texto secundario.</p> <p>Aclaraciones</p>
Texturas y formas	Son otros elementos gráficos que se pueden utilizar en las publicaciones o aplicaciones comunicacionales del sistema gráfico de identidad.	

Fuente: Identificación de elementos y textos de elaboración propia a partir de Enz, et al (2012) e INCUBESS (2020). La imagen del identificador gráfico es una recreación del isotipo de la Asociación Madres de Plaza de Mayo. La imagen de "Fotografía" fue tomada por Cristian Silva para la Universidad Nacional de Quilmes.

Estos elementos de identidad gráfica deben combinarse con diferentes textos (entre ellos la misión, visión, valores y objetivos) en distintas aplicaciones o publicaciones físicas o digitales. En muchas organizaciones podemos encontrar una diversidad de elementos gráficos que se utilizan en su comunicación. En algunas ocasiones, puede ser un verdadero aporte de la consultoría el hecho de recuperarlos, organizarlos, conservarlos y valorarlos para –en los casos que sea necesario– reformularlos y prepararlos para un uso adecuado a los objetivos, públicos y canales de la organización.

Cuando hablamos de aplicaciones de la marca nos referimos a las distintas formas de utilizar los elementos de identidad visual en una amplia variedad de situaciones o publicaciones. Muchas veces, podemos prever y pre-diseñar esas aplicaciones; en otros casos, podemos recuperar diferentes publicaciones y, en el proceso de reorganización, trabajar las formas de aplicación de la identidad. Con el proceso de consolidación de la identidad visual se construye una especie de lenguaje que facilita los procesos de comunicación y disminuye la dispersión en nuestras propuestas comunicacionales.

Veamos como ejemplo distintas aplicaciones de marca de Mercado Territorial (<https://mercadoterritorial.com.ar/>). ¿Qué elementos se repiten? ¿Podemos identificar las piezas que observamos como parte de un mismo sistema?

Tabla 7. Ejemplos de aplicación de marca en publicaciones de Instagram de la organización “Mercado Territorial”



Fuente: Imágenes recuperadas de <https://www.instagram.com/mercado.territorial/> utilizadas con permiso de la organización.

III. Para pensar la consultoría de comunicación

Ya afirmamos que no hay organización sin identidad. Y podríamos decir –jugando con el famoso axioma– que es imposible que la organización no comunique.

En su libro *Teoría de la comunicación humana*, Watzlawick, Bavelas y Jackson (2011) proponen un axioma tan difundido como cuestionado: “es imposible no comunicarse”. Es decir: con lo que decimos, hacemos, o no decimos o no hacemos, igual construimos sentido. Todo comportamiento comunica (recuerden que por comunicación entendemos una interacción en la que se construye sentido). Además, los autores, proponen que hay que pensar lo que se dice (modalidad digital) y cómo se dice (modalidad analógica).

En esta misma línea, también expresamos que muchas veces, cuando nos acercamos a organizaciones sociales, no nos encontramos con sistemas estructurados de comunicación de la identidad. Sin embargo, las organizaciones comunican, construyen relatos y se identifican con ciertas ideas, territorios, acciones y formas de representación (palabras, textos, colores, imágenes, referentes).

En este caso, la propuesta de consultoría debe empezar por reconocer, identificar y valorar los esfuerzos comunicacionales de la organización para, a partir de ahí, organizarlos, conservarlos y estructurarlos. En muchos casos, serán importantes las preguntas que hagamos a quienes integran la institución para iniciar un camino de reformulación de los aspectos que se detecten para mejorar.

Como ya vimos, cuando trabajamos sobre el diagnóstico es necesario iniciar un proceso de investigación como una forma de acercamiento previo a la organización. Esto permite construir una propuesta de abordaje comunicacional que potencie la capacidad transformadora de las acciones en los territorios.

III.1. Cómo podemos empezar el diagnóstico de la identidad de la organización. Apuntes desde la práctica en la materia.

Todas las organizaciones tienen identidad. Sin embargo, muchas veces no encontramos que esa información esté organizada, sistematizada e incluso valorada como un recurso. Desde la experiencia de los equipos de trabajo en la Cátedra de Comunicación Institucional, podemos decir:

- Muchas veces **encontramos elementos constitutivos de la identidad en los procesos de investigación previa** (fundamentales en la eta-

pa de diagnóstico). Es importante hacer una lectura atenta y comprensiva de esa información, que la podemos reorganizar en los elementos que vimos en este capítulo.

- Cuando se trata de organizaciones e instituciones estatales o vinculadas a políticas públicas, podemos encontrar elementos en las leyes, ordenanzas o resoluciones que las crean o reglamentan.

- Otras veces podemos hallar información relevante en internet, vinculada a publicaciones en redes sociales o medios de comunicación local.

- El nombre y el tipo de organización suelen ser datos relevantes: es importante buscar referencias sobre su significado. A veces puede ser una sigla que responde al nombre de una política pública; en otras ocasiones puede ser el nombre de una persona importante para el barrio, la organización o el trabajo que hacen o construir una referencia con la comunidad que le dio origen, entre muchas otras opciones.

- **Durante los encuentros con las organizaciones** (incluso en visitas previas) podemos detectar elementos identitarios y es importante:

- Observar elementos de comunicación en donde se exprese la identidad de la organización. Entre otros, debemos prestar atención a:

- * Cartelería

- * Señalética

- * Identificadores que utilicen sus integrantes (uniformes, algún tipo de vestimenta o accesorios que nos permitan vincularlos con componentes de la identidad de la organización)

- * Colores y formas de organización del espacio

- * Actividades que se desarrollan y sus participantes

- Durante la entrevista, indagar sobre los elementos identitarios pero sin preguntar “¿cuál es la identidad de la organización?”. Algunas preguntas orientadoras para hacerles a distintas personas pueden ser:

- * ¿Cómo te sumaste a la organización? ¿Por qué lo hiciste?

- * ¿Qué significa para vos el nombre de la organización?

- ¿Qué importancia tiene para vos el hecho de ser parte?

- * ¿Cómo invitarías a otra persona a participar de las actividades que realizan?

- * ¿Qué cosas aporta la organización al barrio?

- * ¿Cómo es el trabajo día a día? ¿Qué te dicen las personas del barrio sobre la organización?

- En las **organizaciones constituidas formalmente** podemos encontrar información importante en sus estatutos, actas o memorias. En algunos casos, proponer espacios de reflexión en torno de la actualidad de las expresiones volcadas en esos documentos (siguiendo la idea de que la identidad puede ser un elemento en permanente co-construcción) puede ser un buen ejercicio.
- En los **espacios de inserción territorial de políticas públicas** (por ejemplo, una sede del Plan de Finalización de Estudios Secundarios –FINES– o un Centro de Atención Primaria de la Salud –CAPS–) es importante identificar el o los organismos del Estado que participan, buscar información sobre los proyectos, programas o planes en los que se inserta y observar las formas de participación de la comunidad en dichos espacios. Con la información que recabamos de fuentes primarias y secundarias podemos identificar, elaborar y organizar los elementos identitarios de la organización. Ya hemos dicho que algunas veces esos elementos se pueden presentar desordenados (mezclados), confusos o poco transparentes. No obstante, de las recurrencias que detectemos (es decir, elementos que se repitan o podamos observar en diferentes momentos), los elementos a los que se le brinde mayor relevancia o aquellos que identifiquemos como constitutivos de la organización, podemos construir una propuesta organizada de identidad comunicacional.

Dimensiones a observar	Cuestiones a las que prestar atención	Elementos de la identidad que podemos re-construir
Testimonios durante las entrevistas o charlas informales	Expresiones que coinciden, que se repiten (recurrencias) o en las que se observan niveles mayores de elaboración (puede ser una bandera, una actividad destacada, un recuerdo compartido)	Historia de la organización Misión, visión, valores y objetivos. Modalidades de gestión.
Sede social, lugar de trabajo o espacio de encuentro	Nombre de la organización, colores, actividades que se realizan y personas que participan. Formas de disposición del espacio. Vinculaciones entre diferentes personas.	Historia de la organización. Misión, visión, valores y objetivos. Identidad visual o gráfica.
Noticias publicadas en la web y medios locales sobre la organización	¿Qué se dice en las entrevistas y noticias acerca de qué, cómo y para qué hace su trabajo la organización?	Misión, visión, valores y objetivos. Territorio en el que trabaja.

Noticias publicadas en la web y medios locales sobre la organización	Colores, fotografías, tipografías, texturas, expresiones. Buscar elementos que se repiten o piezas más elaboradas, o bien que se destaquen como significativas a partir de la observación o las entrevistas.	Identidad visual o gráfica.
Noticias publicadas en la web y medios locales sobre la organización	Textos (en particular, palabras o expresiones que se repiten)	Misión y objetivos. Territorio en el que trabaja.
Noticias publicadas en la web y medios locales sobre la organización	Cuándo se fundó la organización. Qué tipo social tiene. Qué cuestiones se debaten y quiénes participan.Cuál es su objeto social y si se modificó en algún momento.	Misión, visión, valores y objetivos. Territorio en el que trabaja. Modalidades de gestión. Historia de la organización.
Noticias publicadas en la web y medios locales sobre la organización	¿Cómo se organizan y para qué fueron creados? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Se construyen espacios consultivos locales? ¿Qué nivel o niveles de gobierno participa/n?	Misión, visión, valores y objetivos. Territorio en el que trabaja. Modalidades de gestión. Historia o punto de partida (necesidad o reclamo social) que da origen a la política pública.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012). “Cap. 2: El núcleo íntimo de los proyectos sociales” e “Identidad: una dimensión de la comunicación organizacional”. En *Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, Asociación Civil Comunia, 34-63.

Galeano, E. (2012) “Ventana a la utopía”. En *Las Palabras Andantes*, Madrid, Siglo XXI.

INCUBESS (2020) “Herramientas digitales para la autogestión. Comunicación integral”. Programa Universitario de Incubación Social, Universidad Nacional de Quilmes.

VV.AA. (2012) *Manual de Comunicación Institucional*, Cooperativa Usina de Medios. Buenos Aires, Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR).

Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (2011) [1967] *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Herder Editorial.



Grupos de interés y organizaciones sociales: apuntes para la construcción del mapa de públicos

Mg. Andrea Ariza, Lic. Sofía Cejas

El mapa de públicos es un instrumento muy útil para una gestión exitosa en la comunicación de una organización social. El mapa de públicos o mapa de grupos de interés:

Es una herramienta que consiste en una representación gráfica o esquemática (cartografía, tabla o gráfico) de las relaciones (o ausencia de ellas) que mantiene una organización con sus grupos de interés (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012: 95).

Este instrumento nos permite identificar y diferenciar los distintos públicos o grupos de interés con los que se relaciona nuestra organización. Identificar estos grupos lleva a que se puedan reconocer las demandas y expectativas de cada público, y le permite a la organización desarrollar estrategias de comunicación y acercamiento de acuerdo con los temas que resultan interesantes para dichos grupos de interés.

Por lo tanto, el mapa de públicos es un dispositivo muy valioso para las instituciones: nos permite visualizar con quiénes se relaciona la organización y planificar su crecimiento. El mapa, además, posibilita proyectar los vínculos que debería desarrollar para cumplir y potenciar sus objetivos (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012).

I. Públicos, grupos de interés y *stakeholders*. Una aproximación al concepto.

Las acciones comunicativas que llevan adelante las organizaciones están íntimamente relacionadas con la actividad que desarrollan y con los objetivos que persiguen. Por ende, la comunicación será diferente si se trata de una empresa o de una organización de otro tipo. Además, como vimos anteriormente, todas las instituciones se comunican, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Pero, ¿a quiénes comunican? ¿A quiénes están dirigidos los mensajes y las acciones de una organización? Para abordar estas cuestiones vamos a introducirnos en el estudio de los *públicos*.

Por un lado, tenemos la definición de Paul Capriotti (1999; p.35), quien define a los públicos como “el conjunto de individuos que se hallan en mutua integración con la organización”. Es decir, hablamos de grupos que tienen algún interés particular con relación a la organización, y que esa organización también tiene interés particular en ese conjunto de individuos.

Durante mucho tiempo se vinculó la palabra “públicos” a las estrategias de comunicación de las organizaciones con fines de lucro; es decir, al sector empresarial y a la venta de productos y servicios. Por este motivo, en el ámbito de la comunicación institucional empezó a utilizarse el término *stakeholders*, con su traducción al español como “grupos de interés”.

Por otro lado, Ritter (2013) define a los *stakeholders* como “individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización” (p. 140). Así, se pretende darle un uso más amplio al término al referirnos a todos los grupos de individuos que, efectiva o potencialmente, puedan tener intereses recíprocos con cualquier tipo de organización o institución.

Tal como la palabra lo indica, hablamos de “grupos” (en plural) porque los intereses que pueden tener los individuos con una organización son diversos: no todos son de la misma naturaleza, ni tampoco revisten la misma importancia para la organización. Para empezar, si somos los gestores o encargados de la comunicación de una institución es fundamental que detectemos a todos estos *stakeholders*.

I.1. ¿Por qué es importante que la organización conozca y defina sus públicos?

Como mencionamos antes, los intereses que vinculan a las organizaciones con sus públicos difieren entre sí. Por eso, al momento de pensar estrategias de comunicación efectivas, vamos a utilizar diferentes tácticas para los distintos públicos. La comunicación debe ser pensada, planificada y ejecutada teniendo en cuenta los intereses que motivan a cada grupo de individuos.

Por otra parte, también es importante dar cuenta de los distintos públicos para prevenir las situaciones de crisis. Las organizaciones pueden realizar

acciones que afecten de manera positiva o negativa a sus públicos. Si sabemos quiénes son todos estos grupos y los conocemos, podemos evitar alguna acción que genere malestar o una “crisis” con alguno de ellos; al menos, podemos repensar la acción para que su impacto sea menor al esperado si no hubiéramos tenido en cuenta a este grupo de interés. Por todo esto, es importante que al momento de identificar los públicos hagamos un trabajo lo más exhaustivo posible, pensando en todos los posibles puntos que pueden conectarnos a diversos grupos de interés, ya sea en este momento o más adelante.

Tendremos en cuenta los siguientes aspectos:

1) Los públicos son siempre una construcción artificial que realiza la organización (Bongiovanni, 2011).

2) Los públicos cambian. Por esto mismo, Bongiovanni (2011) sostiene que el concepto de “públicos” implica dinamismo: cada situación, cada momento importante de la organización define nuevos públicos.

3) Este dinamismo requiere de un análisis continuado. Cada mapa de públicos es una foto fija que debe analizarse en el tiempo. Ritter (2013:157) sostiene que “hoy unos *stakeholders* son importantes y otros, menos; pero el día de mañana los que hoy parecen intrascendentes pueden resultar claves”.

4) Una persona puede pertenecer a varios públicos al mismo tiempo.

5) Las estrategias de comunicación son más eficaces si tenemos en cuenta los distintos públicos. Por lo tanto, al identificar los públicos también indagaremos sobre los intereses que tienen éstos con la organización.

Los grupos de interés no son permanentes: no se definen de una vez y para siempre. Las situaciones por las que atraviesa la organización, el entorno versátil, los cambios que la propia organización pueda realizar en su estructura y varias otras cuestiones generan nuevos públicos, a la vez que suprimen los ya existentes. Es importante que realicemos este esquema o “mapa de públicos” de forma periódica y lo mantengamos actualizado para prestarle atención a lo verdaderamente importante, y que nuestra comunicación sea exitosa.

II. ¿Cómo realizamos un mapa de públicos?

En esta sección reflexionaremos sobre los públicos con los que se relaciona nuestra organización, para describirlos y realizar su representación gráfica en el mapa de públicos.

La confección de este mapa de públicos requiere que las organizaciones lleven a cabo tres operaciones: identificar, analizar y clasificar los públicos. En primer lugar, las organizaciones deben identificar—a través de distintos cauces— a los diferentes individuos o grupos de individuos con los que se relaciona su organización. Como mencionamos, identificar los grupos de interés con los que se relaciona nuestra organización permite planificar una comunicación efectiva en función de los temas de interés que le interesan a cada público; además, permite dar respuesta a las demandas de los públicos hacia la organización. La identificación de los públicos requiere de un trabajo analítico de todos los miembros de la organización, ya que deberán enumerar a cada uno de los individuos o grupos de individuos con los que mantienen un vínculo. Para realizar esto, indagaremos sobre las actividades de la organización, los destinatarios y los trabajadores, y estudiaremos las formas de financiamiento de la organización. También puede ser útil la comparación con otras organizaciones similares para identificar públicos potenciales.

Una vez identificados todos los vínculos que tiene la organización, pasaremos a la segunda fase. En esta etapa, las organizaciones deben analizar las relaciones que tienen con ellos, además de las relaciones de los diversos públicos entre sí, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos. Aquí nos preguntaremos sobre la naturaleza del vínculo que tenemos con todos los públicos identificados: ¿es un vínculo estrecho o lejano? Además, debemos puntualizar qué públicos están presentes en el día a día de la organización, y también quiénes están ausentes o no forman parte de la cotidianidad pero son actores clave de la organización. Por ejemplo, indagaremos cuáles son los intereses de esos grupos con la organización, cuál es el nivel de información que tienen sobre la organización, cómo se informan de nuestras actividades, si participan de ellas y cuál es el nivel de participación, y si aportan financieramente a la organización, entre otras. La intención de esta segunda fase es conocer en profundidad a los públicos para proceder a la clasificación de cada uno.

Al identificar los grupos de interés (o públicos) con los que la organización tiene vínculo, debemos tener en cuenta el tipo de vínculo que mantienen. Capriotti (2007; p. 69) sostiene que:

la noción de relación tiene importancia fundamental para la Teoría de los Stakeholders, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (stakes) específicos en función de dicho vínculo o relación.

Podemos usar como referencia las preguntas presentadas en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Preguntas básicas para el trabajo de los públicos
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Con quién se relaciona la organización? - ¿Con quiénes tiene problemas la organización? - ¿Quién puede interesarse por lo que realiza la organización y por lo que dice? - ¿Cuáles son las personas con las que se quiere tener algún tipo de relación? - ¿Qué público puede ejercer presión sobre la organización? - ¿Con qué otras organizaciones se comparten los mismos problemas? - ¿A quién hay que decir qué es la organización? ¿Por qué? - ¿Quién puede ayudar a cumplir los objetivos? ¿Quién puede impedirlo? - ¿Cuán cerca o lejos de la organización está el público? - ¿Cómo se los describe? ¿Qué características los hacen particulares? - ¿Cómo se informan estos públicos? - ¿Qué une a ese grupo de personas? ¿Qué hábitos y costumbres tienen? - ¿Qué valoran de la organización en cuestión? - ¿Cómo se los nombra? ¿Cómo se los puede agrupar? - ¿Quién autoriza o regula la actividad organizacional?

Fuente: Bongiovanni, M. (2011) "Los públicos en el proceso de comunicación pública".

Con toda la información recabada en la fase anterior, procederemos a realizar la clasificación de los públicos identificados para diferenciar entre los públicos internos y externos a la organización, y entre aquellos que poseen una relación más cercana o más lejana con ella.

Clarkson (1995) clasifica a los *stakeholders* o grupos de interés según dependa de ellos la supervivencia de la empresa. De esta manera, define dos tipos de *stakeholders*:

- **Primarios:** vinculados directamente a la empresa (clientes, empleados, consumidores, proveedores, accionistas, el gobierno).
- **Secundarios:** no involucrados en forma directa, pero pueden ejercer una influencia indirecta sobre la organización que puede impactar

de manera positiva o negativa (otras organizaciones civiles, dirigentes políticos, legisladores, comunidad o votantes).

En una línea similar, Capriotti (1992) habla de:

- Públicos naturales: nacen con la organización, proveen algún material para que la organización procese (proveedores), aquellos que “hacen algo” dentro de la organización (empleados, voluntarios) y los que reciben lo que la organización creó (clientes, destinatarios).
- Otros públicos detectados sobre la base de las necesidades de los intereses de los distintos públicos.

Como ideas, algunos de los públicos de la comunicación pueden ser:

Tabla 2: Públicos de la organización	
Miembros de la estructura organizacional	Empleados de la organización Voluntarios
Proveedores	Empresas Pymes Cooperativas
Aportantes	Accionistas Donantes
Clientes	Clientes actuales Clientes potenciales
Organismos públicos	Estado municipal Estado provincial Estado nacional Entes autárquicos
Asociaciones civiles	Asociaciones de vecinos Bibliotecas
Organismos educativos	Universidades Escuelas Institutos de formación
Líderes de opinión	Medios de comunicación o de prensa Influencers

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados y clasificados, realizaremos la representación gráfica de esas relaciones. Para ello existen diversos esquemas y formas, como veremos en el apartado siguiente.

III. Esquemas, matrices y formas gráficas para hacer los mapas de públicos

Los públicos han sido objeto de múltiples y diversos estudios, tanto académicos como empresariales. Debido a esta multiplicidad de trabajos, encontramos muchas propuestas para la representación gráfica de las relaciones; es decir, existen varias maneras de realizar un mapa de públicos en donde se ponen en juego diversas variables.

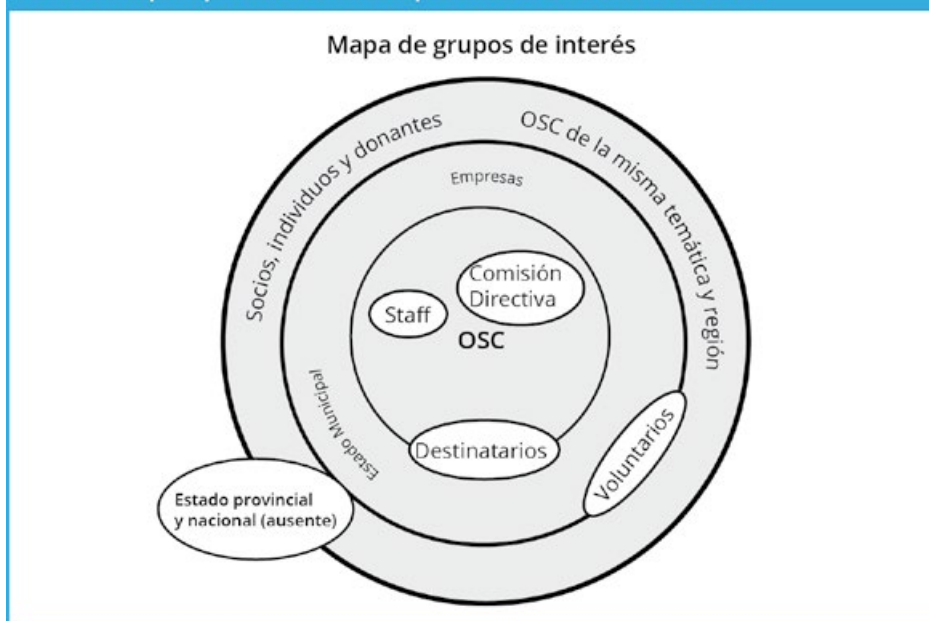
Veremos tres de ellas: el esquema de círculos concéntricos, el Modelo de Mitchell, Alge y Wood y una propuesta de Mapa de *Stakeholders*.

III.1. Esquema de círculos concéntricos

El esquema de círculos concéntricos es uno de los mapas más utilizados. Aquí se propone que, una vez identificados los públicos o grupos de interés, procedamos a confeccionar un gráfico o esquema de círculos concéntricos: allí situamos a la organización social en el centro. Luego, en función del tipo de vínculo que reconocimos anteriormente, ubicamos a los distintos públicos con los cuales se relaciona la organización. Los más cercanos al centro serán aquellos públicos primarios o naturales, con los que la organización se relaciona diariamente y de los cuales depende para su funcionamiento. Aquellos públicos que son importantes, pero que no se involucran de forma directa con la organización, serán situados más lejos del círculo.

Este modelo puede tener diversas variaciones según lo que nosotros, como equipo de comunicación, intentamos mostrar. Podemos graficar la cercanía de los diversos públicos: por ejemplo, diferenciándolos según sean internos o externos a la organización. También podemos mostrar la heterogeneidad de las relaciones que mantenemos con un mismo grupo de interés: por ejemplo, una misma persona puede ser socia y trabajadora de la misma organización.

Gráfico 1. Mapa de públicos de interés. Representación en círculos concéntricos



Fuente: Enz, Franco y Spagnuolo (2012).

III.2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Otra de las propuestas más conocidas para identificar y clasificar es la realizada por Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood en 1997, quienes propusieron identificar y clasificar a los *stakeholders* de acuerdo con tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia.

Es decir, una organización determinaría que un grupo o individuo es parte de los grupos de interés si cumple con algunos de estos tres atributos. Si los *stakeholders* poseían al menos uno de ellos, podrían incidir o ser afectados por la organización (Mitchell et al., 1997).

A partir de estas tres variables –recordemos: poder, legitimidad o urgencia–, Mitchell propone la clasificación de los grupos de interés. En primer lugar, si los actores no cumplen con al menos uno de estos atributos, no afectan ni son afectados por los resultados de la organización y, por lo tanto, no son considerados *stakeholders*. En segundo lugar, de acuerdo con los atributos que poseen, las organizaciones establecen una prioridad. Para determinar la clasificación, proponen un diagrama de Venn (ver grá-

fico): allí muestran que si el público tiene poder, legitimidad y urgencia son considerados definitivos y es un público clave al que la organización debe atender. En un segundo nivel se encuentran aquellos grupos que poseen al menos dos de los tres atributos y, de acuerdo con la combinación de esas variables, son denominados peligrosos, dependientes o dominantes. En un tercer nivel están aquellos públicos que detentan sólo uno de los atributos y se los llama inactivos, discrecionales o demandantes.



La clasificación propuesta por Mitchell permite que, al mismo tiempo que identificamos los grupos de interés, clasifiquemos la importancia que éstos poseen para nuestra organización y, de esa manera, establezcamos acciones de comunicación para cumplir con las diferentes demandas que ellos puedan tener.

III.3. Mapa de *stakeholders*

Con este mapa podemos ordenar al público de interés a partir de una clásica matriz de riesgo, lo que nos permite delimitar una estrategia general de tratamiento y gestión para cada uno de los grupos de interés.

Para llevar a cabo este mapa, identificamos y clasificamos a los grupos de interés según dos variables: su poder real y su interés e influencia en la organización. Aquí, a diferencia del modelo anterior, no consideraremos la legitimidad como variable.

A partir de ambas variables contempladas, diferenciamos cuatro tipos de *stakeholders*:

- **Clave:** son aquellos con un alto grado de poder, legitimidad e influencia, y de interés en nuestra organización,
- **Importante:** grupos que tienen poder e influencia pero no poseen interés en la organización.
- **Menos importante:** no tienen poder ni influencia —o tienen poco— y tampoco se interesan por la organización.
- **Potencialmente importante:** no tienen poder ni influencia, pero están interesados en las actividades de la organización.

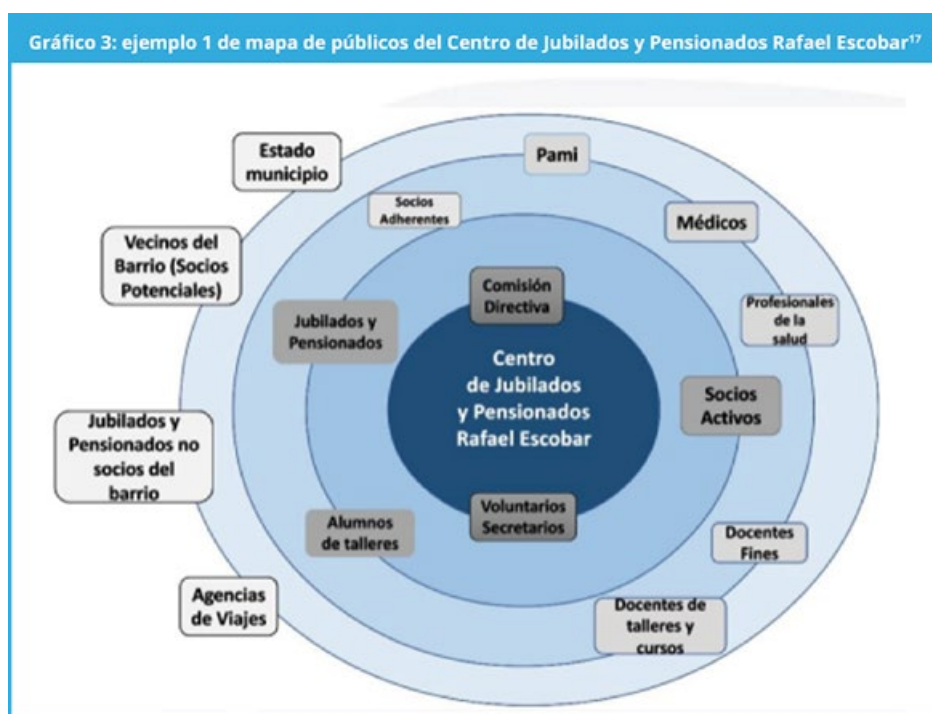
Tabla 3: Mapa de <i>stakeholders</i> según el grado de poder e interés en la organización		
Grado de poder e influencia que tiene	Grado de interés	
	Bajo	Alto
Alto	<p>IMPORTANTE Tiene poder e influencia, pero no posee interés en nosotros.</p> <p>Sugerencias: - Involucrarse e indagar en sus áreas de interés. - Tratar de que se interese más. - Satisfacer sus necesidades. - El objetivo es transformarlo en un público clave.</p>	<p>CLAVE Tiene poder, legitimidad e influencia; está pendiente de qué y cómo operamos.</p> <p>Sugerencias: - Prestarle la mayor atención y el máximo esfuerzo a este grupo. - Consultarlo con regularidad. - Se involucra en el proceso de toma de decisiones. - Es potencialmente contendiente.</p>
Bajo	<p>MENOS IMPORTANTE Tiene poco o nulo poder e influencia y no se interesa en nuestra organización.</p> <p>Sugerencias: - Aplicar un menor esfuerzo. - Comunicarle las novedades de la organización a través de canales generales. - Tratar de generar interés en la organización.</p>	<p>POTENCIALMENTE IMPORTANTE Está interesado en nuestra organización pero tiene poco poder.</p> <p>Sugerencias: - Convocar a participar de actividades de bajo riesgo de la organización. - Mantener informado y consultar sobre sus áreas de interés en la organización, ya que es un potencial embajador de buena voluntad para nuestra causa.</p>

Fuente: elaboración propia en base al texto de Ritter (2013).

IV. Apuntes desde la práctica en la materia

En esta sección vamos a recuperar algunos trabajos de las y los compañeros que recorrieron la materia Comunicación Institucional en estos cuatrimestres. A partir de los ejemplos, podremos observar los criterios que utilizaron otros estudiantes para graficar el mapa de relaciones que las organizaciones mantenían. Además, los invitamos a reflexionar sobre los agregados que podríamos hacer para potenciar esos mapas de públicos y diseñar nuevas estrategias de comunicación sobre la base de estas herramientas.

En primer lugar, indagaremos en dos mapas de públicos que utilizaron como base el esquema de círculos concéntricos para graficar las relaciones que mantenía el Centro de Jubilados y Pensionados Rafael Escobar.



En el ejemplo 1 (gráfico 3) observamos que, entre los públicos más cercanos están aquellos que incluimos dentro del público interno: comisión

¹⁷Elaborado por las estudiantes Mónica Didjurgis, Trinidad Do Santos, Yanina Enríquez, Antonella Fememias y Yanella Gerez.

directiva, empleados y voluntarios. Muy cercanos a ellos se encuentran los jubilados y pensionados –principales destinatarios de la organización–, los alumnos de los talleres y los socios activos. Un poco más lejos del núcleo se encuentran los socios adherentes, quienes aparentemente no participan de las actividades de la organización de forma cotidiana. PAMI, junto con los profesionales de la salud y de educación que participan en talleres de dicho centro de jubilados, estarán ubicados más lejos del círculo, pero continúan siendo un público relevante en el quehacer de la organización. Por último, se ubican vecinos y jubilados que no son socios pero que constituyen un grupo de interés potencial, junto con el Estado (municipio) y las agencias de viajes.

Como vemos, este mapa nos ofrece un primer acercamiento sobre las relaciones que mantiene la organización y su cercanía. Uno de los elementos que podríamos pensar como agregado está relacionado con la naturaleza de esas relaciones: ¿todos los públicos tienen el mismo interés en la organización? ¿Cuáles son los públicos que proveen a nivel financiero a la organización? ¿Cuánto depende la organización de dichos apoyos financieros?



¹⁸Elaborado por las estudiantes Viviana Fernández, Belén Garnica, Yolanda Gómez, Vanina López, Sonia Peralta y Mónica Ramírez.

En este segundo ejemplo (gráfico 4) se observa un desglose de la comisión directiva, donde se identifica a cada uno de sus miembros. Además, algo para destacar es que realizan una distinción al interior del mismo público que sería el de socios/jubilados y pensionados: diferencian entre socios adheridos, activos e inactivos, y ubican a los adheridos en el centro del mapa, al tiempo que los señalan como un público clave a atender. Esto supone un instrumento muy útil para diferenciar la información comunicada a cada uno de ellos.

Aquí también identifican un nuevo público: los donantes, que no estaban contemplados en el mapa anterior, y engloban en empresas prestadoras de servicios a la agencia de viajes.



En el mapa de públicos de la Biblioteca Popular Margarita Blanca encontramos una referencia al círculo concéntrico, pero para la representación gráfica distingue entre el público interno y el externo.

Al interior del público interno se distingue entre la comisión directiva – donde se hace un desglose de sus miembros– y los socios, pero de éstos últimos no realizan una diferenciación. Esto lleva a preguntarnos si existe tal homogeneidad al interior de los socios.

¹⁹Elaborado por las estudiantes Vanesa Badorrey, Oriana Menna y María Gauto.

En el público externo ubican a los profesionales, talleristas, alumnos del taller, emprendedores, no socios, voluntarios y a la comunidad barrial. Si bien la distinción entre los dos públicos –interno y externo– nos ofrece un indicio sobre la clasificación que realiza el equipo de comunicación, pareciera que no hay diferencias en la naturaleza de la relación entre los profesionales y la comunidad en general, ya que la forma en que está graficado no establece distinciones entre los públicos externos. Esto le quita a los lectores del mapa la posibilidad de observar quiénes están vinculados de forma diaria a la organización.

V. Cierre

En este capítulo indagamos sobre los públicos o grupos de interés. A partir de Capriotti y Ritter (2013) definimos a los públicos como los individuos o grupos de individuos que se hallan en mutua integración con la organización, tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización.

Aquí destacamos la importancia de identificar con quiénes se vincula nuestra organización y de realizar un estudio exhaustivo de la naturaleza de esas relaciones. Esto nos permitirá clasificar y priorizar en función de su relevancia y materialidad a los distintos públicos. De esta manera, los mapas de público devienen una herramienta para graficar este esquema de relaciones y elaborar estrategias de comunicación de acuerdo con los públicos y sus demandas y necesidades.

El análisis en profundidad de los públicos nos permite brindar respuestas, estableciendo plazos, medidas y recursos necesarios. Esto contribuye a mantener y mejorar los vínculos con los individuos o grupos interesados en nuestra organización, y coopera con el crecimiento de nuestra organización y el apoyo de las causas que ésta defiende. Freeman (1984), uno de los primeros autores en identificar la importancia de los públicos, señala “la necesidad, primero, de identificar quiénes son los *stakeholders* de la organización y cuáles son sus intereses (*stakes*) y, posteriormente, establecer las técnicas y procesos que permitan desarrollar la capacidad de la organización para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*” (p. 53). La representación gráfica de las relaciones que mantiene nuestra organización se plasma en los mapas de público y, como observamos, existen

múltiples maneras de realizarlo: los responsables de la comunicación de la organización podrán establecer diversos criterios para realizar el mapa de públicos de acuerdo con los objetivos que persigan. Este mapa debe ser una herramienta que nos permita incorporar en la gráfica a todos los individuos o grupos con los que mantenemos relación y, a su vez, debe proveernos información sobre la naturaleza de esa relación para así establecer prioridades en el diseño del plan de comunicación.

Referencias bibliográficas

Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*, Buenos Aires, Asociación Civil Comunia.

Bongiovanni, M. (2011). “Los públicos en el proceso de comunicación pública”. En A. Suarez (Comp.), *Auditoría de comunicación*, Buenos Aires, Dircom, lcrj.

Capriotti, P. (1992) *La imagen de la empresa*, Barcelona, El Ateneo [versión online 2006 en www.bidireccional.net].

Clarkson, M. B. (1995) “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *The academy of management Review*, N° 20, pp. 92-117.

Freeman, E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *Academy of Management Review* Vol. 22, N° 4, pp. 853-886. doi:10.5465/AMR.1997.9711022105.

Ritter, M. (2013), “Capítulo VI: Identidad, imagen y reputación”. En Ritter, M. (2013) *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires, Ritter y Partners.



Tercera parte: Planificar y comunicar para transformar



En la segunda parte hemos visto una serie de herramientas y pasos indispensables para llegar hasta un punto muy importante: tener la posibilidad de proponer un plan comunicacional. Si nos preguntamos qué es un plan comunicacional, indefectiblemente tendríamos que volver a repasar un poco de lo visto en la primera parte de este libro, donde se plantea que las organizaciones sociales, objeto de nuestro estudio, son y están conformadas por una serie de relatos. Tramas simbólicas que nos permitirán no sólo conocer a la institución, su historia, sus valores y objetivos, sino también que, principalmente, esa trama nos permite actuar sobre ella.

La posibilidad de modificar, mejorar, redefinir y redirigir el rumbo de una organización para que, en definitiva, pueda cumplir con sus objetivos es sobre lo que vamos a hablar en esta tercera parte. Ser auditores nos ubica en un lugar privilegiado: no de privilegio, sino como actores que proponen una transformación. Actores que miramos con ojo crítico, analítico, y luego sugerimos cambios posibles o –como nos gusta llamarlo– “proponemos nuevos relatos”.

En esta tercera parte vas a encontrar herramientas que permitirán construir el **Plan Comunicacional**. Veremos el paso a paso, como si fuera una receta, pero con la certeza de que cada cocinero y cocinera tiene su propia fórmula o un ingrediente especial.

Formulación y evaluación de proyectos de intervención

Lic. Samanta Fernández y Lic. Mayra Brabo

Una recapitulación sobre el recorrido trazado en Comunicación Institucional permite establecer los pasos que se deben llevar a cabo con el fin de formular estrategias de comunicación. En términos generales, el primer paso es el trabajo sobre una determinada institución: desde allí parte el análisis de la situación actual de la organización. Se investiga con la finalidad de conocer las problemáticas comunicacionales, lo que permitirá construir el problema o la problemática comunicacional.

Desde ese punto de partida, se podrá establecer cuál o cuáles son las situaciones que se pretenden modificar, entendiendo que un proceso deliberado de cambio sólo es posible si se reconoce la realidad sobre la cual se quiere intervenir.

Así, el diagnóstico permite visualizar las posibles soluciones, proyectar alternativas y cursos de acción para modificar las problemáticas detectadas. Es preciso tener en cuenta que, para que la intervención sobre la institución se desarrolle en el sentido deseado, se debe establecer una planificación estratégica de las metas y objetivos.

Cabe aclarar que, cuando se menciona un problema comunicacional, se hace referencia a una situación de la comunicación institucional que resulta deficiente o que puede mejorarse. En tal sentido, es preciso recordar, como se afirmó en el primer capítulo de este libro, que “la comunicación debe gestionarse. Y que la gestión de los procesos comunicacionales implica llevar adelante (por parte de la organización) una serie de dispositivos comunicacionales que le permitan optimizar la acción de la organización e incidir en la comunidad.”

I. Planificación y formulación

Entre otras cuestiones, la comunicación institucional se define a través de las acciones comunicativas que se desarrollan desde y por la propia organización. Para que dichas acciones estén articuladas con su identidad, las problemáticas detectadas y la realidad sobre la que se quiere intervenir es necesario el proceso de planificación.

Es decir, “la planificación ayuda a organizar y poner en orden: qué queremos decir, qué queremos lograr como organización, a qué actores quere-

mos involucrar y cuáles son las herramientas más efectivas para utilizar” (Etkin, 2014, p. 100). De esta manera, todo proceso de intervención debe llevarse en concordancia con un proceso de planificación.

La planificación implica establecer el uso eficiente de recursos disponibles en el desarrollo de actividades que buscan colaborar en la concreción de los objetivos: es la guía de acción con la que se evita el trabajo divergente e improductivo. “Es el momento concreto de definición de estrategias según los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico y priorizadas según su importancia y posibilidades de abordaje” (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012, p: 71)

En este sentido, “la estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos” (Brandolini y González Frígoli, 2008, p: 62).

Además, la planificación no debe ser rígida ni estática. Al partir de un deseo de transformación, el primer paso es el diagnóstico que permite responder: ¿qué queremos transformar?. Ello no implica simplemente establecer los aspectos comunicacionales sobre los que se pretende trabajar, sino que es necesario conocer a los públicos a los que se quiere afectar y los que podrían verse afectados, los recursos reales con los que se cuentan, el tiempo de ejecución y el recurso humano encargado de llevarlo adelante, sin olvidar las necesidades propias de la institución. Responder una serie de preguntas claves tales como: ¿Qué se quiere comunicar? ¿Cuándo se quiere comunicar? ¿A quiénes pretende alcanzar la comunicación? ¿Cómo se va a comunicar? Bajo esta premisa, es clave determinar el tipo de planificación que se llevará a cabo. Una clasificación muy difundida reconoce tres tipos (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012):

A) Planificación Normativa: es aquella que desarrolla explícitamente un experto o grupo de expertos en lo que refiere al diagnóstico y elaboración del Plan Comunicacional. La puesta en marcha de dicho plan puede estar a cargo del/los experto/s, o de los miembros de la organización, siendo en este caso la única instancia posible de participación de los mismos.

B) Planificación Consultiva: en esta propuesta, quien se encarga de llevar adelante el diagnóstico parte de un análisis cualitativo y obtiene sus datos a través de la consulta a los integrantes de la institución. A la hora de elaborar el Plan Comunicacional se tiene en cuenta la información otorgada por los participantes, obtenida en el proceso de apreciación diagnóstica.

C) Planificación Participativa: a diferencia de los anteriores casos, aquí las personas que integran la comunidad institucional son quienes participan en el diagnóstico, planificación y elaboración del Plan de Comunicación.

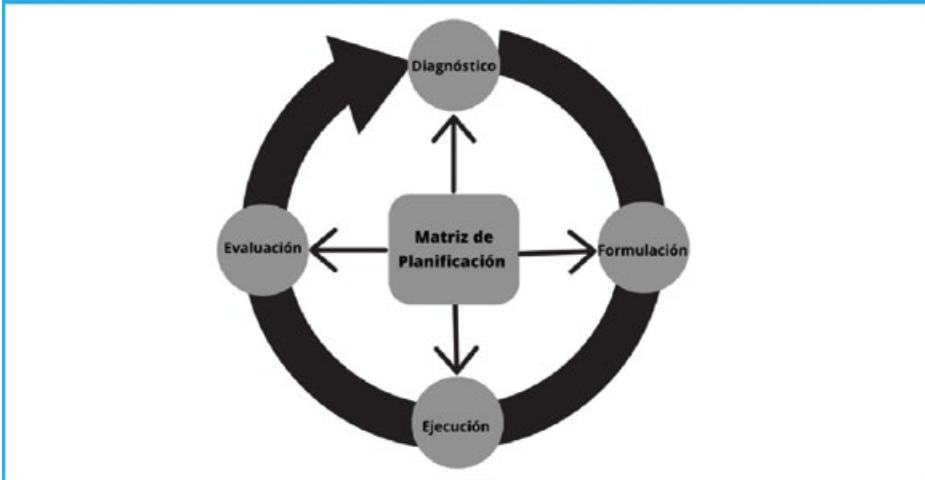
En las organizaciones de la sociedad civil es recomendable una planificación estratégica que involucre a la totalidad de las personas que la integran.

Cuando planifica una persona, el resto no siente a la organización como propia. Por el contrario, si las personas se involucran en la planificación se logra más compromiso para realizar las tareas; como resume el dicho, “individualmente vamos más rápido, colectivamente vamos más lejos”. De lo que se trata es de poner en valor las construcciones colectivas, reconociendo por supuesto que al interior de las organizaciones existen roles, jerarquías, distribución de responsabilidades, etc., pero siempre poniendo el valor del trabajo colectivo por delante (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2020, p. 5).

I.1. Formulación de objetivos

Una matriz de planificación se desarrolla para llevar adelante estrategias de comunicación coherentes con la identidad de la organización, que atiendan a sus necesidades y las de sus públicos. Existen diferentes etapas en ese desarrollo, cada una de las cuales contiene aspectos funcionales diversos que se dividen metodológicamente por cuestiones operativas, aunque funcionan en conjunto como un todo; en líneas generales, se pueden resumir de la siguiente manera: diagnóstico, formulación y ejecución de las estrategias, evaluación.

Figura 1. Matriz de Planificación Comunicacional. El ciclo de la planificación comienza con el diagnóstico, continúa con la formulación y ejecución de estrategias de comunicación y finaliza con la evaluación. Este último momento es, en sí mismo, un nuevo diagnóstico que inicia nuevamente el ciclo



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de planificación es una herramienta, un documento guía, que debe ser pensado como una hoja de ruta a la que se le pueden realizar modificaciones que dependen del contexto y las necesidades de la institución. Permite organizar las acciones en materia de comunicación, responde a las estrategias definidas por la organización y pretende visibilizar las acciones y resultados esperados en la gestión de la comunicación. En detalle, los diferentes momentos contienen elementos diversos que deben ser abordados. Eugenia Etkin (2014) plantea que una matriz de planificación estratégica de la comunicación debería incluir una lista específica de componentes. Empero, es posible que la sistematización de la información que se desarrolle no incluya la totalidad de los elementos mencionados por la autora; la clave es que contenga los elementos principales trabajados en el presente libro.

Tabla 1. Elementos de la matriz de planificación estratégica

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la realidad organizacional • Problemática que aborda la OSC (organización de la sociedad civil) seleccionada • Descripción de la identidad visual y conceptual • Análisis y evaluación de las comunicaciones • Descripción de la imagen actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de actores (públicos) actual • Problemática de identidad, comunicación e imagen • Diagnóstico con conclusiones parciales: cuadro de situación • Plan de comunicación • Presupuesto • Evaluación y monitoreo
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Etkin (2014).

Ya descritas anteriormente las etapas de diagnóstico y planificación, se continúa con los preceptos de formulación y ejecución.

Para la Real Academia Española (2014) formular, entre otras cuestiones, implica “enunciar en términos claros y precisos una proposición, una queja, una denuncia, etc”. Similar es el concepto de “formulación de estrategias de comunicación”: es el momento de reflexión y desarrollo argumentativo en el que se definen los objetivos y cómo alcanzarlos, se reflejan las ideas en un documento claro y preciso. “Este es el momento táctico, el momento de definir cómo hacer para lograr objetivos, para el cambio de la situación inicial, es pensar ¿cómo lograremos esto?” (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2020, p. 14).

¿Qué son los objetivos? Son la guía desde la cual se parte, están determinados por aquello que se desea alcanzar, con base en las problemáticas detectadas en el diagnóstico y que no están por fuera del objetivo mismo de la institución; es decir, de aquel que se conforma como parte de la identidad de la organización. En la práctica se suelen distinguir entre objetivo/s general/es y específicos. El primero es considerado el centro de la iniciativa, del cual se desprenden los objetivos específicos. Responden: ¿para qué se quiere hacer?

Delimitar de manera correcta los objetivos es la clave para lograr el éxito. Se deben elaborar de forma propositiva.

Tabla 2. Ejemplos de verbos propositivos para elaborar objetivos

Producir - Proponer - Categorizar - Diseñar - Generar - Construir - Reconstruir - Elaborar - Plantear - Presentar - Fomentar - Orientar - Definir - Trazar - Crear - Reproducir

Fuente: Elaboración propia.

En 1981 surgió el concepto “Objetivos SMART”, elaborado por George T. Doran y publicado en el libro *Management Review*, de Peter Drucker. SMART refiere a un acrónimo en inglés que determina las características que deben tenerse en cuenta la hora de desarrollar los objetivos:

Tabla 3. Propuesta de Objetivos SMART

S	Specific: específico.	Se circunscribe a una acción concreta y bien definida. Buscan enfocar el esfuerzo. Responder a las siguientes preguntas ayuda a establecerlos: ¿Quién o quiénes están involucrados? ¿Qué quiero lograr? ¿Dónde quiero lograrlo? ¿Cuándo quiero lograrlo? ¿Por qué quiero conseguirlo? ¿Cuáles son los obstáculos a sortear para lograrlo?
----------	-----------------------	---

M	Measurable: medible	Medir los objetivos es clave para establecer si se dieron los resultados esperados. Algunos interrogantes permiten establecer el carácter medible: ¿Cuánto cuesta? (En el caso de las OSC refiere al recurso humano, en términos temporales, y al recurso material) ¿Cómo saber que se logró?
A	Achievable: alcanzable	Se tienen que poder llevar adelante, ser realistas. Hay que partir de las posibilidades reales de la organización sin desconocer sus limitaciones; es decir, establecer objetivos realizables en las condiciones en las que se encuentra. ¿Cuán posible es que se pueda desarrollar ese objetivo para alcanzar la meta?
R	Relevant: relevante	Que sean importantes para la organización, un aporte. ¿Vale la pena? ¿Qué puede aportar a la organización?
T	Time based: con límite de tiempo	Están limitados a un tiempo específico para su ejecución. ¿Cuándo tiene que estar terminado? ¿Qué se debe hacer hoy, mañana, pasado, en un mes, etc.?

Fuente: Elaboración propia a partir de Drucker (1981).

Los objetivos SMART se pueden aplicar en cualquier institución. Definirlos y ponerlos por escrito supone un trabajo previo que requiere reflexión y análisis. Realizar un esquema en donde se plasman dichos objetivos es una tarea que permite una mejor comprensión y organización de los pasos a seguir.

Tabla 4. Esquema de planificación comunicacional para el CAPS N°28, Longchamps "Salita Sakura". Presentación de objetivos general, estratégicos y de comunicación	
(Objetivo general de la organización) Los objetivos del CAPS, en términos generales, son la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con programas tendientes a la protección de la salud y la adopción de hábitos saludables por parte de la comunidad.	
Objetivos estratégicos	Objetivos de comunicación
Atender las necesidades de salud de la comunidad en donde se encuentra ubicado el CAPS	Identificar todos los recursos que utiliza la institución para comunicarse
Que la comunidad conozca los servicios y especialidades de salud con las que cuenta el CAPS N°28.	Mejorar los recursos de información de la organización para utilizarlos de manera eficiente y generar nuevos.
Descomprimir las guardias y servicios de los hospitales de la zona.	Informar a toda la comunidad dónde se encuentra ubicado el CAPS para que conozcan los servicios y especialidades, y puedan acceder a una salud primaria.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo final de estudiantes²⁰.

Este primer acercamiento al esquema de comunicación permite vislumbrar la función que cumplen estos objetivos y cómo pueden ser aborda-

²⁰ Aída María Cavallaro, Alejandro Horario González Giménez; Ariadne Simonelli; Florencia Suárez; Agustina Abril Troncoso Bedoya, Cynthia Verónica Silvana Villafana Linan (2021).

dos y elaborados. Se establecen los objetivos estratégicos y, en función de ellos, se plantean los objetivos comunicacionales. Asimismo, este gráfico se complejiza si se tiene en cuenta que a cada objetivo comunicacional le corresponde, como mínimo, una acción de comunicación.

Para Eugenia Etkin (2014), las acciones de comunicación que se propongan –al igual que los objetivos– deben cumplir con una serie de características:

- Ser propositivas: su elaboración tiene que ser dinámica y flexible, ya que si cambian las condiciones de la organización o del contexto, se deberán cambiar las estrategias y acciones;
- Se tienen que poder llevar adelante, deben ser viables;
- No pueden estar por fuera de las posibilidades reales de la institución, ajustadas a los recursos disponibles;
- Pertinentes con las problemáticas comunicacionales a solucionar.

Tabla 5. Características de las acciones

Propositivas Dinámicas y flexibles Viables Ajustadas a los recursos Pertinentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Etkin (2014).

Las acciones de comunicación también pueden ser incluidas en el esquema de planificación, ya que de esta manera se podrá visualizar cuál o cuáles son las acciones que se corresponden con cada uno de los objetivos propuestos. Aquí es recomendable retomar un punto clave de los apartados anteriores: el mapa de públicos, una herramienta imprescindible que permite direccionar los mensajes. Este mapa ayuda a interpretar que cada *stakeholder* tiene intereses, expectativas y necesidades diferentes (Etkin, 2014), y que las acciones que se emprenden no pueden desestimarse si lo que se pretende es alcanzar los objetivos propuestos.

Como paso previo, en la esquematización se recomienda incluir la dimensión de la comunicación –interna o externa– a la cual responden los objetivos. Y, al final de cada acción propuesta, el indicador de resultados.

Si continuamos con el ejemplo anterior, la matriz podría formularse de la siguiente manera:

Tabla 6. Esquema de planificación comunicacional para el CAPS N°28, Longchamps "Salita Sakura"				
Los objetivos del CAPS, en términos generales, son la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, con programas tendientes a la protección de la salud y la adopción de hábitos saludables por parte de la comunidad.				
Objetivos estratégicos	Objetivos de comunicación	Dimensión	Acciones	Indicador de resultado
Atender las necesidades de salud de la comunidad en donde se encuentra ubicado el CAPS Que la comunidad conozca los servicios y especialidades de salud con las que cuenta el CAPS N°28. Descomprimir las guardias y servicios de los hospitales de la zona.	Identificar todos los recursos que utiliza la institución para comunicarse	Interna	Relevar los medios de comunicación que usan los miembros dentro de la institución mediante reuniones con ellos	Lista con la cantidad de medios internos
			Indicar los usos de esos medios (frecuencia)	Sistematización de los mensajes desarrollados
	Mejorar los recursos de información de la organización, para utilizarlos de manera eficiente y generar otros nuevos.	Externa	Relevar los medios de comunicación con los que cuenta la institución para informar sus novedades	Lista con los medios digitales disponibles por parte de la institución
			Indicar los usos de esos medios (frecuencia y fines)	Sistematización de los mensajes desarrollados en los medios digitales externos
	Informar a toda la comunidad dónde se encuentra ubicado el CAPS, para que conozcan los servicios y especialidades, y puedan acceder a una salud primaria.	Externa	Mejorar los medios de comunicación digitales existentes	Métricas de uso de esos medios
			Crear nuevos medios: WhatsApp Business y Telegram	Cantidad de contactos
		Trabajar con la comunidad de vecinos para gestionar la información de boca en boca	Cantidad de vecinos interesados en participar	

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo final de estudiantes.

Cabe aclarar que la matriz propuesta es una entre tantas posibilidades de graficar la planificación; lo importante es que sea una herramienta que permita una correcta gestión de los objetivos comunicacionales.

I.2. Calendarización

Entre las características de los objetivos se mencionó el tiempo. Para retomar esa idea, se debe tener en cuenta que para una correcta ejecución de las estrategias propuestas es menester realizar una calendarización de

las acciones comunicativas por realizar, sin olvidar que cada acción –a todas ellas se les asignará un momento propio de ejecución (mensual, semanal, diario, etc.)– debe responder a un objetivo específico.

El hecho de graficar las tareas con los plazos en los que se llevarán a cabo permite ordenar las actividades, establecer quién o quiénes serán responsables de ejecutarlas y brindar una coherencia temporal.

Una de las herramientas más utilizadas para ello es la carta o diagrama de Gantt, que ayuda a clarificar los tiempos de inicio y finalización de las acciones comunicativas que se emprenden.

Existen diversas maneras de diagramar los tiempos de ejecución: se pueden planificar acciones diarias, semanales, mensuales, etc.

La siguiente Carta de Gantt fue formulada al seguir el ejemplo del esquema de planificación antes mencionado:

Tabla 7. Elaboración de la Carta de Gantt para el Plan de Comunicación del CAPS N°28, Longchamps “Salita Sakura”						
Actividad	Inicio	Final	S1	S2	S3	S4
Reuniones con el personal	04/01/22	14/01/22	X	X		
Indicación de los usos de los canales de comunicación interna	10/01/22	14/01/22		X		
Reactivación y creación de canales de comunicación virtuales	10/01/22	28/01/22		X	X	X
Trabajar con la comunidad	04/01/22	28/01/22	X	X	X	X

Fuente: producción de estudiantes²¹.

II. Planificación y Evaluación

El recorrido trazado hasta aquí implica comprender que planificar en términos prácticos supone un proceso complejo donde intervienen diferentes factores y elementos. A modo de síntesis, es posible afirmar que es un proceso de identificación de problemas, visualización de una situación deseada, formulación de objetivos, metas y acciones comunicacionales que conducen a esa situación deseada. Ahora bien, establecer los parámetros que permitan determinar el resultado de esas acciones

²¹ *Íbidem.*

mientras se desarrollan o una vez que culminan es tarea de otro de los elementos que intervienen en la matriz de planificación: la evaluación.

La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (...) o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, se han realizado o se realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma real, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados (Ander Egg y Aguilar Idañez, 1994; p.18).

A partir de esta definición, lo primero que se destaca es que se trata de una actividad programada; esto implica que requiere ser prevista e incorporada al interior de cada planificación. Esta elaboración anticipada del modelo que se usará para llevar adelante la evaluación permite minimizar los márgenes subjetivos.

Esta evaluación deberá realizarse a través de la utilización de metodología y técnicas de recolección de datos específicas (entrevistas, encuestas, observación, etc.), para ser analizados de forma sistemática y no arbitraria. Son las herramientas que se emplean a la hora de llevar adelante el diagnóstico, ya que toda evaluación es, en términos prácticos, eso mismo: la elaboración de un diagnóstico. En este caso, es sobre la tarea que se está realizando (puede responder también al “cómo se está llevando a cabo”).

Es decir que la principal diferencia entre estos dos momentos que integran la matriz de planificación (diagnóstico y evaluación) tiene que ver con sus finalidades. Quedó establecido que el diagnóstico busca identificar los nudos problemáticos dentro de la institución, mientras que la evaluación es la herramienta con la cual se determina si las acciones que se llevarán a cabo o que ya se están llevando adelante permitirán la mejora, cambio o eliminación de esos nudos. La evaluación tiene un fin claro y determinado: revisar y reflexionar para mejorar en el camino hacia la concreción de objetivos.

Esta reflexión y análisis se realiza cuando se pone en diálogo la propuesta de transformación y su desarrollo real. Lo que se busca es generar datos, nuevos insumos valorativos de la situación que se pretende modificar, y con esa información sistematizada se pueden conocer resultados, posibles causas o consecuencias no deseadas.

II.1. Tipos de evaluación según cuándo se realiza

La evaluación valora qué se ha hecho y cómo, qué conocimientos se han aprendido de dicha experiencia y cuáles son los aspectos a fortalecer. Se construye esa información de manera sistematizada, ya que se trata de un insumo imprescindible, un proceso intencionado: integra la matriz de planificación con la finalidad de la comprensión y el mejoramiento de las acciones. Por ello, es vital no descuidar este paso dentro de la gestión de la comunicación, y también es preciso determinar el tipo de evaluación que se pretende llevar a cabo.

Al igual que en el esquema de planificación, existen diversos tipos de evaluación. En primera instancia, determinadas por el momento en que se realizan:

- **Ex ante: se desarrolla para analizar la viabilidad de las propuestas del plan de comunicación.** Se analizan los objetivos y sus respectivas acciones de comunicación en relación con las posibilidades reales de implementación por parte de la institución. Permite realizar correcciones previas a la puesta en marcha del plan.

Se evalúa que las acciones pensadas sean propositivas, dinámicas y flexibles, viables, ajustadas a los recursos y pertinentes. “En este momento, se reflexiona acerca de cuál es la finalidad del proyecto, hasta qué punto es realizable” (Cerraso, Aranet y Arrúa, 2002, p. 151).

Realizar una evaluación Ex ante tiene como finalidad analizar, entre otros aspectos relevantes, si el Plan Comunicacional formulado cuenta con un diagnóstico adecuado que identifique claramente el problema o los problemas comunicacionales que se pretenden abordar; objetivos claros y definidos; una correcta identificación de los públicos e indicadores que permitan un posterior seguimiento.

En base a este análisis Ex ante se elabora un informe y se suele asignar una calificación, que se refiere básicamente a la conveniencia o recomen-

dación de implementar el diseño tal cual fue presentado. Además, este procedimiento facilita el posterior monitoreo, así como llevar a cabo evaluaciones Ex post, basadas en los antecedentes de la formulación.

Por otro lado, el contexto muta y las instituciones no están por fuera de la realidad que las atraviesa. Por ello, poner en marcha una propuesta de transformación social no es un camino lineal: existen múltiples factores que pueden significar que la planificación no se pueda llevar adelante como se pautó desde el inicio. Así, para quienes deseen evaluar las acciones mientras éstas se desarrollan existe la evaluación de proceso, que justamente permite analizar cómo se están llevando a cabo dichas acciones. Para Ander Egg y Aguilar Idáñez, la evaluación en proceso o de proceso:

es la que se realiza durante la fase de ejecución, suministrando información sobre la marcha del programa (plan) con una ponderación de los resultados. Su objetivo básico es evaluar los cambios situacionales, es decir, es establecer en qué medida se está cumpliendo y realizando el programa (..) Este tipo de evaluación permite una retroalimentación constante a lo largo de todo el proceso de desarrollo del programa (o Plan) (1994; p. 28).

Este tipo de evaluación permite modificar, redireccionar y generar nuevas propuestas acordes con lo que sucede en el desarrollo de la planificación.

En última instancia se encuentra la evaluación Ex post, o lo que muchos autores denominan simplemente evaluación. “Se realiza después de implementar el proyecto; en este momento nos preguntamos si se logró lo que nos propusimos y cómo lo logramos, o por qué no” (Ceraso, Aránetta y Arrúa, 2002, p. 153). Aquí se pretende establecer si los resultados son acordes con los objetivos: analiza básicamente los resultados obtenidos luego de la puesta en marcha de las acciones, utilizando distintos indicadores que es preciso establecer de antemano.

Se debe tener en cuenta que los indicadores son diferentes a los resultados; muchas veces se los utiliza erróneamente como sinónimos dentro de la evaluación.

Los resultados son el producto de las actividades en su conjunto y suponen el logro de los objetivos específicos, mientras que los indicadores son los criterios que nos señalan qué tenemos que observar, dónde tenemos que fijar la atención para evaluar cómo se avanza en el logro de los objetivos (Enz, Franco y Spagnuolo, 2012, p. 126).

Para una mayor comprensión de las diferencias se propone el siguiente ejemplo:

Tabla 8. Objetivos - Metas - Indicadores: de lo general a lo medible		
<p>Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa, plan o proyecto. La característica medida por el indicador debe representar el progreso, retroceso o variación del plan, programa o proyecto que se busca implementar o que se ha implementado. Es una unidad (característica) de medida de nuestro objetivo.</p>		
Objetivo específico	Meta	Indicador
Ampliar y mejorar el desarrollo de redes sociales del Club Social y Deportivo "Mil Estelas", de la localidad de Burzaco, del partido de Almirante Brown.	Incrementar al menos un 20% el número de personas que siguen e interactúan con las redes sociales (Facebook e Instagram) del Club Social y Deportivo "Mil Estelas", de la localidad de Burzaco, del partido de Almirante Brown.	Número de personas que durante el período de tiempo x se sumó o interactuó en las redes sociales. (*)
	Incorporar y subir nuevos contenidos a las redes sociales del Club Social y Deportivo "Mil Estelas" al menos 4 días a la semana.	Cantidad de días en los que se han subido nuevos contenidos en un tiempo determinado (tiempo x). (*)
<p>(*) Siempre debemos contemplar que debe haber una contrastación posible para nuestros indicadores. Número de seguidores previos a la intervención o cantidad de publicaciones previas al período a intervenir.</p>		

Fuente: elaboración propia a partir de bibliografía trabajada en el capítulo.

Establecer desde el inicio de la planificación cuáles serán los indicadores para medir las metas que se buscan alcanzar permitirán evaluar la eficacia y la eficiencia comunicacional.

La primera se refiere a la capacidad de la organización para alcanzar sus metas comunicacionales, mientras que la segunda se relaciona con la cantidad de recursos usados para alcanzarlas. Cuanto menor es el uso de recursos para el logro de los objetivos, mayor es la eficiencia.

Veamos en el siguiente cuadro un resumen de algunas herramientas de evaluación y un ejemplo de su aplicación:

Tabla 9. Ejemplos y herramientas de evaluación según el momento en que se realiza		
Ex ante	En proceso	Ex post
Analizar, entre otros aspectos relevantes, si el Plan que formulamos cuenta con un diagnóstico adecuado que identifique claramente el problema comunicacional que se pretende abordar; objetivos claros y definidos; una correcta identificación de los públicos; e indicadores que nos permitan un posterior seguimiento	Es la que se realiza durante la fase de ejecución, suministrando información sobre la marcha del programa. Es la que nos permite establecer en qué medida se está cumpliendo lo que hemos propuesto. Permite una retroalimentación constante a lo largo de todo el proceso.	Se realiza después de implementar el proyecto; en este momento nos preguntamos si se logró lo que nos propusimos y cómo lo logramos, o por qué no.

Herramientas	Herramientas	Herramientas
- Informe de factibilidad - Análisis y recomendaciones de expertos	- Encuesta - Entrevistas a público destinatario - Medir el grado de cumplimiento de las metas según etapas propuestas	- Informe de impacto - Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos - Encuestas de satisfacción de usuarios/beneficiarios
Ejemplo: solicitar a uno o a un grupo de expertos que analice el proyecto/plan antes de que sea puesto en ejecución y que realice recomendaciones. Pedir a un grupo de docentes de la universidad que evalúe nuestro plan antes de su ejecución.	Ejemplo: durante la ejecución de las acciones del Plan realizo una encuesta entre los principales beneficiarios o público destinatario, para medir u observar qué opinión tienen éstos sobre el desarrollo de las actividades.	Ejemplo: sobre la base de aquellos indicadores propuestos en el plan, evalúo su grado de cumplimiento. Si dijimos que incrementábamos un 20% los aportantes a la organización, analizo si esto se alcanzó o no, y el porqué.

Fuente: elaboración propia según ejemplos de cátedra y bibliografía citada en el capítulo.

Por lo general, las herramientas de evaluación son combinadas y suelen utilizarse en cualquiera de las etapas (antes, durante o después), aunque algunas son más efectivas en determinados momentos y no tanto en otros. Un ejemplo son los informes de factibilidad de expertos: suelen ser más provechosos antes de poner en ejecución un plan, y luego son material de referencia para las evaluaciones de proceso y Ex post.

II.2. Tipos de evaluación según qué se quiere evaluar

En más de una oportunidad se resaltó la necesidad de una producción sistemática de la información: ello implica crear documentos con datos precisos sobre los procesos y los resultados. A la hora de abordar su elaboración, es menester determinar qué se quiere evaluar. En este sentido, existen dos posibilidades: realizar una evaluación de eficiencia operacional, o bien una de impacto.

Ambas se pueden llevar adelante mientras se desarrolla el proyecto comunicacional, aunque la evaluación de impacto es una herramienta clave para establecer los resultados alcanzados al final de la implementación. Tal como se mencionó antes, la eficiencia operacional se refiere al proceso que busca alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles. Esto es importante si se tiene en cuenta que, muchas veces, las organizaciones de la sociedad civil con las cuales se trabaja cuentan con escasos recursos destinados a la comunicación.

En este sentido, se deben analizar los procesos que se realizan para implementar las acciones comunicacionales y monitorearlos, con el fin de averiguar si se están llevando adelante de manera correcta.

Analiza de qué modo los componentes de un proyecto contribuyen al logro de los objetivos. Se realiza durante la ejecución (...) Pretende descubrir dificultades en la programación, administración y control, para corregirlas oportunamente y así disminuir los costos de la ineficiencia. Busca afectar a decisiones cotidianas, del orden de lo operativo (Ceraso, Araneta y Arrúa, 2002; p. 149).

Por otro lado, la evaluación de impacto generalmente analiza los resultados de la puesta en marcha del plan de comunicación: mide la efectividad de las acciones desarrolladas. “Busca analizar si el proyecto alcanza sus objetivos, cuáles son sus efectos secundarios. Contribuye a tomar decisiones en cuanto a la continuidad del proyecto o al diseño de otros” (Ceraso, Araneta y Arrúa, 2002, p. 149).

Tabla 10. Tipos de evaluación según qué se quiere evaluar		
De impacto	De eficiencia operacional	
Busca medir los cambios experimentados por la población objetivo a causa del proyecto.	Busca medir la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos y los recursos utilizados para alcanzarlos.	Eficacia: alcanzar los objetivos
		Eficiencia: con el mejor uso de los recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia a partir de Ceraso, Araneta y Arrúa (2002).

II.3. La evaluación según quién la realiza

El último punto –aunque no por ello menos importante– pasa por determinar quién realizará la evaluación. Aquí se presentan dos posibilidades: la evaluación externa y la autoevaluación.

Las propias definiciones de este tipo de evaluaciones brindan pistas sobre las implicaciones de su desarrollo. La externa es justamente aquella que lleva a cabo una persona especializada que no pertenece a la institución. Generalmente, está acompañada de un diagnóstico y una planificación con las mismas características; esta planificación, según la clasificación ya mencionada, puede ser Normativa o Consultiva. Asimismo, el qué, cuándo y el cómo se evaluará serán determinados por el agente externo. Por su parte, la propuesta de autoevaluación implica una mayor participación de quienes integran la organización. “Es el mismo equipo de trabajo que ejecuta los proyectos quien decide y planifica el momento y tipo de evaluación a realizarse” (Ceraso, Araneta y Arrúa, 2002, p. 154)

III. A modo de cierre

El recorrido teórico y práctico detallado en este capítulo dialoga con cada uno de los elementos que se desarrollan a lo largo del presente libro.

La necesidad de planificar para la transformación implica no sólo la formulación de objetivos estratégicos y sus consecuentes acciones comunicacionales: también requiere aceptar que, para abordar de manera correcta las problemáticas de la institución sobre la cual se trabaja, se la debe analizar, realizar una investigación; es decir, llevar a cabo un diagnóstico utilizando herramientas específicas para ello: Mapeo de Problemas, Matriz FODA y Árbol de Problemas.

No obstante, para que la apreciación diagnóstica sea correcta deben reconocerse la misión, la visión, los valores y objetivos de la organización; es decir, su identidad, incluida la identidad visual. El camino que se traza a su vez para el futuro deseado no puede desatender las características propias de ese organismo.

Asimismo, las acciones comunicacionales han de configurarse en función del o de los públicos a los cuales se dirige. De allí la importancia de contar con una diagramación sobre los actores que afectan o pueden ser afectados por la institución (Mapa de Públicos). La dimensión de la comunicación, interna o externa, también juega un papel central en este sentido.

De esta forma, planificar implica la consecución de diferentes momentos, algo que se inicia con el diagnóstico, continúa con la formulación y la ejecución de estrategias de comunicación, y finaliza con la evaluación. Este último es un proceso de análisis que responde a “¿Qué?”, “¿Cuándo?” y “¿Quién?” y constituye, en sí mismo, un nuevo diagnóstico que reinicia el ciclo.

Referencias bibliográficas

Aguilar Idañez, M. J y Ander Egg, E. (1994) *Evaluación de servicios y programas sociales*, Buenos Aires, Lumen.

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009) *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*, La Plata, Ed. La Crujía y Editorial DIRCOM.

Cerrado, C.; Araneta, F. y Arraú, V. (2002) *Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. La Plata, Universidad Nacional de La Plata.

Doran, G. (1981) “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives” .En *Management Review* N° 70, 35-36.

Enz, A.; Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012) *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires, Asociación Civil Comunia.

Etkin, E. (2014) *Comunicación para las Organizaciones Sociales. De la planificación a la acción*. Buenos Aires, La Crujía.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2020) “Planificación Estratégica para Organizaciones Comunitarias”. Buenos Aires, Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional.

Real Academia Española (2014) *Diccionario de la lengua española, 23° edición*. Madrid, Asociación de Academias de la Lengua Española.

Planificación de acciones comunicacionales en organizaciones sociales. Apuntes a partir de la experiencia de la cátedra

Samanta Fernández, Andrea Retamal Hofmann, Santiago Errecalde

Un Plan de Comunicación es una carta de navegación que se construye para reorientar, rectificar, ratificar, fortalecer o corregir un rumbo trazado. A lo largo del presente libro se trabajó sobre los diferentes momentos que contiene la Planificación Estratégica de la dimensión comunicacional de las organizaciones sociales: diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación. El proceso (o los procesos) de planificación estratégica permiten conocer mejor la organización, tomar mejores decisiones y evaluar la viabilidad, los procesos, la eficiencia y los resultados de nuestras acciones comunicacionales. El plan es una herramienta de síntesis que busca orientar la acción para construir mejores formas de relación hacia adentro y afuera de la organización, buscando colaborar en el logro de los objetivos institucionales.

Toda organización comunica. Hacerlo de manera sistemática, al establecer procedimientos que surgen de acuerdos colectivos y reflejando la identidad, ayudará a orientar mejor los esfuerzos y obtener mejores resultados.

La dimensión comunicacional de nuestra organización será la suma de todos los esfuerzos articulados en los diferentes ámbitos (interno y externo) y con los distintos tipos de acciones para fortalecer los espacios de interacción donde se construyen sentidos.

En este capítulo trabajaremos a partir de tres cuestiones que surgen de la experiencia de la materia: Comunicación y gestión, dimensiones de la comunicación y una guía de herramientas para la puesta en marcha del plan de comunicación.

I. Comunicación y gestión

Como ya hemos visto, la comunicación institucional orientada a organizaciones sociales no es una mera transferencia de información, sino un proceso de relaciones que se complementan entre sí. Por un lado, esto nos lleva a considerar a quienes intervienen en ese proceso como actores

y, por el otro, a la comunicación en sí misma como inseparable de las prácticas sociales y su contexto.

Abandonar la visión lineal sobre la comunicación se transforma en una necesidad imperiosa, un esfuerzo de integrar los fragmentos disciplinares en un diálogo plural que devuelva el hombre al hombre y a la comunicación a su carácter de transformación (Mazzola, 2011:6 en Etkin, 2014).

Toda organización comunica. Uno de los principales desafíos es hacer que esa tarea se haga de manera planificada y visible, de forma explícita. Cuanta más noción tengamos sobre los elementos y la composición de los flujos de información dentro de la organización, más claros tendremos también los nudos o problemas que enfrentamos.

Los y las que trabajamos en comunicación institucional coincidimos en que:

sin una adecuada planificación, resulta difícil comunicar adecuadamente. Muchas organizaciones (...) cuentan con acciones de comunicaciones inconexas, esporádicas y la mayor parte de las veces poco planificadas. Esto lleva a las organizaciones a desperdiciar los pocos recursos con los que cuentan o no destinar esfuerzos en comunicación (Etkin, 2014:57).

Sin embargo, estas acciones comunicacionales deben gestionarse, no se realizan por sí solas. La gestión de los procesos comunicacionales implica llevar adelante una serie de tareas (incluyendo la movilización de recursos: dinero, horas de trabajo, equipamiento) que permitan mejorar las formas de vinculación con los diferentes públicos. Esos públicos, como ya vimos y trabajamos, son una construcción dinámica de la organización y es fundamental identificarlos, describirlos y conocerlos.

La comunicación de la organización debe partir del reconocimiento de su propia identidad, pero debe ser planificada considerando la diversidad y complejidad de los otros actores sociales con los que se vincula. Es importante visualizar qué tipo de relación existe y qué propuesta quiere realizar la organización a cada uno de sus públicos. Las vinculaciones entre organizaciones y personas no siempre parten de relaciones simétricas o de igualdad: responden a diferentes intereses y construyen distintas

dinámicas de intercambio. Poder comprender el lugar de los y las demás hace que la comunicación se desarrolle con mayor fluidez. Preguntarse también: “¿Qué espera el otro o la otra de la organización? ¿Qué necesidades tiene? ¿Puede la organización resultarle útil?”.

Gestionar, entonces, implica reconocer, asumir y llevar adelante una serie de acciones para alcanzar los objetivos comunicacionales que deben converger en los horizontes estratégicos de la organización. Esta definición implica una recuperación de los objetivos de la organización y la construcción, en este caso, de objetivos de la Comunicación Institucional.

Como vimos, los objetivos de la organización son “aquellos propósitos que tienen cierta permanencia en el tiempo, que orientan el hacer y sirven como guía para la ejecución concreta de acciones” (Enz, et. al, 2012; p. 50). Pero dadas su importancia y sus particularidades, es importante determinar objetivos específicos de la acción comunicacional.

Construir una propuesta de comunicación planificada que colabore en la consecución de los objetivos de la organización implica esfuerzos específicos. Una serie de procedimientos con responsables, recursos y conocimientos específicos. La gestión de esos procesos, en síntesis, debe tener en cuenta cinco elementos clave: la identidad, los públicos, los objetivos, los recursos y las herramientas comunicacionales.

Tabla 1. Elementos fundamentales para planificar y gestionar la comunicación en las organizaciones	
Identidad	Son los elementos que colaboran en construir y sostener la acción colectiva, al tiempo que permiten diferenciarse de otras organizaciones y vincularse con otros actores sociales.
Públicos	Son otros actores sociales con los que la organización se vincula o espera vincularse. Son agrupamientos de personas que se construyen en los procesos de planificación estratégica que pueden tener un correlato con procesos organizativos en la realidad (por ejemplo, las personas asociadas al centro de jubilados y jubiladas), o ser construcciones a partir de un grupo de características relevantes para la organización (las personas jóvenes con ciertas pautas de consumo cultural).
Objetivos	Representan una forma de expresar aquello que la organización quiere lograr. En este caso, debemos considerar los objetivos estratégicos de la institución y sus objetivos comunicacionales específicos.
Recursos	Comprende los elementos materiales (espacios de trabajo, dinero, equipamientos) e inmateriales (conocimientos, horas de trabajo, elementos identitarios) con los que contamos para realizar acciones comunicacionales.
Herramientas comunicacionales	Son un tipo de recurso particular que facilita que las acciones comunicacionales se conviertan en productos percibibles. Las herramientas permiten organizar soportes o canales (es decir, por dónde proponemos que circulen los mensajes) y circuitos (cómo nos gustaría que circulen: quién y por dónde los inicia, en qué situación serán recibidos y si se espera una interacción inmediata, mediata o de otro tipo).

Fuente: *Elaboración propia.*

II. Dimensiones de la comunicación en las organizaciones

En su *Teoría de la comunicación humana*, Watzlawick, Bavelas y Jackson (2011) proponen un axioma tan difundido como polémico: “es imposible no comunicarse”. Es decir, con lo que decimos, hacemos o no decimos o no hacemos... construimos sentido. Todo comportamiento comunica (recuerden que por comunicación entendemos una interacción en la que se construye sentido). Además, los autores proponen que hay que pensar lo que se dice (modalidad digital) y cómo se dice (modalidad analógica). Por ello, desde nuestra perspectiva el desafío es fortalecer los procesos identitarios para ganar en capacidad de decisión y eficiencia respecto de los productos, procesos y sistemas de comunicación.

Las organizaciones también construyen sentidos y deben practicar el derecho a la comunicación. Al conjunto de acciones realizadas para construir sentidos lo llamamos comunicación institucional. Y decimos “construir” porque implica un diálogo: un ida y vuelta entre la organización y sus públicos o grupos de interés.



Fuente: Elaboración propia.

Una forma de organizar los procesos de comunicación es diferenciar dos dimensiones: la interna y la externa. Esta organización ayuda a esquematizar públicos, objetivos y tipos de acciones comunicativas. A la vez, es una buena forma de diferenciar roles, responsables y tareas.

Llamamos Comunicación Externa a las acciones orientadas a los públicos que no son parte de nuestra organización. Por otra parte, se denomina Comunicación interna a las acciones dirigidas hacia y por los/las integrantes de nuestra experiencia.

El objetivo de esta sección es identificar elementos de la comunicación interna y externa para que, al planificar estrategias de comunicación institucional, podamos reconocer y plasmar elementos constitutivos, así como también ayudar a instalar capacidades que faciliten la gestión de las comunicaciones.

II.a. Comunicación interna

La dimensión interna es la que se orienta a construir diálogos con las personas integrantes de nuestra organización. Esto puede incluir a distintos agrupamientos de personas: quienes trabajan en la organización, las asociadas y otras personas que colaboran y son parte de nuestras acciones. Según las diferentes características de la institución podremos establecer otros grupos. Es importante adaptar el esquema de comunicación interna a las características efectivas descritas en el diagnóstico.

Dentro del esquema encontramos tres tipos de acciones básicas de la dimensión interna:

- **La organización de los procesos productivos.** La comunicación interna debe organizar el qué hacer de la organización; es decir, el desarrollo de la tarea. Muchas veces, esta acción se desarrolla desde diferentes áreas de la organización (por ejemplo, Recursos Humanos o responsables de la producción en firmas u organizaciones de gran escala), pero es importante reconocer su valor comunicacional, planificarla y trabajarla. Además, en las relaciones que se construyen en los procesos de trabajo puede establecerse una fortaleza de la organización en, al menos, tres dimensiones: los vínculos que se construyen entre personas y la organización, la construcción de conocimientos aplicados al proceso productivo y la mejora de los productos (sean bienes o servicios) que desarrolla la institución.

● **La transmisión y co-construcción de la identidad.** Es fundamental establecer propuestas para reforzar el sentido de pertenencia de los y las integrantes de la organización. Hay una parte de esa identificación que puede darse con el desarrollo de la tarea, como observamos en el ítem anterior, pero es necesario planificar acciones específicas para el reconocimiento de los elementos identitarios. El conocimiento de esa identidad también es una condición necesaria para reflexionar sobre ella y, si es necesario, construir propuestas para modificar los elementos con los que se la transmite.

● **Circuito decisonal democrático.** Muchos tipos de organizaciones cuentan con mecanismos democráticos de decisión ya establecidos. Por ejemplo, las cooperativas tienen sus asambleas anuales de memoria y balance (donde se presentan los resultados económicos y de actividades de la organización) o las asambleas ordinarias para la elección de las autoridades. Incluso hay instituciones estatales –como las universidades públicas– que cuentan con formas democráticas de elección de sus autoridades y de toma de decisiones. Esos procesos de circuito decisonal democrático son un gran hecho de comunicación que debe planificarse para involucrar a los diferentes integrantes de la organización en la gestión de la institución. Por ejemplo, la convocatoria a los espacios de participación, la circulación de la información necesaria para poder participar o el conocimiento de los derechos y obligaciones de quienes pueden elegir autoridades son cuestiones fundamentales a comunicar.

Tipos	Objetivos	Públicos
De organización de los procesos productivos	Organizar las secuencias de acciones tecno-operativas de la producción.	Trabajadores y trabajadoras
De construcción identitaria	Construir identificación con los valores organizacionales, conocer la historia, reconocer a los integrantes, proyectar a la organización en el tiempo.	Todos y todas las personas vinculadas a la organización (trabajadorxs y asociados)
De circuito decisonal democrático	Generar los mecanismos de participación democrática de decisión. Incluye la construcción de la información, la convocatoria a los espacios formales y la comunicación de las decisiones tomadas.	Asociados y asociadas a la organización

Fuente: tomado de Errecalde y Pearson (2021; 116).

II.b. Comunicación Externa

La comunicación externa será –en contraste, y a diferencia de la interna– el conjunto de relaciones construidas voluntaria o involuntariamente por la organización con los públicos externos.

Generalmente, las organizaciones son más conscientes sobre la importancia de la comunicación externa, pero tampoco es frecuente encontrar en la estructura de la organización a alguien (uno o varios) encargado de gestionar los procesos comunicacionales. Frecuentemente, este rol es asumido por quien cuenta con más tiempo o más herramientas para llevar adelante estas acciones; sin embargo, éstas suelen ser discontinuas, poco planificadas y poco participativas.

Es muy importante comprender que la gestión de la comunicación es un aspecto transversal a la organización, pero también es vital distinguir qué pertenece al orden de la comunicación y qué no. Muchas veces se le atribuye a cualquier problema una índole o raíz de tipo comunicacional. Si bien es posible que así sea, la idea no es generalizar sino delimitar el campo de acción de la comunicación institucional.

Por ejemplo, que una organización dedicada a alimentar a personas en situación de calle no tenga una sede social no puede clasificarse como un problema de comunicación, aunque es probable que, con una planificación comunicacional adecuada, este problema pueda ser abordado. Es decir que si la organización se fija el objetivo de contar con una sede social propia, sus acciones comunicacionales –sin descuidar su actividad principal– pueden estar orientadas a visibilizar la falta de espacio físico.

Entonces, volvemos sobre esta pregunta: ¿por qué es fundamental vincular los intereses de los miembros de la organización con los destinatarios o beneficiarios de la organización? Porque es vital para las organizaciones sociales el hecho de resumir esfuerzos, y en segundo lugar –o al mismo tiempo– porque es clave que, cuanto más cerca esté la identidad (la cultura de la organización) de la imagen que de ella tienen sus públicos, más cerca estará de cumplir con los objetivos propuestos.

Como expresamos en el punto anterior, y al solo efecto de ordenar la información, organizaremos en diferentes tipos a la comunicación externa. Cada uno de esos tipos se encuentra estrechamente relacionada a los públicos con los que se pretende establecer el vínculo comunicacional.

Como los públicos externos son diversos, las organizaciones deben planificar su comunicación externa, comenzando por fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo para luego hacerse la misma pregunta enunciada en el punto anterior: ¿a quién va dirigido el mensaje? Luego vendrá el “para qué”.

Podríamos, entonces, clasificar o distinguir los siguientes tipos de comunicación:

- Comunicación con los/las beneficiarios
- Comunicación con los /las aportantes
- Comunicación con los estamentos de gobierno (locales - provinciales - nacionales)
- Comunicación con los medios de difusión
- Comunicación con los proveedores

Luego de distinguir el “quién”, se podrá avanzar sobre el “qué” y el “para qué”: estos interrogantes resultarán fundamentales a la hora de planificar las piezas comunicacionales. Entendemos por piezas comunicacionales a todos los objetos que se vinculan de manera visual, escrita o auditiva con la imagen de la organización con el fin de comunicar un mensaje desde la entidad como parte de una política institucional.

Si la comunicación interna sirve para mantener la cohesión interna, la comunicación externa será fundamental para:

- mejorar y mantener la imagen de la organización
- mejorar y mantener la reputación de la organización
- diferenciarse del resto de las organizaciones en favor de destacar la cultura propia
- generar y mantener vínculos con los diversos grupos de interés o stakeholders
- dar a conocer los servicios, productos y/o beneficios de la organización
- potenciar los vínculos con los públicos para crear y mantener vínculos sostenibles en el tiempo; y
- cumplir con los objetivos y la misión de la organización

Las herramientas y los soportes de la comunicación externa serán descritos, analizados y clasificados en un capítulo siguiente.

Tabla 3. Esquema de comunicación externa		
Tipos	Objetivos	Públicos
Comerciales	Dar a conocer el producto (ya sea un bien o un servicio) y su proceso productivo;	Trabajadores y trabajadoras
Fidelizar/recuperar/conseguir clientes	Clientes o usuarios/as (actuales, perdidos y potenciales)	
Interinstitucionales	Establecer relaciones con otras instituciones de distinto tipo (de gestión estatal o privada; medios de comunicación; grandes clientes o proveedores, etc.)	Decisores/as o mandos medios de otras instituciones
De difusión	Dar a conocer las actividades de la organización, su historia, sus objetivos (construir visibilidad)	Distintos grupos de interés segmentados por proximidad, temática, capacidad de incidencia en un tema específico
De construcción de incidencia	Instalar una problemática en el debate público, incidir en la construcción de la agenda política. Posicionarse como referencia en la temática	Medios de comunicación. Decisores de políticas públicas. Grupos de influencia (usuarios, personas afectadas por la problemática, otros espacios con capacidad de movilización)

Fuente: tomado de Errecalde y Pearson (2021; 117).

III. Guía de herramientas prácticas para la puesta en marcha de un Plan de Comunicación

Esta guía procura aportar herramientas para que la planificación a realizar se manifieste en productos comunicacionales afines a los públicos a los cuales se dirige, a través de los medios y los mensajes adecuados para su recepción.

Es necesario tener en cuenta que, a la hora de informarse y relacionarse, no todas las personas utilizan los mismos medios de comunicación. Así, la generación de vínculos de las organizaciones puede darse por diversos canales; esto vuelve indispensable el conocimiento de sus públicos, ya que ello permitirá establecer cuáles son los medios por los cuales se informan y comunican.

Por ende, es importante saber cuáles son los medios de comunicación disponibles y qué posibilidades brindan, pensados como vehículos que permiten el vínculo entre la organización y los públicos de interés. También es indispensable conocer las posibilidades y limitaciones de recursos del organismo. Según la organización y el contexto en el cual se enmarca, existen distintos tipos de canales o medios que se pueden utilizar como herramientas de comunicación:

III.1. Medios tradicionales

En primer lugar, están los medios tradicionales de comunicación. Son aquellos que se consideran masivos e incluyen la televisión, la radio y la prensa gráfica nacional, provincial o local. Pueden ser de difícil acceso para las organizaciones y no siempre son la mejor herramienta para el alcance de los objetivos, ya que muchos de estos canales de comunicación no coinciden con la identidad de la institución. Sin embargo, no deben ser descartados. En este caso, las herramientas con las que cuenta la organización para relacionarse con los medios tradicionales son:

1. Según el organismo puede llamarse **nota, gacetilla o comunicado de prensa**. Es un texto breve y conciso que trata sobre un tema de actualidad; su redacción puede estar escrita en forma de pirámide o pirámide invertida. Datos comprobables sin valoraciones ni opiniones. Debe enviarse a todos los medios simultáneamente (aunque existe la posibilidad de brindar exclusivas). En la actualidad se envía por email, por lo que es necesario tener una base de datos.

2. **Dossier o carpeta de prensa:** tiene que ofrecer al periodista todos los elementos necesarios para elaborar un artículo; debe ser exhaustivo y completo. La información debe estar organizada y acompañada de un comunicado de prensa que la sintetice. La presentación tiene que ser coherente con la identidad visual de la organización. Adjunta información accesoria –fotografías, biografías, informes y/o gráficos, entre otros. Tiene que contener un índice y hojas en blanco para tomar apuntes.

3. **Brochure institucional:** es la carta de presentación de la organización. Cuenta con información sobre la institución, su historia, cultura, actividad y públicos, entre otros datos. La información debe contener un índice y ser presentada en forma clara y concisa. Puede estar acompañada por material multimedia en soportes informáticos (CD, DVD, pendrive, etc.) A veces, puede adoptar el formato de video institucional.

4. **Artículo de prensa:** generalmente es una nota concertada entre el medio y alguna persona de la organización sobre un tema en particular o

específico. Constituye una modalidad muy común en medios especializados que requieren de la opinión de un especialista.

5. **Publinota:** es un artículo redactado que aparece en espacios pagos. Si bien la redacción emula a una nota periodística, el medio deja establecido con claridad que se trata de un espacio publicitario. Incluye información de actualidad, un acontecimiento o un nuevo producto. La mayor ventaja es que la organización elige qué decir y en qué medio publicarlo. La desventaja son los elevados costos.

6. **Medios de comunicación alternativos:** se entiende por alternativos a los medios que, más allá de su alcance, no se rigen por una lógica comercial (Chaher y otros, 2018) y divulgan contenidos de contestación a las formas de dominación impuestas por clases e instituciones hegemónicas, priorizando temáticas relacionadas a los derechos de la ciudadanía y la justicia social (De Moraes, Ramonet y Serrano, 2013). Conocerlos es clave, si bien su alcance es limitado y de naturaleza local; eso hace que generen un vínculo de cercanía con la comunidad en la cual están insertos. Aquí se encuentran los boletines barriales, las radios comunitarias, las carteleras barriales, etc. Los instrumentos de difusión son similares a los que usan los medios tradicionales.

III.2. Medios Digitales

Bajo la óptica de “alternativos” también se desarrollan muchos medios digitales. Actualmente se vive un momento mayúsculo de ampliación en lo que refiere a las tecnologías de la información y la comunicación. La utilización masiva de internet, la creación de la Web 2.0 y el uso de la telefonía móvil son factores que abrieron las puertas a vías de comunicación que permiten la participación constante con y entre los usuarios. En este punto, es necesario aclarar algunas cuestiones centrales:

1. **Medios masivos en internet:** los medios de difusión masivos están disponibles en internet pero mantienen las lógicas tradicionales, lo que dificulta el acceso a ellos.

2. **Medios alternativos en internet:** existen diversos medios alternativos creados gracias al crecimiento exponencial de Internet, que pueden ser coincidentes con los objetivos de transformación social de la institución. Sin embargo, su alcance muchas veces es limitado.

3. **Sitios web y blogs institucionales:** las organizaciones pueden contar con espacios propios dentro de la Web 2.0, y un ejemplo claro de ello son las páginas web institucionales o blogs. En este caso, es necesario establecer las competencias comunicacionales específicas que requiere el desarrollo de estas páginas y los recursos económicos que demandan, ya que no siempre son de carácter gratuito.

4. **Las redes sociales,** como tales, merecen un párrafo aparte. Se las define como estructuras formadas en internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. Son canales de difusión baratos, rápidos, amplios y accesibles; empero, es necesario conocer con exactitud a los públicos del organismo para determinar cuáles son las redes que podrían ofrecer mejores resultados para los objetivos. Si bien pueden considerarse espacios de pequeño alcance, permiten generar un ida y vuelta con las personas. Algunas de ellas:

a. **Facebook:** esta red social fue creada para mantener en contacto a las personas (familiares y amigos), para permitirles compartir información en formato escrito, visual y audiovisual. Es uno de los canales digitales más conocidos por los usuarios de internet. Pueden registrar distintos tipos de usuarios: personas físicas, empresas, grandes marcas u OSC. Para el caso de estas últimas, es conveniente tener en cuenta las características que ofrece Facebook Business Manager o Meta Business Suite. Es una herramienta gratuita que ayuda en el desarrollo de acciones comunicacionales más eficientes, dada la cantidad de usuarios que pueden “seguir” a la institución a través de esta red, así como eventualmente permite medir los resultados de las publicaciones.

b. **Twitter:** otra de las plataformas con mucha presencia en la comunidad de internautas. Permite a los usuarios enviar mensajes cortos –de hasta 280 caracteres– llamados “tweets”, y también estar al día con

las últimas noticias, tendencias e incluso los memes más populares. Es un medio para intercambiar opiniones, crear y participar en discusiones ciudadanas y convocar a eventos de alcance social (marchas, debates, etc.).

c. **Instagram:** en esta red social, que prioriza la imagen sobre el texto, las acciones comunicacionales deben ser pensadas bajo una lógica visual. Los usuarios mayoritarios de esta plataforma tienen entre 18 y 29 años. Es una red que demanda una interacción constante.

d. **YouTube:** esta plataforma se desarrolla en formato vídeo, esencial para contar historias. Dado que esta red ofrece un programa para organizaciones sin fines de lucro, es importante tener registro de los requerimientos que se solicitan para saber si la institución puede formar parte de dicho programa. Asimismo, la edición audiovisual es un tanto compleja, por lo que se debe evaluar si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar vídeos.

III.3. Canales de comunicación institucionales

Toda institución u organización suele utilizar canales propios de comunicación de manera interna. Aquí vamos a mencionar algunos, que por lo general son pequeños y de fácil desarrollo y suelen tener una importancia mayor (dada su visibilidad y bajo costo) a la que se le suele dar. Debemos tomar en cuenta que, por lo general, deben estar acompañados por otros soportes, ya que por sí solos no suelen ser los medios más efectivos.

1. **Las carteleras institucionales:** son aquellas que generalmente se encuentran dentro de la organización, por lo que su alcance es limitado.

2. **La folletería:** un documento accesible, que puede ser leído y releído, manipulado, llevado y traído por los interlocutores. Entregada en forma personal facilita el contacto boca a boca y el intercambio de información. Al igual que sucede con las carteleras, su límite radica en el hecho de que trabajan sobre uno solo de los sentidos –la vista– y necesitan de la internalización de una serie de convenciones culturales (lecto-escritura y

la práctica literaria) para su interpretación. Pueden resultar de poca capacidad movilizadora si se trabajan como único soporte.

3. **Newsletter o boletín informativo:** es una información periódica para mantener informados a los grupos de interés sobre las actividades de la organización, y son meramente informativos. En la actualidad están bajo el formato de mailings: se debe contar con una base de datos de los públicos para que sean efectivos.

4. **Actividades:** talleres, capacitaciones, teatro, murga, etc. Este tipo de ámbitos son muy apropiados cuando buscamos profundizar lazos, análisis, debates o diagnósticos. Sirve para el encuentro cara a cara; sin embargo, cada una de estas actividades necesita de una intensa tarea de convocatoria para garantizar fuerza a la hora de producir el hecho. Por eso, su planificación y producción deben ser especialmente rigurosas.

Este escrito funciona únicamente a modo de guía para conocer algunas de las posibilidades con las que cuentan las organizaciones a la hora de establecer un vínculo con la comunidad en la cual están insertas.

Referencias bibliográficas

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008) *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, La Crujía.

Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012) Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012). “Cap. 2: El núcleo íntimo de los proyectos sociales” e “Identidad: una dimensión de la comunicación organizacional”. En *Manual de comunicación para organizaciones sociales*, Buenos Aires, Asociación Civil Comunia, 34-63.

Errecalde, S. y Pearson, M. (2021) “Comunicación”. En Mosse, L. y Rodríguez, F. *Taller de Inclusión al Mercado Digital*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. Disponible en: https://www.fontagro.org/new/uploads/productos/16108_-_Producto_7_10.pdf.

Etkin, E. (2014) *Comunicación para las Organizaciones Sociales*. De la planificación a la acción. Buenos Aires, La Crujía.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2020) “Planificación Estratégica para Organizaciones Comunitarias”. Buenos Aires, Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional.

VV.AA. (2012) *Manual de Comunicación Institucional*, Cooperativa Usina de Medios. Buenos Aires, Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERA



Cuarta parte: Sobre el proceso del trabajo como construcción discursiva



El Trabajo Final como instancia de integración de conocimientos: Diagnóstico y Plan Comunicacional

Mag. Lorena Bassa Figueredo¹ y Lic. Andrea Retamal Hofmann

I. ¿Por qué es importante enseñar a escribir el Trabajo Final Integrador en una asignatura universitaria?

Desde el Programa de Competencias en Discurso Profesional y Académico entendemos que la lectura y la escritura de textos académicos y profesionales son recursos imprescindibles para la construcción de conocimiento en la universidad (Moyano, 2010, 2018). Así, sostenemos que se trata de competencias que deben ser enseñadas en las materias universitarias, ya que suponen usos del lenguaje distintos de los de la vida cotidiana o de los que se enseñan en la escuela secundaria y que, por lo tanto, los y las estudiantes no tienen por qué conocer.

Se trata de formas discursivas que construyen conocimiento especializado que requieren de una enseñanza explícita. Esto implica, por un lado, mostrar cuáles son las características particulares de estos textos académicos y, por el otro, brindar las estrategias para escribir textos a los que los y las estudiantes se enfrentan por primera vez. Con el andamiaje adecuado, todos y todas las estudiantes tienen la posibilidad de producir los textos que la asignatura requiere para construir los contenidos disciplinares significativos. En este sentido, la enseñanza de la escritura que se propone desde el Programa tiene un profundo objetivo democratizador (Rose y Martin, 2012; Moyano, 2018) que garantiza el acceso y la permanencia al nivel superior, dado que la falta de competencias lectoras y escritoras constituye un obstáculo en las trayectorias académicas.

Para enseñar a leer y a escribir en la universidad recurrimos a una propuesta didáctica denominada Leer y escribir para conocer –LEC– (Moyano, 2013, 2018), que propone pensar a los textos como géneros entendiéndolos como una actividad social que realiza un propósito social (Martin y Rose, 2008); es decir, desde una perspectiva de semiótica social. Así, el texto a trabajar en Comunicación Institucional² es una tarea no-

¹Programa de Competencias en Discurso Profesional y Académico.

²El trabajo final fue y es acordado y elaborado en conjunto con la Lic. Andrea Retamal Hofmann, a cargo de la asignatura, y fue repensado a lo largo de sus sucesivas cursadas.

dal de construcción de conocimiento para la materia, ya que supone una integración de los conceptos teóricos vistos en la cursada con un trabajo de investigación en relación con una organización social. De esta forma, el trabajo de escritura plasma y articula con fuerza lo conceptual disciplinar con la mirada situada y de intervención que se propone entrelazar la materia.³ El propósito social del trabajo final es describir, analizar, sistematizar e interpretar datos vinculados a la comunicación institucional de la organización elegida para construir un diagnóstico de sus problemáticas en comunicación institucional y proponer, en consonancia, un plan comunicacional de intervención para mejorar ese aspecto. Por ello es que lo denominamos Diagnóstico y Plan Comunicacional (DPC, en adelante). Para enseñarlo, según Leer y escribir para conocer (LEC) proponemos un recorrido por tres etapas:

- a) La Deconstrucción de un texto modelo;
- b) La Construcción de una primera versión; y
- c) La Edición de esa primera versión para lograr la versión final a entregar.

Estas etapas buscan reflexionar sobre el proceso de escritura en el ámbito académico, en el que siempre que nos enfrentamos a una tarea de producción desconocida necesitaremos recurrir a un “texto modelo”; o sea, a uno o más textos que constituyan ejemplos adecuados de ese que queremos producir. En relación con ese texto modelo, es importante realizar un trabajo de deconstrucción que consiste en apropiarse de las características de dicho texto (como vamos a mostrar en el siguiente apartado). Luego, en función de las características del texto que pudimos conocer gracias a la deconstrucción, avanzaremos en la realización de una primera versión propia.

A continuación –y teniendo en cuenta que en el ámbito académico es muy importante volver sobre nuestras producciones para reescribirlas, reformularlas y ajustarlas– vamos a realizar la edición de esas primeras versiones para elaborar la versión final.

³Tal como afirma el Programa de la materia, se pretende aportar a la formación integral “desde una perspectiva analítica y concreta, brindando herramientas de diagnóstico y de respuesta a diferentes situaciones de la realidad de las organizaciones. Se espera que los estudiantes sean capaces de analizar la realidad comunicacional de una organización y que puedan operar sobre ella para transformarla”.

II. La Deconstrucción del Diagnóstico y Plan Comunicacional (DPC)

Para comprender las características del Diagnóstico y Plan Comunicacional nos preguntamos por distintas cuestiones que nos ayudan a contextualizarlo.

En primer lugar, es importante tener en claro que el texto busca construir conocimiento disciplinar vinculado a la comunicación institucional y, por esto mismo, va a dialogar y fundamentar sus afirmaciones e interpretaciones conceptualmente en distintos especialistas comunicacionales que se estudian a lo largo de la cursada. A su vez, esta producción pone en juego conocimientos vinculados a la organización social que cada grupo irá construyendo a partir de las distintas herramientas de trabajo de campo que utilice, tales como entrevistas, relevamiento de sus redes sociales, etcétera.

Por otra parte, vale subrayar que los y las escritores del DPC tienen que asumir un rol profesional: la propuesta es que se posicionen como especialistas en comunicación que auditan y asesoran respecto de la comunicación institucional de una organización social del territorio. A su vez, los integrantes de esa organización social son los y las destinatarias lectores que, como grupo, es importante tener en cuenta a la hora de escribir. Desde ya que los trabajos finales también serán leídos por los y las docentes de la cátedra, pero los y las lectores que motivan la escritura son quienes conforman esa organización que están diagnosticando y para la cual están ideando un plan comunicacional.

Para abordar el trabajo con un texto, nos interesa reflexionar sobre su propósito, su estructura y sobre los recursos del lenguaje y multimodales que se ponen en juego para construir significado.

En relación con el propósito social, reiteramos que el Diagnóstico y Plan Comunicacional busca describir, analizar, sistematizar e interpretar datos vinculados a la comunicación institucional de la organización elegida para construir un diagnóstico de sus problemáticas en comunicación institucional y proponer, en consonancia, un plan comunicacional de intervención para mejorar ese aspecto.

Para esto, despliega una estructura tripartita (en tres secciones) que ordena las distintas etapas necesarias para cumplir con este propósito complejo:

- 1) Descripción de la organización social
- 2) Diagnóstico de la comunicación institucional de la organización
- 3) Plan comunicacional

Para cumplir con su propósito completo, el texto primero nos cuenta cómo es la organización social (descripción), luego despliega un análisis y una interpretación de sus problemáticas comunicacionales (diagnóstico) para, finalmente y como corolario de lo antes expuesto, plantear una propuesta de intervención (plan comunicacional) con el fin de resolver las problemáticas ponderadas.

Como se trata de un trabajo extenso, la propuesta es elaborarlo en tres etapas, cada una correspondiente a una sección que –a su vez– se plantea como la resolución de un Trabajo Práctico Grupal a lo largo de la cursada. Esto permite un abordaje gradual de Deconstrucción y, luego, Construcción y Edición de cada etapa, que secuencia didácticamente su producción. A continuación, veremos la Deconstrucción de cada una de las secciones.

II.a. Deconstrucción de la Descripción de la organización

Tal como se explica en el primer trabajo práctico grupal, el propósito de la primera sección –Descripción de la organización– tiene que ver con mostrarle al lector las características centrales de esa organización, presentar sus rasgos más sobresalientes para comenzar a entenderla.

El TP grupal detalla con precisión la información que deben desarrollar. Aquí nos centraremos solo en deconstruir

- a) el relato histórico de la organización, y
- b) la descripción de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la institución.

Para cada aspecto de la descripción, presentamos primero el texto modelo; luego analizamos su estructura y, finalmente, reflexionamos sobre algunos recursos del lenguaje que se ponen en juego.

Texto modelo del breve relato histórico de la organización

1.2 Sobre la historia del Club

La historia del nacimiento del club se remonta a mediados de los años 1930. Algunos vecinos de Burzaco se organizaron a través del deporte más precisamente del fútbol, para su fundación. El club se fundó el 1° de mayo de 1936 y se inscribió en AFA en 1974.

El nombre del club surgió del lugar donde jugaban a la pelota los vecinos que era la calle 25 de mayo y San Martín. Luego se trasladaron a la calle Arenales, actualmente sede y estadio del club.

Su cancha se inauguró el 29 de mayo de 1976 y fue llamada "Francisco Boga" en honor al propietario del terreno donde se erigió el club ya que se lo vendió en muy cómodas cuotas, además de ser socio del club.

Estructura del breve relato histórico de la organización	
1.2 Sobre la historia del Club	Subtítulo
La historia del nacimiento del club se remonta a mediados de los años 1930. Algunos vecinos de Burzaco se organizaron a través del deporte más precisamente del fútbol, para su fundación. El club se fundó el 1° de mayo de 1936 y se inscribió en AFA en 1974.	Indicar orígenes
El nombre del club surgió del lugar donde jugaban a la pelota los vecinos que era la calle 25 de mayo y San Martín. Luego se trasladaron a la calle Arenales, actualmente sede y estadio del club.	Explicar el nombre
Su cancha se inauguró el 29 de mayo de 1976 y fue llamada "Francisco Boga" en honor al propietario del terreno donde se erigió el club ya que lo vendió en muy cómodas cuotas, además de ser socio del club.	Destacar algún hito histórico relevante

Como se observa en la tabla, cuando pensamos en la estructura pensamos en qué función cumple cada segmento del texto para aportar a construir el relato de la breve historia del club. Así, primero se indica el nacimiento del club, su origen; luego se da cuenta del surgimiento del nombre y, por último, se narra la inauguración de su cancha. Desde ya que esto va a variar en función de qué información nos parece importante para recuperar en la historia de cada organización, pero es importante tener en claro qué nos interesa contar y organizarlo claramente en párrafos, como hace este relato.

Recursos del lenguaje del breve relato histórico de la organización	
1.2 Sobre la historia del Club	Subtítulo
La historia del nacimiento del club se remonta a mediados de los años 1930 . Algunos vecinos de Burzaco se organizaron a través del deporte más precisamente del fútbol, para su fundación. El club se fundó el 1° de mayo de 1936 y se inscribió en AFA en 1974.	Indicar orígenes
El nombre del club surgió del lugar donde jugaban a la pelota los vecinos que era la calle 25 de mayo y San Martín . Luego se trasladaron a la calle Arenales , actualmente sede y estadio del club.	Explicar el nombre
Su cancha se inauguró el 29 de mayo de 1976 y fue llamada "Francisco Boga" en honor al propietario del terreno donde se erigió el club ya que lo vendió en muy cómodas cuotas, además de ser socio del club.	Destacar algún hito histórico relevante

Ahora nos interesa reflexionar sobre los recursos del lenguaje que construyen significado en este breve relato histórico.

Como puede verse, el relato histórico se estructura claramente en párrafos en relación con la secuencia de eventos que lo organizan. Este modelo es claro, además, porque plantea oraciones concisas, no sobrecargadas de información.

A su vez, estos eventos se expresan mediante **verbos en pasado** que indican las acciones que puntúan el relato, las que —a su vez— suceden en **circunstancias**

cunstancias temporales y espaciales precisas. De esta manera, para relatar la historia tenemos que dar cuenta de qué sucede (en pasado) y cuándo y dónde lo hace. Destacamos también la exactitud léxica de algunos verbos vinculados al mundo del deporte: hablamos de “fundar” un club o de “inaugurar” una cancha. Se trata de buscar la mayor precisión posible para construir el grado de tecnicidad que la temática requiere.

También podemos usar algunos **verbos en presente** para generalizar ciertos eventos como “remontarse” –en este caso, que da cuenta del nacimiento del club.

Esta es la síntesis de los recursos del lenguaje vistos para construir significado en el relato histórico con sus referencias de marcación de colores y subrayado:

- Organización en párrafos temáticos (atendiendo a la estructura) compuestos por oraciones claras
- Uso de verbos en **pasado (narrar para historizar)** y en **presente (para generalizar)**
- Uso de **circunstancias temporales y espaciales precisas de lo narrado**
- Uso de palabras y expresiones precisas de la disciplina (Tecnicalidad)

Texto modelo de la descripción de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización

1.3 Más acerca del Club

1.3.1 Valores, Misión, Visión

La Comisión Directiva de la institución comprende que el club funciona como un factor de integración para la inclusión social y, por lo tanto, realiza distintas actividades deportivas no competitivas, en las cuales participan niños y jóvenes. Estas actividades tienen como objetivo contener a aquellos que puedan estar afectados por una situación familiar vulnerable o captados por las drogas, lo que motiva la falta de oportunidades. De esta manera, permiten compartir un interés en común, crear espacios que incitan al encuentro y a la socialización, como son los deportes grupales, ayudan a construir vínculos afectivos sólidos, lugares de pertenencia y amistades o modelos a seguir, con todos los beneficios que ello reporta socialmente.

Tener claros los conceptos de misión, visión y valor de una institución sirve para ordenar los objetivos y sus modos de alcanzarlos. Al respecto, Enz, Franco, Spagnuolo (2012) sostienen que “la misión y los objetivos, que hacen énfasis en la temática, el ‘qué hago’, tienen un anclaje temporal vinculado principalmente al presente y pueden ser comunes a muchas organizaciones. Por el otro, la visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el ‘porqué’ y el ‘cómo’, conducen a pensar en el pasado, pero proyectando la organización hacia el futuro, rever periódicamente la misión, la visión, los valores y los objetivos de una organización implica revisarla en su ser más íntimo y en el camino que está tomando” (p. 44).

Si bien en el club San Martín no se ha trabajado explícitamente en definir misión, visión y valor, se pueden reconocer estos elementos identitarios en sus acciones. Tienen como visión ser reconocidos como una organización que, a través de actividades deportivas y sociales, son partícipes de la mejoría de la calidad de vida de las comunidades que lo conforman y lo rodean, que ofrece un espacio confiable de contención y fomenta la igualdad de oportunidades y la inclusión social. Para lograr estas metas hacen uso del deporte como herramienta y apoyan el crecimiento y el talento de sus integrantes. Por lo tanto, trabajan para aumentar la cantidad de disciplinas y profesionalizarse en cada una de ellas para ser un modelo de educación deportiva y así convocar mayores públicos. Realizan una gestión transparente que les permite crear relaciones de confianza con otros organismos públicos y privados. Toda esta labor que realizan está enmarcada con un compromiso ético, que tiene como valores elementales la superación, el esfuerzo y el respeto por los otros.

En el contexto sanitario actual, el club manifestó su interés en la comunidad y sus valores. El club ofreció las instalaciones para que las entidades sanitarias del Municipio, la Provincia o Nación dispusiesen de ellas. Establecieron también una "olla popular" en la sede y llevaron a cabo una jornada de donación de sangre en colaboración con el Hospital Oñativía y con el municipio de Alte Brown. Con estas actividades el Club Social y Deportivo de Burzaco demuestra estar alineado con toda iniciativa que tenga como propósito el fortalecimiento de la calidad de vida de quienes integran las comunidades que lo circundan. No hay dudas que así seguirá creciendo en capacidad y compromiso.

Estructura de la descripción de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización (en negrita se destacan algunos indicios para identificar cada etapa)	
1.3 Más acerca del Club	Subtítulo
1.3.1 Valores, Misión, Visión	Subtítulo
La Comisión Directiva de la institución comprende que el club funciona como un factor de integración para la inclusión social y, por lo tanto, realiza distintas actividades deportivas no competitivas, en las cuales participan niños y jóvenes. Estas actividades tienen como objetivo contener a aquellos que puedan estar afectados por una situación familiar vulnerable o captados por las drogas, lo que motiva la falta de oportunidades. De esta manera, permiten compartir un interés en común, crear espacios que incitan al encuentro y a la socialización, como son los deportes grupales, ayudan a construir vínculos afectivos sólidos, lugares de pertenencia y amistades o modelos a seguir, con todos los beneficios que ello reporta socialmente.	Presentar los Objetivos
Tener claros los conceptos de misión, visión y valor de una institución sirve para ordenar los objetivos y sus modos de alcanzarlos. Al respecto, Enz, Franco y Spagnuolo (2012) sostienen que "la misión y los objetivos, que hacen énfasis en la temática, el "qué hago", tienen un anclaje temporal vinculado principalmente al presente y pueden ser comunes a muchas organizaciones. Por el otro, la visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el "porqué" y el "cómo", conducen a pensar en el pasado, pero proyectando la organización hacia el futuro, rever periódicamente la misión, la visión, los valores y los objetivos de una organización implica revisarla en su ser más íntimo y en el camino que está tomando" (p. 44).	Conceptualizar misión, visión y valor, desde la bibliografía
Si bien en el club San Martín no se ha trabajado explícitamente en definir misión, visión y valor, se pueden reconocer estos elementos identitarios en sus acciones. Tienen como visión ser reconocidos como una organización que, a través de actividades deportivas y sociales, son partícipes de la mejoría de la calidad de vida de las comunidades que lo conforman y lo rodean, que ofrece un espacio confiable de contención y fomenta la igualdad de oportunidades y la inclusión social. Para lograr estas metas hacen uso del deporte como herramienta y apoyan el crecimiento y el talento de sus integrantes. Por lo tanto, trabajan para aumentar la cantidad de disciplinas y profesionalizarse en cada una de ellas para ser un modelo de educación deportiva y así convocar mayores públicos. Realizan una gestión transparente que les permite crear relaciones de confianza con otros organismos públicos y privados. Toda esta labor que realizan está enmarcada con un compromiso ético, que tiene como valores elementales la superación, el esfuerzo y el respeto por los otros.	Analizar Visión, Misión y Valores en la organización social
En el contexto sanitario actual, el club manifestó su interés en la comunidad y sus valores. El club ofreció las instalaciones para que las entidades sanitarias del Municipio, la Provincia o Nación dispusiesen de ellas. Establecieron también una "olla popular" en la sede y llevaron a cabo una jornada de donación de sangre en colaboración con el Hospital Oñativía y con el municipio de Alte Brown. Con estas actividades el Club Social y Deportivo de Burzaco demuestra estar alineado con toda iniciativa que tenga como propósito el fortalecimiento de la calidad de vida de quienes integran las comunidades que lo circundan. No hay dudas de que así seguirá creciendo en capacidad y compromiso.	Mostrar las acciones realizadas en la actualidad

Respecto de la estructura, podemos sintetizar que, en primer lugar, se presenta a la organización; en este caso, mediante sus objetivos. Luego se conceptualizan las categorías de misión, visión y valores para después analizarlas en el club. Finalmente, se realiza una evaluación de la actualidad de la organización.

Recursos del lenguaje de la descripción de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización	
1.3 Más acerca del Club	Subtítulo
1.3.1 Valores, Misión, Visión	Subtítulo
La Comisión Directiva de la institución comprende que el club funciona como un factor de integración para la inclusión social y, por lo tanto , realiza distintas actividades deportivas no competitivas , en las cuales participan niños y jóvenes. Estas actividades tienen como objetivo contener a aquellos que puedan estar afectados por una situación familiar vulnerable o captados por las drogas, lo que motiva la falta de oportunidades . De esta manera , permiten compartir un interés en común, crear espacios que incitan al encuentro y a la socialización , como son los deportes grupales, ayudan a construir vínculos afectivos sólidos , lugares de pertenencia y amistades o modelos a seguir , con todos los beneficios que ello reporta socialmente.	Presentar los Objetivos
Tener claros los conceptos de misión, visión y valor de una institución sirve para ordenar los objetivos y sus modos de alcanzarlos. Al respecto , Enz, Franco y Spagnuolo (2012) sostienen que “la misión y los objetivos, que hacen énfasis en la temática, el “qué hago”, tienen un anclaje temporal vinculado principalmente al presente y pueden ser comunes a muchas organizaciones. Por el otro, la visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el “porqué” y el “cómo”, conducen a pensar en el pasado, pero proyectando la organización hacia el futuro, rever periódicamente la misión, la visión, los valores y los objetivos de una organización implica revisarla en su ser más íntimo y en el camino que está tomando” (p. 44).	Conceptualizar misión, visión y valor, desde la bibliografía
Si bien en el club San Martín no se ha trabajado explícitamente en definir misión, visión y valor, se pueden reconocer estos elementos identitarios en sus acciones. Tienen como visión ser reconocidos como una organización que, a través de actividades deportivas y sociales, son partícipes de la mejoría de la calidad de vida de las comunidades que lo conforman y lo rodean, que ofrece un espacio confiable de contención y fomenta la igualdad de oportunidades y la inclusión social . Para lograr estas metas hacen uso del deporte como herramienta y apoyan el crecimiento y el talento de sus integrantes. Por lo tanto , trabajan para aumentar la cantidad de disciplinas y profesionalizarse en cada una de ellas para ser un modelo de educación deportiva y así convocar mayores públicos. Realizan una gestión transparente que les permite crear relaciones de confianza con otros organismos públicos y privados . Toda esta labor que realizan está enmarcada con un compromiso ético , que tiene como valores elementales la superación, el esfuerzo y el respeto por los otros .	Analizar Visión, Misión y Valores en la organización social
En el contexto sanitario actual, el club manifestó su interés en la comunidad y sus valores. El club ofreció las instalaciones para que las entidades sanitarias del Municipio, la Provincia o Nación dispusiesen de ellas. Establecieron también una “olla popular” en la sede y llevaron a cabo una jornada de donación de sangre en colaboración con el Hospital Oñativia y con el municipio de Alte Brown. Con estas actividades el Club Social y Deportivo de Burzaco demuestra estar alineado con toda iniciativa que tenga como propósito el fortalecimiento de la calidad de vida de quienes integran las comunidades que lo circundan. No hay dudas de que así seguirá creciendo en capacidad y compromiso .	Mostrar las acciones realizadas en la actualidad

En esta sección destacamos diversos recursos del lenguaje. En primer lugar, se recurre nuevamente a una clara organización en párrafos, cada uno de los cuales despliega una etapa de la descripción (como se detalla en la columna de la derecha).

A su vez, se observa una alta precisión léxica, lo que llamamos tecnicidad, para conceptualizar la descripción del club. Algunos ejemplos de esto son: “factor de integración”, “inclusión social”, “educación deportiva”, “Visión”, “calidad de vida”, entre muchos otros subrayados.

Al mismo tiempo, se usan distintos **conectores** para relacionar las distintas características de la organización que se van desplegando. Por ejemplo:

La Comisión Directiva de la institución comprende que el club funciona como un factor de integración para la inclusión social y, **por lo tanto**, realiza distintas actividades deportivas no competitivas,

Así, el conector *por lo tanto* se usa para construir una relación de causa - consecuencia entre la función inclusiva del club (causa) y la realización de actividades no competitivas (consecuencia). Otros conectores que introducen consecuencias son *en consecuencia*, *por eso*, *por consiguiente*.

Otro recurso de conexión está dado por el *si bien*, que sirve para introducir una concesión: es decir, afirmar algo (que el club no ha explicitado sus elementos identitarios) para luego sostener algo que va en otro sentido (que igualmente esos elementos identitarios pueden ser analizados a través de lo que la organización hace).

Si bien en el club San Martín no se ha trabajado explícitamente en definir misión, visión y valor, se pueden reconocer estos elementos identitarios en sus acciones.

Por otra parte, el texto despliega **valoraciones positivas (+) y negativas (-)** para posicionarse frente a la problemática presentada. De este modo, evalúa –por ejemplo– como negativas la vulnerabilidad familiar, mientras que valora de manera positiva la solidez afectiva y la pertenencia.

cia como beneficios que brinda el club. Se ilustra esta valoración en el siguiente cuadro.

Valoración negativa (-)	Valoración positiva (+)
Situación familiar vulnerable Falta de oportunidades	Vínculos afectivos sólidos (+) Lugares de pertenencia (+) Amistades o modelos a seguir (+) Beneficios (+)

Es importante usar estos recursos valorativos para construir la mirada de los y las escritores, auditores en relación con la organización. Se trata de una mirada crítica que pondera de manera fundamentada diversos aspectos de la institución. Así, la descripción que construyen precisa evaluar y valorar los distintos aspectos analizados de la organización.

Como ya vimos en la estructura, en esta sección se definen y caracterizan los conceptos de misión, visión y valor. Esto se realiza a partir de la **inclusión de la voz de especialistas** —en este caso, **Enz, Franco y Spagnuolo**— y, particularmente, a través de un texto publicado por estos autores en 2012 (el año de publicación se detalla entre paréntesis y es un dato imprescindible para que no se confunda con otras publicaciones).

Como ya dijimos, el conocimiento académico se construye en diálogo con lo que los y las especialistas de la disciplina fueron estudiando a lo largo de la cursada. Cuando usan conceptos propios del campo —como visión, misión y valor, en este caso— es importante referenciar qué especialistas abordan para entenderlos. Así, el trabajo que van escribiendo se fundamenta y respalda en otros y otras autoras. En este caso, la cita de los especialistas sirve para explicar qué se entiende por esos conceptos. Estos autores van a figurar referenciados en la bibliografía.

Como se trata de una cita textual (es decir, tomada literalmente del texto fuente) son necesarias las comillas correspondientes y aclarar entre paréntesis el número de la página **“(p. 44)”** de la que fue tomada. Cuando no es una cita textual no hace falta este dato, como mostraremos con otros ejemplos más adelante.

Finalmente, queremos hacer hincapié en que cada uno de los párrafos —es decir, de las etapas de esta sección de la descripción— comienza con **una oración presentativa que anticipa lo que va a ser desarrollado** en el resto del párrafo. Este recurso sirve para ordenar cómo se despliega la información en el texto; así, cada párrafo, en su inicio, le anticipa al lector cuál será su temática y, de este modo, organiza con claridad la lectura.

Como ejemplo, podemos analizar el comienzo el tercer párrafo:

Si bien en el club San Martín no se ha trabajado explícitamente en definir misión, visión y valor, se pueden reconocer estos elementos identitarios en sus acciones.

En efecto, como decíamos, esta primera oración anuncia que ese párrafo va a desarrollar los elementos identitarios que presenta.

Esta es la síntesis de los recursos del lenguaje vistos para construir significado en la descripción de misión, visión, valores y objetivos con sus referencias de marcación de colores y subrayado:

- Organización en párrafos temáticos compuestos por oraciones claras
- Uso de palabras y expresiones precisas de la disciplina (Tecnicalidad)
- **Uso de conectores para introducir consecuencia** (*por lo tanto, en consecuencia, por eso, por consiguiente*), **para sumar** (*también, además*), **para introducir una concesión** (*si bien, aunque, a pesar de*)
- **Expresar la evaluación de lxs autores respecto de lo analizado (Valoración)**
- Inclusión de otras voces en el texto
- **Uso de oraciones presentativas de anticipación de lo que va a ser desarrollado**

II.b. Deconstrucción del Diagnóstico Comunicacional


En este apartado vamos a deconstruir la segunda sección del DPC. Esta sección, como anticipamos, tiene el propósito de analizar y fundamentar cuál es la problemática de la organización.


Para cumplir este propósito se organiza internamente en apartados. En nuestro texto modelo, la organización elegida es en tres secciones con la siguiente estructura:

2. Acercamiento a la problemática detectada	Subtítulo
2.1 Herramientas de diagnóstico	Subtítulo
2.2 Problema detectado: causas y consecuencias	Subtítulo
2.3 Focalización de la problemática	Subtítulo

A continuación, vamos a deconstruir cada sección del texto modelo: presentamos en una misma tabla la estructura (es decir, en qué etapas se va organizando el texto en la columna de la derecha) y los recursos del lenguaje más significativos (marcados con colores y subrayado y explicados más abajo).

Texto modelo del Diagnóstico Comunicacional (primera sección), su estructura y los recursos del lenguaje más significativos	
<p>3. Acercamiento a la problemática detectada 3.1 Herramientas de diagnóstico</p>	<p>Subtítulo Subtítulo</p>
<p>A continuación, vamos a desarrollar tres herramientas de diagnóstico para identificar el o los problemas de la institución: la matriz FODA, el árbol del problema y el análisis de públicos.</p>	<p>Presentación del objetivo de sección</p>
<p>Enz, Franco, Spagnuolo (2012) sostienen que “la matriz FODA permite diagnosticar tanto una problemática comunicacional específica como la situación comunicacional en general de la organización, incluyendo su posición en el contexto, su estado interno, para luego definir y planear su rol y acción en función de lo descrito” (p.99). Además, la matriz es una herramienta de diagnóstico y planificación de fácil implementación que permite a las instituciones delinear o detallar el lugar donde se encuentra respecto de su interior organizacional como el contexto donde se presenta.</p>	<p>Presentación conceptual de la herramienta usada</p>
<p>El Club San Martín de Burzaco no utiliza este instrumento en su institución lo cual se ve reflejado en la carencia comunicacional interna y externa, a pesar de hacer un gran esfuerzo en transmitir e informar a sus públicos. Sin embargo, hemos analizado y/o diagnosticado a la institución a modo de aporte a sus políticas sociales, deportivas y comunitarias. La matriz cuenta con cuatro elementos fundamentales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Con respecto al Club Social y Deportivo Burzaco, las fortalezas se ven reflejadas en: • “El trabajo en equipo”. Se refiere al trabajo interno que hacen los integrantes de la Comisión Directiva para el desarrollo de la institución • “Trabajo en conjunto con la comunidad”. En este caso el club tiene un alto índice de participación ya que la llegada a la comunidad está presente en todas las actividades que desarrolla y más aun solidariamente dado que se vio atravesado por la pandemia del Covid-19. • “Reconocimiento por parte de los vecinos”. Los vecinos allegados al club reconocen la ayuda que reciben de parte de la institución constantemente facilitándoles el espacio para eventos de caridad y de asistencia sanitaria para transitar esta instancia pandémica que los atraviesa.</p>	<p>FODA en la institución: presentación</p> <p>Desarrollo de análisis FODA en la institución: Fortalezas</p>
<p>Las oportunidades la institución las toma de: • “Fortalecer su imagen con las iniciativas solidarias actuales”. Aquí el club toma a su favor la positividad del incremento en la Imagen Institucional como consecuencia de las múltiples actividades solidarias que realiza para su público. • “Exploitar el uso de las plataformas virtuales”. Debido al aislamiento social en que se encuentra toda la población, el club debería aprovechar al máximo las redes sociales a modo de comunicar e informar, puesto que en ese ámbito tiene muy buen desarrollo y alcance con su público. En cuanto a las debilidades, estas son muy importantes en esta organización social: • “Hay comunicación deficitaria”. El hecho de no tener un buen canal comunicacional planificado y establecido produce que la información a transmitir no sea totalmente clara. • “Concentración de trabajos y decisiones en el mismo grupo de personas”. La no estructuración de los departamentos correspondientes al área comunicaciones y de líneas de trabajo produce errores a la hora de desarrollar las actividades o tomar una decisión importante.</p>	<p>Desarrollo de análisis FODA en la institución: Oportunidades</p> <p>Desarrollo de análisis FODA en la institución: Debilidades</p>

<p>Las amenazas, por su parte, las identificamos en el contexto actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “La prolongación de la situación sanitaria actual”. El contexto actual de confinamiento por la pandemia de Covid-19 provoca una situación económica desfavorable en el club, pues el aporte de los socios es cada vez menor. • “Otras instituciones tienen mejores herramientas comunicacionales que les permite elevar las convocatorias”. La mejor posición que tienen otras instituciones del distrito respecto de la forma de convocar a los públicos pone a esta institución en una desigualdad de condiciones competitivas, ya que los demás utilizan publicidad aérea para invitar a participar en sus instituciones. 	<p>Desarrollo de análisis FODA en la institución: Amenazas</p>
	<p>Graficar matriz FODA</p>
<p>El Árbol de Problemas, a su vez, es otra herramienta de gran utilidad a la hora de diagnosticar y planificar sobre los distintos problemas que tiene una institución. En este caso, favorece el desarrollo de la comunicación dentro y fuera del club. Sin embargo, esta herramienta no es utilizada por la organización. Al igual que con el FODA analizamos y desarrollamos este dispositivo para ayudar a esta institución. Esta herramienta representa tres instancias o partes fundamentales significadas en un árbol: el tronco, donde se encuentra el problema central; las raíces, que alojan a las causas de la problemática, y las hojas o ramas, donde se ubican las consecuencias del problema.</p> <p>En el Club Social y Deportivo San Martín de Burzaco identificamos un déficit en su comunicación interna y externa como problema principal. Esto se observa en la falta de implementación de herramientas que facilitan la interpretación y ayudan con el diagnóstico y planificación de las acciones a desarrollar por la institución.</p>	<p>Presentación conceptual de la herramienta usada</p> <p>Árbol de Problemas en la institución: presentación del problema central</p>
<p>Este problema es a causa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “No contemplar la importancia de tener una buena comunicación”. La Comisión Directiva del club no interpreta como importante establecer un departamento de comunicación para darle relevancia a la información que se debe transmitir. • “El departamento de prensa del Club no está especializado”. La falta de profesionalización provoca un manejo de prensa carente e incoherente en la difusión de la información. • “El personal a cargo no está capacitado”. La falta de capacitaciones del personal que trabaja en el club genera tardanzas, confusión y mal uso en la comunicación a transmitir dentro de la institución, o a difundir fuera de ella. • “El Club no cuenta con fondos para la contratación de personal”. La situación actual que transita la institución le imposibilita contratar personal calificado para desarrollarse en las áreas cuestionadas y faltas de desarrollo. • “El personal a cargo es un grupo reducido por el tamaño de la institución”. Actualmente el equipo directivo de la institución cuenta con una cantidad de integrantes que no le permite realizar nuevas designaciones para la creación de espacios de trabajo en temáticas que necesitan incorporar. Por ejemplo, a pesar de tener la intención no han podido crear una Secretaría de Género. 	<p>Desarrollo del Árbol de Problemas en la institución: causas</p>

<p>Otro de los factores de incidencia y parte fundamental del dispositivo, directamente relacionado con el problema principal, son las consecuencias. En el caso de esta organización el efecto producido por el problema es que: "Solo se llega a una parte del público". Este público es la base del club, o sea, los que están directamente relacionados con la institución, como por ejemplo los deportistas que desarrollan sus actividades en la institución. Lo perjudicial de este efecto es que les impide conectarse con nuevos grupos de interés.</p>	<p>Desarrollo del Árbol de Problemas en la institución: consecuencias</p>
	<p>Graficar el árbol de problemas</p>
<p>En cuanto al público, Capriotti lo define como al conjunto de individuos que se hallan en situación de "mutua integración" (1999, p. 36). Es así que el interés común une a los grupos o públicos que se identifican en igual circunstancias. Asimismo, la propuesta de Bongiovanni indica que "los públicos están unidos mentalmente con la organización y no necesariamente comparten un espacio geográfico" (2011). En el caso del Club Social y Deportivo de Burzaco sus públicos están identificados en diferentes áreas y contextos, y todos esos grupos apuntan a un interés común, "la pertenencia a la organización". Pero es la mala o difusa comunicación la que se interpone en la interacción entre ellos y la institución.</p>	<p>Presentación conceptual de la herramienta</p> <p>Análisis de Públicos en la institución: presentación</p>
<p>Todos los procesos de comunicación son legitimados por el público. Parte de la identificación más fuerte como grupo de intereses es el sentimiento de pertenencia que le proporciona la institución. Los miembros que se sienten más cercanos denominados "hinchas" o socios disfrutan de más de una de las actividades del club. Por lo tanto, se ven incluidos y representados por varios rasgos de lo que la organización representa. Estos grupos más cercanos no forman una masa homogénea sino forman parte de más de un público a la vez. En consecuencia, también sucede que cada público al interior tiene una relación con el resto de los públicos. Esto le permite que se difunda internamente en cada una de los grupos el sentimiento de pertenencia de los miembros más involucrados.</p>	<p>Desarrollo del Análisis de Públicos</p>
<p>Los miembros que forman parte de las distintas disciplinas deportivas ingresan a la institución y tienen un primer contacto a través de ese interés deportivo. Pero es en ese momento cuando la capacidad de comunicar claramente los valores de la institución y los distintos propósitos que persiguen puede hacer que la interacción de ese público se profundice o se multiplique por el interés de alguna otra actividad. En esta organización es interesante analizar que los públicos más cercanos tienen un vínculo muy fuerte con la misma y funcionan como voceros tomando también el rol de transmisores de información.</p>	<p>Desarrollo del Análisis de Públicos</p>
<p>Los públicos de este club como la comisión directiva, las agrupaciones partidarias, los socios, los participantes de las distintas actividades deportivas, los vecinos, los auspiciantes y hasta el Estado Local apuntan a identificarse y ser parte de la organización. ¿Qué los hace identificarse con esta institución?, ¿qué valoran de ella?, o ¿qué les preocupa del club? Como ya explicamos, la identificación va de la mano del sentido de pertenencia. La valoración se relaciona con los proyectos sociales y solidarios que esta institución desarrolla para la comunidad de Burzaco. Pero la preocupación apunta al problema comunicacional que la organización presenta respecto de la transmisión y difusión de la información.</p>	<p>Síntesis conclusiva del Análisis de Públicos</p>

En relación con esta sección, presentamos esta síntesis de su estructura.

3. Acercamiento a la problemática detectada	
3.1 Herramientas de diagnóstico	Presentación conceptual de la herramienta usada FODA en la institución: presentación Desarrollo de análisis FODA en la institución: Fortalezas Desarrollo de análisis FODA en la institución: Oportunidades Desarrollo de análisis FODA en la institución: Debilidades Desarrollo de análisis FODA en la institución: Amenazas El diagrama
	Presentación conceptual de la herramienta usada Árbol de Problemas en la institución: presentación del problema central Desarrollo del Árbol de Problemas en la institución: causas Desarrollo del Árbol de Problemas en la institución: consecuencias El diagrama
	Presentación conceptual de la herramienta usada Análisis de públicos en la institución: presentación Desarrollo del Análisis de Públicos Síntesis conclusiva del Análisis de Públicos

En relación con los recursos, observamos el entramado de recursos del lenguaje con recursos multimodales (como la matriz FODA y el diagrama del árbol de problemas). Destacamos que ambos presentan la información con recursos propios y que necesitamos que se complementen para realizar un adecuado diagnóstico de la organización mediante estas herramientas.

En esta sección hemos puesto en juego los siguientes recursos del lenguaje. Como ya hemos subrayado, se sostiene la clara organización en párrafos temáticos que marcan, a su vez, la estructura de la información desplegada.

Por otra parte, encontramos una gran precisión léxica, que construye tecnicidad. como cuando se habla de “aislamiento social” o “mutua integración”, entre otros.

También encontramos diversos **conectores** que van articulando diferentes oraciones y partes del texto, construyendo distintas relaciones de significado entre ellas.

Para organizar esto, les presentamos la siguiente tabla:

Relación de significado que construyen	Conectores
Agregar información	También Asimismo
Introducir consecuencia	Por lo tanto En consecuencia
Introducir un ejemplo	Por ejemplo Como por ejemplo
Introducir el tema que se va a desarrollar	En cuanto a Respecto de

Por otra parte, se reitera el recurso de anticipar en una oración presentativa lo que a continuación va a ser desarrollado por el texto. Por ejemplo, antes de presentar las amenazas de la matriz FODA, se afirma:

Las amenazas, **por su parte**, las identificamos en el contexto actual:

Recordemos que se trata de un recurso que le brinda al lector organización sobre el texto y, de ese modo, facilita la lectura.

La introducción de voces también está presente en esta sección, en la que se recurre a voces de especialistas para conceptualizar términos de la disciplina que sirven para construir el diagnóstico. Asimismo, en esta sección se incorporan las voces de los y las integrantes de la organización, palabras a partir de cuales se construye el análisis FODA.

Para ir dando cuenta de las distintas operaciones que realizan los y las escritores en relación con la construcción de este diagnóstico, encontramos **verbos en primera persona del plural**, que refieren a las acciones investigativas de los y las autores del DPC en relación con la organización: **analizamos, identificamos**. El siguiente es un ejemplo de esto:

En el Club Social y Deportivo San Martín de Burzaco **identificamos** un **déficit** en su comunicación interna y externa como problema principal. **Esto se observa** en la **falta** de implementación (...)

A su vez, destacamos el **uso de referencias a lo ya expresado para no reiterar**. En el fragmento ejemplificado arriba, por caso, el “**Esto**” de la

segunda oración remite a lo afirmado en la primera, referido al “déficit comunicacional” ya mencionado.

En la siguiente sección, el Diagnóstico hace foco en la problemática comunicacional detectada.

Texto modelo del Diagnóstico Comunicacional (segunda y tercera sección), su estructura y los recursos del lenguaje más significativos	
2.2 Problema detectado: causas y consecuencias	Subtítulo
<p>Toda organización, para considerarse eficiente, debe tener un buen canal de comunicación interna. Según el especialista en Comunicación Interna, Pablo Gonzalo (2019), la comunicación interna es el conjunto de acciones, de información y de fomento del diálogo que la dirección de la organización pone en marcha, con sus empleados para lograr que ellos tengan una mayor visión y comprensión de qué es esta organización, hacia dónde va, qué pretende y qué ganan ellos colaborando con la misma.</p>	<p>Presentación conceptual del problema detectado</p>
<p>En el Club Social y Deportivo de Burzaco la comunicación interna es deficiente por varios motivos. En primer lugar, no se tiene en cuenta a los empleados del club para el proceso comunicacional, o sea, se los considera un espectador, alguien del público, olvidándose que los empleados son la organización. En segundo lugar, no se contempla como una cuestión importante tener buena comunicación, siendo que en una institución que se nutre del trabajo social y articula con actores de la comunidad, el intercambio comunicacional interno es de suma relevancia para evitar la multiplicidad de la información que se transmite. Por último, la falta de capacitación de los empleados del club produce una deficiencia comunicacional importante en cuanto a los lineamientos a la hora de informar. Ellos son parte de la institución y, por lo tanto, deben estar informados y capacitados para poder comunicar y ser protagonistas de lo que se quiere informar.</p>	<p>Desarrollo de las causas del problema detectado en la institución</p>
<p>La comunicación es una actividad sustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986), el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización (Marin, 1997), el alma o el sistema nervioso de la empresa (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.</p>	<p>Fundamentación conceptual de la importancia del problema detectado</p>
<p>Hay seis barreras que tienen los líderes a la hora de comunicar, hemos identificado algunas que se hacen visible en la institución que estamos analizando, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer lugar: La falta de tiempo, esto quiere decir que el presidente o la cúpula mayor de la organización no tiene como prioridad la comunicación interna o externa. • Segundo lugar: La poca importancia a la comunicación hace que no vea como importante las instancias de reuniones como plenarias o asambleas. • Tercer lugar: No todos los temas son importantes y esta conducta es transversal a toda la institución. Hay un círculo cerrado que se encarga de las decisiones sobre la marcha, lo menos importante lo deja de lado y así sucesivamente. • Cuarto lugar: Sólo transmite la información a su círculo de confianza, como dijimos es un grupo reducido el que hace todo en esta institución. • Quinto lugar: Viendo que los colaboradores son los asignados a las tareas para no perder tiempo en explicar, en esta organización son siempre las mismas personas las que realizan las tareas de comunicación. Un ejemplo claro está en el manejo de las redes sociales del Club. • Sexto lugar: Sabemos que las políticas de comunicación del Club están formalizadas porque hay un departamento de prensa, pero en la práctica no se aplica y esto hace que haya poca claridad en lo que se informa. 	<p>Otro desarrollo de las causas del problema detectado</p>

<p>De esta manera, vemos cómo al funcionar en un espacio tan concentrado el manejo de la institución, repercute en todas las áreas y entre ellas el área de prensa. La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar. La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato.</p>	<p>Especificación y valoración de la problemática</p>
---	--

<p>2.3 Focalización de la problemática</p>	<p>Subtítulo</p>
<p>Como ya planteamos, el club San Martín de Burzaco dispone de un departamento de prensa para ejecutar las diversas tareas que requiere el tratamiento de la comunicación en la organización. Sin embargo, este no ha desarrollado un plan de comunicación. Este departamento está constituido por miembros de la comisión directiva que no tienen formación específica para realizar esa función y es por esto que el funcionamiento de la institución se encuentra desorganizado. Por lo tanto, no tiene el rol importante que podría tener para el logro de los objetivos de la organización. Al respecto, Puyal (2006) argumenta que “la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema” (p.1). En este sentido, se evidencia que el tratamiento de la comunicación en la institución no es relevante para ningún directivo ni participante. Teniendo en cuenta estos conceptos analizamos el funcionamiento de los espacios de comunicación de la organización y detectamos que varios aspectos que la constituyen están deficientemente desarrollados.</p>	<p>Exposición del problema en el que el grupo decide focalizar</p>
<p>La organización no cuenta con políticas desarrolladas ni en el área que comprendería la comunicación interna ni externa ya que la comunicación no se clasifica con respecto a qué se debe comunicar, por qué o a quiénes y no se cuenta con ninguna implementación activa de modos para comunicar. En los espacios presenciales de comunicaciones tales como las reuniones de la comisión directiva no se tratan todas las temáticas de mayor relevancia puesto que no se preparan previamente. Por lo tanto, no cuentan con la eficacia que podrían tener.</p>	<p>Argumento 1 del problema focalizado</p>
<p>El departamento de prensa no utiliza muchas de las herramientas que le posibilitaría llegar a públicos que no tienen conocimiento de ésta y de las actividades que realiza. Son ejemplos de esto una página web, participación en medios de comunicación locales como radio y televisión, medios gráficos o newsletter en formato digital o papel, llamados telefónicos que promocionen o divulguen las actividades y servicios del club o incluso el uso de carteleras de informes.</p>	<p>Argumento 2 del problema focalizado</p>
<p>Los espacios virtuales de comunicación no están clasificados según temáticas y se realizan de modo desorganizado. Entre éstos, la única herramienta que utilizan es un grupo de whatsapp. La comunicación transmitida a través de las redes sociales no es planificada, ya que no se establecen objetivos ni jerarquías en la información publicada. En nuestro análisis pudimos observar que estas publicaciones están focalizadas en la narración del desarrollo de las actividades deportivas mientras que otras publicaciones sobre la identidad del club no adquieren tanta relevancia.</p>	<p>Argumento 3 del problema focalizado</p>

En la deconstrucción de las secciones dos y tres del Diagnóstico de la organización hacemos hincapié en los siguientes recursos del lenguaje. En relación con el uso de conectores, analizamos el uso de En primer lugar, / En segundo lugar, / Por último para organizar la exposición del diagnóstico de manera clara. Esto se suma a los conectores que ya hemos ido explicando.

A su vez, como se trata de argumentar acerca de la importancia de la problemática comunicacional identificada, se usa de forma recurrente el conector **sin embargo** para marcar que no se cumplen las expectativas de una situación comunicacional deseada; es decir, se evidencia una relación de contraexpectativa problemática. El siguiente es un ejemplo de esto:

Como ya planteamos, el club San Martín de Burzaco dispone de un departamento de prensa para ejecutar las diversas tareas que requiere el tratamiento de la comunicación en la organización. Sin embargo, este no ha desarrollado un plan de comunicación.

Se hace muy presente también el **recurso de valoración**, que justamente evalúa de manera negativa la problemática diagnosticada (“**deficiencia importante**”) y de forma positiva la importancia de resolver esa deficiencia (“**suma relevancia**”). Este recurso, como puede verse en el texto modelo analizado, permite construir la argumentación que persuade al lector respecto de cuál es la problemática de la organización.

En suma, estos son los recursos que destacamos en la deconstrucción del Diagnóstico del DPC:

- Organización en párrafos temáticos compuestos por oraciones claras
- **Uso de conectores para agregar (además), introducir causa (ya que, dado que), consecuencia (por lo tanto)**
- **Expresar la evaluación de los autores respecto de lo analizado (Valoración)**
- **Uso de palabras y expresiones precisas de la disciplina (Tecnicalidad)**
- **Uso de expresiones equivalentes o referencias a lo ya expresado para no reiterar**
- **Uso de verbos en presente (para generalizar, definir, caracterizar)**
- **Uso de verbos en primera persona del plural (plural de autor)**
- Inclusión de otras voces en el texto
- **Uso de oraciones presentativas de anticipación de lo que va a ser desarrollado**
- **Uso de recursos gráficos adecuados**

II.c. Deconstrucción del Plan Comunicacional

A continuación deconstruiremos la última sección del DPC, que desarrolla un plan comunicacional para proponer una mejora en ese aspecto comunicacional problemático, algo que ya fue fundamentado en el apartado anterior.

Presentamos el texto modelo, su estructura y los recursos del lenguaje involucrados en el mismo cuadro para que la deconstrucción no se extienda durante varias páginas.

Texto modelo del Plan Comunicacional, su estructura y los recursos del lenguaje involucrados	
3. Plan de intervención	Subtítulo
Con lo establecido en el apartado anterior respecto de la deficiente gestión comunicacional de la organización y el desaprovechamiento de herramientas comunicativas, proponemos como intervención a la organización realizar un programa de capacitación en materia de comunicación específica para el departamento de prensa que se ocupará de la gestión comunicativa, y también otro diferenciado que abarque a todos los integrantes de la institución.	Retomar la problemática identificada Presentar el plan de comunicación propuesto
Por lo expuesto , la problemática detectada es la comunicación interna deficiente que por defecto también provoca el déficit en la externa. Pero más detalladamente podemos identificar la falta de comunicación con los empleados del club; la poca importancia a una buena comunicación y la carente capacitación a los empleados acorde a la forma de comunicar. Como estrategia de intervención proponemos identificar a qué sector de la organización o departamento corresponde el problema, y de allí generar una metodología de trabajo con un orden establecido. En el corto plazo se identificará en cada área el déficit de la comunicación y se implementará una solución acorde a la situación planteada; en el mediano plazo, una vez identificado el problema, se capacitará e interiorizará a los empleados de cada departamento a través de cursos de coaching, charlas o talleres de gestión para la comunicación; y al largo plazo, cada sector deberá presentar una propuesta firme y concreta para captar el interés de otros grupos o actores, no solo a los aferrados al club.	Especificar la problemática detectada Presentar la estrategia de intervención propuesta Desarrollarla en el corto, mediano y largo plazo
En otras palabras , este plan de acción se define en seis etapas: las primeras tres referidas a la comunicación interna para darle orden y claridad, y las tres últimas para reforzar la comunicación externa.	Presentar las etapas del plan
1- Desarrollar reuniones informativas con los representantes de cada sector o departamento, a fin de comunicarles en detalle la importancia y los pasos a seguir del programa en cuestión. En ellas se designará el equipo de personas que conformarán el Departamento de Prensa y se le comunicará a toda la organización sus responsabilidades. 2- Organizar la información a fin de reconocer los problemas y las formas de resolverlos. Para ello se determinarán las herramientas comunicativas que se incorporarán a fin de resolver cada uno de los problemas y asignar espacios para la ejecución de cada actividad. 3- Diversificar los canales de comunicación internos a través de la implementación de encuentros periódicos, elaborar una cartelera interna y clasificar los distintos espacios virtuales para la comunicación interna.	Desarrollar las etapas del plan comunicacional (vinculadas a la comunicación interna)

<p>4- Reforzar la comunicación externa con la creación de una página web, filtrar la información importante en cada una de las redes sociales, armar carteleras con información clara para transeúntes, pasacalles que informen acerca de fechas importantes, y difusión de las actividades del club en medios radiales locales.</p> <p>5- Asignar los responsables de cada tarea dentro del departamento de Prensa y un referente de cada espacio de la administración de la organización o de los públicos que la componen.</p> <p>6- Definir todos los aspectos comunicativos de la institución en conjunto con la comisión directiva. Elaborar los distintos conceptos importantes para determinar cómo se comunicará en la institución y cómo se trabajará en el futuro con estas incorporaciones. Para implementar estas soluciones a la problemática del club, debe articularse con actores específicos como la comisión directiva, los socios y empleados que se comprometan a dar curso a las propuestas y siempre con la responsabilidad de que el club pueda sostenerse y crecer aumentando las actividades y atrayendo más público.</p>	<p>Desarrollar las etapas del plan comunicacional (vinculadas a la comunicación externa)</p>																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Inicio</th> <th>Final</th> <th>1 Sem</th> <th>2 Sem</th> <th>3 Sem</th> <th>4 Sem</th> <th>5 Sem</th> <th>6 Sem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-Reunión con cada Área del club</td> <td>1/7/2020</td> <td>7/7/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2-Identificación del problema de la comunicación deficiente</td> <td>1/7/2020</td> <td>12/7/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3-Organización de charlas orientativas, Capacitaciones, Coaching, al personal</td> <td>12/07/2020</td> <td>20/07/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4-identificación del empleado para realizar la tarea de comunicación de sectores</td> <td>20/07/2020</td> <td>22/07/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5-Reorganización del departamento de medios de comunicación</td> <td>23/07/2020</td> <td>30/07/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Inicio	Final	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem	1-Reunión con cada Área del club	1/7/2020	7/7/2020							2-Identificación del problema de la comunicación deficiente	1/7/2020	12/7/2020							3-Organización de charlas orientativas, Capacitaciones, Coaching, al personal	12/07/2020	20/07/2020							4-identificación del empleado para realizar la tarea de comunicación de sectores	20/07/2020	22/07/2020							5-Reorganización del departamento de medios de comunicación	23/07/2020	30/07/2020							<p>Plasmear la Carta de Gantt</p>
Actividad	Inicio	Final	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	5 Sem	6 Sem																																															
1-Reunión con cada Área del club	1/7/2020	7/7/2020																																																					
2-Identificación del problema de la comunicación deficiente	1/7/2020	12/7/2020																																																					
3-Organización de charlas orientativas, Capacitaciones, Coaching, al personal	12/07/2020	20/07/2020																																																					
4-identificación del empleado para realizar la tarea de comunicación de sectores	20/07/2020	22/07/2020																																																					
5-Reorganización del departamento de medios de comunicación	23/07/2020	30/07/2020																																																					
<p>En conclusión, es de suma importancia que la institución pueda generar canales o medios de comunicación donde se deberá concentrar la información y se le dará jerarquía comunicacional. Además, se aconseja dar un marco de formalidad a las redes sociales puesto que en la situación pandémica que transitamos se requiere el uso de estas con más frecuencia. Proponemos, en definitiva, capacitar a todos los integrantes del Club San Martín de Burzaco para que entiendan la importancia de la comunicación efectiva y segura, y pueden gestionar exitosamente todas las herramientas comunicativas, para posibilitar que la institución se relacione y articule con más públicos. Esto le permitirá crecer, expandirse y lograr el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Retomar el plan propuesto de manera sintética</p> <p>Señalar impacto a futuro</p>																																																						

Entonces, esta es la estructura del Plan de intervención, que plantea una propuesta de intervención, justamente, en algún aspecto de la comunicación institucional de la organización, y se describe a continuación.

3. Plan de intervención
Retomar la problemática identificada
Presentar el plan de comunicación propuesto
Especificar la problemática detectada
Presentar la estrategia de intervención propuesta
Desarrollarla en el corto, mediano y largo plazo
Presentar las etapas del plan de comunicación

Desarrollar las etapas del plan comunicacional
Plasmar la Carta de Gantt
Retomar el plan propuesto de manera sintética
Señalar impacto a futuro

Así, en primer lugar se retoma la problemática identificada (en el Diagnóstico) para presentar y –luego– desplegar el plan de comunicación que se propondrá. Como este plan tiene que ser de realización factible, hay que explicar cómo se va a desarrollar; es decir, presentar en concreto las etapas que lo conforman. Esto, a su vez, debe estar plasmado en el recurso multimodal de la Carta de Gantt para ubicar temporalmente las etapas.

Esta sección tiene carácter propositivo, y es por ello que encontramos nuevamente verbos en primera persona del plural que construyen la propuesta de intervención: “proponemos” y “proponemos identificar” remiten a los y las autores del DPC.

En relación con el uso de verbos, destacamos que, para construir las etapas del Plan de intervención, se expresan las acciones centrales de cada etapa con **verbos en infinitivo** (terminados en -ar, -er, -ir), **como reunir, organizar (destacados con negrita).**

Estas mismas acciones se presentan luego en la Carta de Gantt como sustantivos; es decir, con esos verbos ya nominalizados. En la tabla de abajo damos cuenta de esa relación para ejemplificarla:

Verbo en Infinitivo para el Plan Comunicacional	Nominalización para la Carta de Gantt
reunir	Reunión
identificar	Identificación
organizar	Organización
reorganizar	Reorganización

En cuanto a los conectores, señalamos que, además de los que ya aparecían a lo largo de DPC, aparecen en esta sección –la final– algunos **conectores** que indican que se trata del apartado de cierre o conclusivo. Así, encontramos “**En conclusión**” y “**en definitiva**” en el último párrafo, que construye ese final textual.

III. La edición como un proceso ineludible y enriquecedor en la escritura académica

Como ya anunciamos, el objetivo de la deconstrucción es brindarles herramientas para que puedan construir sus propios DPC, para conocer con exactitud qué se espera que produzcan. Es así que irán escribiendo cada una de las secciones del DPC.

Ahora bien, en el ámbito académico hace falta volver sobre esas “primeras versiones” para editarlas hasta lograr una “versión final”, óptima para ser presentada. De esta forma, es importante revisar, releer, reescribir y reorganizar todos aquellos aspectos de la primera versión que así lo ameriten, a la vez que es relevante ponderar qué aspectos del texto están bien resueltos.

Para ello presentamos una herramienta que les permitirá organizar la edición del texto producido: **la Guía de Edición (ver Anexo)**.

Como verán, dicha guía está organizada en preguntas que orientan la tarea de releer, revisar y reescribir lo que haga falta. La idea es que podamos observar si se cumplen el propósito, la estructura y los recursos del lenguaje vistos en la Deconstrucción –que retoman los colores ya presentados– y que, se espera, se pongan en juego en la Construcción –escritura– de sus propios DPC.

Por otra parte, la Guía de Edición integra aspectos vinculados a los contenidos conceptuales que deben estar presentes en sus producciones. Hacia el final de la guía se explicitan también algunos aspectos vinculados con la dinámica grupal, que representan otra dimensión importante a la hora de repensar sus logros.

Finalmente, en relación con la integración de las tres secciones (Descripción, Diagnóstico y Plan Comunicacional) en UN solo texto: el DPC hace falta tener en cuenta en la Edición su coherencia global y modificar lo que sea necesario para construirla. A su vez, hará falta una carátula (con los datos completos: institución, asignatura, cuatrimestre, docentes, estudiantes y título del trabajo). El título, por su parte, debe presentar con claridad lo medular del texto escrito. Otros elementos necesarios son el índice, que organiza la estructura del DPC, y la bibliografía, que referencia las fuentes consultadas para la elaboración del trabajo.

Bibliografía

Martin, J. y Rose, D. (2008) Capítulo 1 “El contexto”, en *Genre Relations. Mapping culture*, London, Equinox. Traducción de Lorena Bassa y Mercedes de los Santos, supervisada por Estela Moyano.

Moyano, E. I. (2010) “Escritura académica a lo largo de la carrera: un programa institucional”, en *Revista Signos*, N°43 (74), 465-488.

Moyano, E. I. (2018). “La enseñanza de la lectura y la escritura académicas mediante un programa a lo largo del curriculum universitario: opción teórica, didáctica y de gestión”, en *Revista D.E.L.T.A.* 34(1): 235-267. Lúcia Rottava & Rodrigo Esteves de Lima-Lopes (Eds.) Número especial en homenaje a la Dra. Leila Barbara.

Moyano, E. I. y Blanco, N. (2021) “Función del Lenguaje en el Proceso de Aprendizaje y Construcción del Conocimiento”, en *Signum: Estudos da Linguagem*, 24(3), 95-116.

Rose, D. y Martin, J. (2012) Cap. 1. “Aprender a escribir, leer para aprender: género, conocimiento y didáctica en la Escuela de Sídney”, en *Reading to learn, learning to write*, London, Equinox. Traducción de Lorena Bassa, supervisada por Estela Moyano.

Aspecto	Guía de Edición	Sí	No	Revisar
Propósito global	Se cumplen los propósitos de describir, interpretar, diagnosticar y proponer un Plan de comunicación para la organización elegida			
	Hay coherencia entre estos cuatro propósitos			
Estructura	Presenta un PARATEXTO adecuado que abarca:			
	• Una carátula con los datos institucionales completos			
	• Un título claro y original			
	• Un índice que presenta la organización del DPC			
	• Referencias bibliográficas en una sección que sigue el formato APA			
	• Anexos que presentan información complementaria			
	La DESCRIPCIÓN incluye:			
	a) Ubicación geográfica			
	b) Forma (tipo) de organización, personería jurídica y año de la personería jurídica			
	c) Cantidad de beneficiarios/socios/destinatarios			
	d) Organigrama de los recursos humanos de la institución			
	e) Historia			
	f) Principales actividades de la institución			
g) Una breve definición del concepto teórico utilizado para describir los elementos identitarios				
h) Un desarrollo de cómo se presenta ese concepto teórico en esa organización en particular				
Contenidos Conceptuales	Respecto de la descripción de la institución...			
	¿Se adjunta un organigrama de la institución?			
	¿Se mencionan las distintas vías de comunicación interna y externa de la institución?			
	¿Se reconocen correctamente los elementos identitarios (Misión, Visión, Objetivos, Valores)?			
	¿Se describen correctamente los elementos formales e informales de comunicación de la institución?			

Aspecto		Sí	No	Revisar
Estructura	El DIAGNÓSTICO realiza			
	i) una breve definición conceptual de cada herramienta de evaluación usada?			
	j) un análisis de la organización a partir de cada una de las herramientas de evaluación usadas?			
	k) el desarrollo general de la problemática detectada?			
	l) una especificación del problema en el que se va a focalizar?			
Contenidos Conceptuales	Respecto del Diagnóstico de la Institución...			
	¿Se realizaron las tres formas de diagnóstico? (Árbol de Problemas, FODA y Análisis de público)			
	¿Se realizó un diagnóstico ordenado y claro respecto de los problemas de comunicación internos y/o externos de la institución?			
Estructura	El PLAN DE COMUNICACIÓN despliega:			
	m) Una breve síntesis del problema diagnosticado			
	n) Una presentación del plan de comunicación (en general)			
	o) Un desarrollo del plan de comunicación en el corto, mediano y largo plazo			
	p) Una presentación de las etapas del plan y el posterior desarrollo de cada una de ellas, además de la correspondiente Carta de Gantt			
	q) Una reafirmación conclusiva del plan propuesto			
	r) Una proyección a futuro del impacto de lo que se propone			
Contenidos Conceptuales	Sobre el plan comunicacional ...			
	¿La propuesta apunta a resolver uno de los problemas mencionados en el diagnóstico?			
	¿La propuesta es aplicable?			
	¿La propuesta toma en cuenta conceptos y aspectos del recorrido teórico de la materia?			

Aspecto		Sí	No	Revisar
Recursos del lenguaje	¿Se organiza cada sección en párrafos temáticos ?			
	¿El texto utiliza palabras precisas para dar cuenta de distintos aspectos de la organización? (Tecnicalidad)			
	¿Se usan adecuadamente conectores para ordenar, agregar, introducir causa, etc.?			
	¿En el texto se utilizan expresiones equivalentes o referencias para no reiterar las mismas palabras?			
	¿Se evidencian en el texto palabras o expresiones que marcan la evaluación de lxs autores frente a lo analizado? (Valoración)			
	¿Se usan adecuadamente los verbos en presente para definir y describir, y verbos en pasado para historizar?			
	¿Se usan adecuadamente verbos en primera persona del plural ('Nosotrxs') para dar cuenta de lo realizado por lxs autores?			
	¿Se organiza claramente cada idea en una oración delimitada por punto y seguido ?			
	i) ¿Se remiten los conceptos teóricos a su autor , indicando Apellido y (año de publicación)? En la cita textual, ¿se usan las comillas correspondientes y se indica el número de página entre paréntesis?			
j) ¿Se usan oraciones presentativas de anticipación de lo que será desarrollado?				
Dinámica de trabajo grupal	El grupo trabajó de manera integrada			
	El grupo pudo superar los conflictos que se le plantearon y realizar acuerdos para trabajar			
	El grupo pudo plasmar su trabajo en el documento compartido			

Sobre el equipo autoral

Andrea Retamal Hofmann es licenciada en Periodismo de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) y maestranda en Metodología de la Investigación Científica de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa). Es docente concursada en la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB) donde se desempeña como coordinadora de la cátedra de Comunicación Institucional y el curso de Introducción a los Estudios Universitarios del Curso de Preparación Universitaria. Se desempeñó como docente investigadora en diferentes materias en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNLZ (Introducción a la comunicación; Introducción a la Sociología; Problemática Universitaria), y dentro de la Secretaría de Investigaciones coordinó el programa de fomento a la investigación.

Actualmente ocupa el cargo de secretaria de Extensión Universitaria del Instituto Universitario de Seguridad Marítima (IUSM), y en 2015 obtuvo por concurso público un cargo profesional dentro de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Ha coordinado diversas publicaciones sobre investigación en formación docente y estadística, y ha publicado una gran cantidad de material bibliográfico sobre comunicación.

Santiago Errecalde es licenciado en Comunicación Social y Especialista en Gestión de la Economía Social y Solidaria por la Universidad Nacional de Quilmes, y maestrando en Economía Social por la Universidad Nacional de Rosario. Es docente ordinario de dos universidades nacionales: Guillermo Brown (UNaB) y de Quilmes. En esta última coordina el Ciclo Introductorio del Departamento de Economía y Administración; dirige también la Incubadora Universitaria en Economía Social y Solidaria de Transformación Digital y el Proyecto de Extensión Universitaria CREES-Recursos Cooperativos, además de integrar el Observatorio de la Economía Social y Solidaria-CREES y el Centro de Desarrollo Territorial. En la UNaB integra la Cátedra de Comunicación Institucional y co-dirige el Proyecto de Extensión de Economía Social y Desarrollo Local. Trabaja en las temáticas de comunicación, diseño, tecnologías, educación y economía social y solidaria, además de dirigir y participar en varios pro-

yectos de docencia, investigación, extensión e incubación.
Contacto: santiago.errecalde@unab.edu.ar.

Samanta Fernández es licenciada en Periodismo de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), docente e investigadora. Especialista en Comunicación Digital (UNLP), es graduada de la primera cohorte de la Diplomatura en Géneros y Sociedad (UNLZ), 2019. Forma parte del equipo de Prensa y Comunicación Institucional de DOSUBA.

Lorena Bassa Figueredo es profesora en Letras (UBA), especialista en Lectura, escritura y educación (FLACSO) y magister en Procesos educativos mediados por tecnologías (CEA, UNC). Se desempeña como docente investigadora adjunta en Enseñanza de la Lengua y la Literatura, y en la Residencia II en Lengua y Literatura del Profesorado Universitario en Lengua y Literatura de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Asimismo, es Jefa de Trabajos Prácticos regular del Programa de Competencias en Discurso Profesional y Académico de la Universidad Nacional Guillermo Brown. Integra, a su vez, diversos proyectos de investigación en los que estudia la enseñanza de la lectura y la escritura tanto en la escuela secundaria como en la universidad. Al respecto, ha expuesto ponencias en distintos eventos académicos y ha publicado diversos artículos en revistas especializadas. Dirige a tesis y adscriptes en investigación y en docencia.

Andrea Ariza es magíster en Teoría Política y Social, y licenciada y profesora en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Se desempeña como becaria doctoral del CONICET en el Instituto de Investigaciones Políticas (IIP) de la Escuela de Política y Gobierno, UNSAM, y profesora de la materia Historia Económica y Social en la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB). Sus líneas de investigación son: teorías de la democracia, liderazgos, comunicación política, representación política y política de proximidad.

Sofía Cejas es licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), y maestranda en Teoría Política y Social en la Universidad de Buenos Aires (UBA). Desde el año 2019 se desempeña como docente de la Universidad Nacional de Guillermo

Brown (UNaB), en la cátedra Comunicación Institucional.

Juan Manuel Javier es licenciado y profesor de enseñanza media y superior de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Cuenta con una diplomatura superior en Organización de la Sociedad Civil y el Tercer Sector en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), y es docente de la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB).

Mayra Yanel Brabo es licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional de La Matanza, y también es maestranda en Estudios Latinoamericanos por la Universidad Nacional de San Martín. Se desempeña como docente en las universidades nacionales de Alte. Brown (UNaB) y de José C. Paz.

Maura González es técnica en Gestión de las Organizaciones y estudiante de la Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional Guillermo Brown (UNaB). Participa como estudiante ayudante en la Cátedra de Comunicación Institucional en esa casa de altos estudios, donde también coordina el Programa “La Universidad en tu Club”. Es representante de Instituciones Conectadas y presidenta del Club Social y Deportivo 7 de Agosto de Solano Brown.



@unaboficial



@unaboficial



www.facebook.com/universidadnacionalguillermobrown/

Web oficial: www.unab.edu.ar



APÉNDICE DE TEXTOS



“El concepto de imagen corporativa. Planificación Estratégica de la imagen corporativa”, por Paul Capriotti

Presentación de la cátedra por Sofía Cejas

El autor que vamos a ver a continuación es Paul Capriotti, referente contemporáneo en comunicación institucional que basó sus estudios e investigaciones en comunicación estratégica y branding, y que actualmente desarrolla proyectos de medición de reputación mediática y digital en España y Latinoamérica. Si bien su carrera alcanzó su punto álgido en España, Paul Capriotti es argentino, egresado de la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Rosario. Se doctoró en comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona; en esa ciudad reside actualmente y realiza sus investigaciones.

En cuanto a su perfil laboral, fue Brand Communication Manager de Epson España, y miembro de Brand Management Teamwork de Epson Europe y Seiko Epson Worldwide. Actualmente es consultor en temas de Comunicación Estratégica y Reputación Corporativa.

Resulta pertinente incluir a este autor para analizar los conceptos de imagen y de reputación dado el cambio de paradigma que impulsó en el ámbito de la comunicación institucional. Como bien lo indica el nombre de su blog, donde publica los artículos de su autoría (Bidireccional.net), Paul Capriotti analiza el fenómeno de la comunicación entre las instituciones y sus públicos, basándose en la premisa de que dicho intercambio es bidireccional (va desde la institución hacia sus públicos y viceversa) y simétrico (es decir, no hay un interlocutor más importante o que tenga más poder que el otro). Esta noción rompe con una visión de la comunicación institucional (relaciones públicas) que basaba sus estudios en la organización como única generadora de mensajes, y como quien tenía el poder para manipular/influenciar a sus públicos.

Hoy en día entendemos la comunicación como un vínculo entre la organización y sus públicos. Esto implica interacción. Y, por lo tanto, que los grupos con que la organización se vincula participan de la construcción de su imagen.

Por este motivo, Capriotti habla de una comunicación que debe ser gestionada de manera adecuada para lograr resultados positivos, algo que se

enmarca en la transparencia y en la coherencia entre mensajes emitidos y acciones llevadas a cabo por la organización. De esta forma, dejamos atrás la visión tradicional de la comunicación institucional en la que se manipulaba a los públicos y se diseñaban mensajes con el mero objetivo de captar seguidores para una organización que no era genuina con lo que transmitía. En su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Capriotti afirma que se puede gestionar la imagen de manera adecuada para conseguir resultados, pero no de la forma en la que se creía antes. En este sentido, realiza un repaso por las distintas concepciones y paradigmas en torno de este término polisémico (que tiene varios significados), como bien dice, para luego dar su veredicto sobre cómo debe ser tomada la imagen en el ámbito institucional.

Al hacer hincapié en que la imagen es un esquema mental en la mente de los públicos, el autor nos indica que la construcción que cada individuo realiza sobre tal o cual organización –así como sobre cualquier otra cosa– es el resultado de más de una variable: algunas son controlables por la organización, y otras no. En este sentido, nos va a hablar de la importancia de trabajar en la identidad de la organización, su construcción y su internalización por parte de cada integrante.

Para este autor hispano-argentino, otro de los puntos importantes a la hora de gestionar la imagen de una institución es la comunicación. Si bien es importante la construcción de una identidad y que la organización sea consecuente con ésta a la hora de realizar acciones, también es fundamental comunicar dicha identidad.

Saber comunicar implica no sólo la planificación de mensajes voluntarios y las estrategias utilizadas, sino también saber que hay mensajes que la organización emite de manera constante y también involuntaria, y que transmiten parte del ser de la organización a sus públicos. De esta forma, Capriotti afirma que es fundamental la coherencia entre el decir y el hacer, entre los mensajes emitidos por la organización y las acciones llevadas a cabo por ella. Saber gestionar la imagen de una institución trae múltiples beneficios, como indica el autor al inicio del texto, y por eso les traemos este texto súper enriquecedor: para que puedan adquirir herramientas que les permitan a sus organizaciones ser eficientes a la hora de comunicar, y coherentes al momento de mostrarse ante el público. La imagen no se inventa a través de una buena campaña de publicidad; la imagen se gestiona a través de la construcción y

el compromiso con la identidad de la organización, además de una comunicación transparente y eficiente que les acerque a los públicos el ser y el hacer de ella misma.

CAPÍTULO 1

EL CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA¹

1. La polisemia del término Imagen

En la actualidad, la palabra *Imagen* está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a *imagen* en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones.

Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de empresa también fuese confusa, y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Costa (1987: 185-186) hace una agrupación de esas expresiones, citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global. Marion (1989: 19) habla de tres clases de imagen de la empresa: la imagen depositada, la imagen deseada y la imagen difundida. Frank Jefkins (1982: 25-28) define cinco tipos de imágenes: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple. Lougovoy y Linon (1972: 54-63) diferencian entre imagen símbolo, imagen global, imagen de las actividades, imagen de los productos, imagen de los hombres e imagen como apariencia del hecho. Enrico Cheli (1986: 22-25) cita tres tipos de imagen: real, potencial y óptima. Villafañe (1992: 9-11) habla de tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. Rafael Pérez (1981: 50) diferencia entre autoimagen e imagen social. Incluso hay libros (Hebert, 1987) referidos al tema de imagen de empresa en los cuales ni siquiera se la define.

¹Agradecemos a Paul Capriotti, quien gentilmente cedió los derechos para reproducir el presente capítulo 1 (“El concepto de imagen corporativa”) de su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Málaga, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas-IIRP, 2013 (15-33).

La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre lo que es la *Imagen Corporativa* ha llevado a que muchos investigadores rechacen su utilización en el campo de la Comunicación de Empresa. Sin embargo, a pesar de esta oposición, dicha expresión se ha impuesto como uno de los conceptos básicos de las disciplinas vinculadas al fenómeno comunicativo (marketing, publicidad, relaciones públicas).

Al hablar de *Imagen Corporativa* me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social.

La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Muchos autores utilizan otras expresiones para hacer referencia a lo mismo: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión *Imagen Corporativa* (o de sus sinónimos), no a nivel etimológico, sino más bien en cuanto a su sentido, para lograr su adecuada utilización en el campo de la comunicación en las organizaciones.

2. Las Concepciones Predominantes acerca de la Imagen en la Empresa

En todas las definiciones analizadas existe una idea subyacente de lo que es *imagen*: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por la mayoría de los autores en el ámbito de la empresa.

Más que hacer una recopilación de definiciones de imagen de distintos autores en el campo de la comunicación empresarial, hemos creído conveniente agrupar las posiciones de esos autores en cuanto a su concepción sobre el tema, lo cual nos permitirá observar las grandes tendencias existentes sobre la imagen en ese campo de estudio.

De esta manera, como ya se puso de manifiesto en un trabajo anterior (Capriotti, 1992: 23-26), se pueden estructurar esas interpretaciones en tres grandes concepciones o nociones predominantes: a) La Imagen-Ficción, b) La Imagen-Icono, y c) La Imagen-Actitud.

2.1 La Imagen-Ficción

Esta concepción es la de imagen como «apariencia de un objeto o de un hecho», como acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición muy aceptada a nivel popular, en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad, de mostrarse de manera diferente a como son, por parte de las empresas. Y es una noción que también tiene sus adeptos en los círculos académicos.

Así, Edward Bernays rechaza el uso del término *imagen* en las Relaciones Públicas, ya que por su polisemia genera confusión, y “hace creer al lector o al oyente que las Relaciones Públicas tratan con sombras o ilusiones” (Bernays, 1990: 88). Opone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción, y que las relaciones públicas tratan con la realidad, con los comportamientos, actitudes y acciones de los públicos. Daniel Boorstin, uno de los principales exponentes de esta idea, también distingue entre imagen y realidad, entre lo que se ve y lo realmente *hay allí*. Sostiene que la imagen es algo creado, construido para lograr un determinado fin. Este autor la define como “un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio. Es una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos” (Boorstin, 1977: 186).

La imagen estaría generada en base a pseudo-acontecimientos, que serían eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel.

2.1.1 Características de la Imagen-Ficción

Boorstin (1977: 185-194) caracteriza a la imagen como:

- a) *Sintética*: ya que es planeada y creada especialmente para servir al propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto.
- b) *Creíble*: pues la credibilidad de la imagen es el factor fundamental para lograr el éxito de la misma.
- c) *Pasiva*: ya que ella no se ajusta a su objeto, sino que por el contrario el objeto busca adecuarse a la imagen preestablecida.

- d) *Vívida y concreta*: debido a que recurre frecuentemente y cumple mejor su objetivo si es atractiva a los sentidos.
- e) *Simplificada*: pues sólo incluye algunos aspectos de la persona u objeto que representa. Y generalmente se resaltan los buenos y se excluyen los malos.
- f) *Ambigua*: ya que fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, así como que debe acomodarse a los deseos y gustos de sus usuarios.

Tomando como referencia la obra de Boorstin, Lougovoy y Linon (1972: 61-62) describen las ventajas de los pseudo-acontecimientos con respecto a los hechos reales de la siguiente manera:

- 1) Pueden ser programados con mucha anticipación y preparados minuciosamente;
- 2) Son más independientes del tiempo y del lugar en que se producen;
- 3) Pueden ser amplificados antes, por su propio anuncio o previsión, y después, por los comentarios sobre los acontecimientos y los resultados de los mismos;
- 4) Pueden poner en juego uno o varios instrumentos o autores, cuya intervención se acomodará al efecto que se busca.

Todas estas características, en última instancia, refieren y buscan fundamento a la crítica básica de la noción de imagen, que no es otra que su concepción como *apariciencia de la realidad*.

2.1.2 Crítica a la concepción de Imagen-Ficción

La crítica central está basada en la noción de realidad. Estos autores no observan que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas. Heude afirma que “la imagen es por esencia completamente subjetiva; es decir, ligada a la percepción propia de cada ser humano. En consecuencia, la imagen de una marca no es jamás objetiva y racional. Sólo la percepción del individuo debe ser tomada en cuenta y no la realidad objetiva de los hechos reales y racionales” (Heude, 1990: 3). Con ello no se pretende afirmar que las cosas no tengan una existencia real. No se pone en duda la existencia física de los objetos. Pero la realidad

es siempre una realidad *interpretada* por las personas, por lo cual damos a cada objeto o acontecimiento un significado específico. Por ejemplo: nadie pone en duda la existencia física de la multinacional estadounidense *Procter & Gamble*. Pero hay muchas personas que no saben que hay una empresa con ese nombre. Para esas personas, *Procter & Gamble* no existe. Si tuvieran que citar empresas multinacionales de Estados Unidos, no la nombrarían (aun cuando es una de las compañías que tiene los productos detergentes más conocidos del mercado), pues para ellos no existe.

El problema se centra en que los autores parten de la concepción de que la imagen es una *falsificación* de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, «no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello» (Marston, 1981: 99).

Así pues, *no hay nada tan real como una creencia*. La subjetivación de los hechos y de los objetos de la realidad cotidiana que hacen los individuos lleva a que las personas consideren como real lo que ellas creen que es la realidad, y no la realidad en sí misma.

La concepción de imagen-ficción, aún cuando etimológicamente puede considerarse como correcta, no debería utilizarse para definir lo que es la Imagen Corporativa, ya que tiene una connotación altamente negativa e incluso va contra los fundamentos, tanto éticos como instrumentales, de la Comunicación Corporativa.

2.2 La Imagen-Icono

Otra de las concepciones actuales es que la imagen es «una representación icónica de un objeto», el cual no se encuentra presente a los sentidos. La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona. En esta dirección, Moles señala que la imagen es “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo...” (Moles, 1975: 339). Ésta es, quizás, la noción más popular sobre la Imagen Corporativa: ella es “*lo que se ve*” de una empresa o persona.

En el campo de la empresa esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su Identidad Visual: el

símbolo, o figura icónica que representa a la empresa; el *logotipo* y *tipografía corporativa*, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los *colores corporativos* o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía. También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La imagen englobaría tanto al icono en sí como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden. Así, Pedro Sempere, define la imagen corporativa como “el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos, que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones” (Sempere, 1992: 67). Y Joan Costa (1971, 1972, 1977b, 1987) habla de imágenes materiales, y las opone a las imágenes mentales, basándose en la Teoría de la Imagen de Abraham Moles.

2.2.1 *Del Icono Material al Icono Mental*

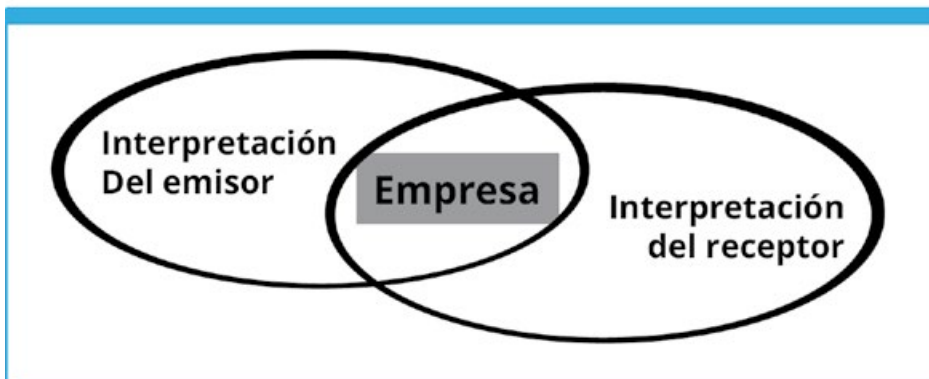
La Imagen-Icono es, pues, una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del artista o el diseñador. Los iconos materiales darán lugar a la formación de un icono (o imagen) mental, que sería el recuerdo visual de esos iconos materiales. Pero ello no significa que exista una traducción mecánica del objeto, sino que por el contrario, se produce una subjetivación del icono real. Esto es lo que Moles (1975: 357) llamó *el proceso de esquematización*. En el proceso de captación de la realidad por parte de los individuos se pondrían de manifiesto diferentes procesos: el de la percepción de los objetos a través de los sentidos, la selección de la información, la jerarquización de la información y la integración de la misma en un todo. El resultado serían unos esquemas de realidad, representaciones simplificadas y abstractas de un objeto, y que serían el icono mental.

Así pues, si a través de todo el proceso de selección y formación de la imagen-icono, el sujeto hace una valoración del objeto, le *da forma*, podríamos hablar de una doble construcción de la imagen mental de los iconos de una empresa:

a) Por una parte, la construcción que hace quien elabora la imagen material (el emisor), por ejemplo: cuando un diseñador elabora la identi-

dad visual para una empresa, la construye en base a elementos significativos que él considera como transmisores de las características de la empresa, en base a su experiencia y conocimientos. Así, elabora un símbolo y/o un logotipo con unas cualidades específicas, elige unos colores y unas tipografías identificatorias y establece las reglas de su aplicación material.

b) Por otra parte, la construcción que hace quien mira la imagen material (el receptor), que hace una interpretación de la interpretación realizada por el diseñador. Los públicos interpretan, *re-construyen*, los signos icónicos de una empresa a su manera, y pueden concordar o no con el diseñador. De allí la existencia de numerosos fracasos en la elaboración de la identidad visual de empresas, pues no siempre la interpretación del diseñador coincide con la de los públicos.



2.2.2 Crítica a la noción de Imagen-Icono

La primera crítica que se puede realizar a esta concepción es la dirigida a que, cuando se habla de Imagen Corporativa de una empresa, no debemos referirnos a la figura material que representa a la compañía (un símbolo, un logotipo, etc.) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en los públicos. Y en la construcción de dicha imagen por parte del receptor entrarían en juego otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el contexto general y específico, las experiencias previas con la organización y toda la información sobre la empresa. La figura material evoca, refiere a la identidad cultural o perso-

nalidad de la empresa, pero no constituye su imagen. Es decir, es un instrumento en poder de la organización para intentar influir en la Imagen de la empresa, pero no *la* Imagen Corporativa.

La segunda crítica se refiere al sobredimensionamiento que se ha hecho del campo de la identidad visual como instrumento de formación de la imagen de la empresa, en detrimento de otros elementos significativos como pueden ser el conjunto de acciones institucionales de la organización, la comunicación de marca o productos, o la experiencia personal del receptor con la empresa o sus productos, a los cuales prácticamente se los deja de lado o son tratados de forma insignificante. Con esta perspectiva, se pone en un peldaño superior lo que la empresa dice, relegando a un segundo plano *lo que la empresa hace*, cuando en realidad aquélla debe estar siempre en función de ésta.

La noción de Imagen-Icono (al igual que la noción de Imagen- Ficción) puede considerarse correcta desde la perspectiva etimológica del término, pero no es adecuada para definir lo que es la Imagen Corporativa. La concepción de Imagen-Icono debería redefinirse claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, al ser la plasmación visual de la identidad cultural o personalidad de una organización, y sería un instrumento más dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.

2.3 La Imagen-Actitud

Una última concepción sostiene que la imagen es «una representación mental, concepto o idea» que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto.

Esta es una corriente muy amplia, dentro de la cual existen diferentes pequeños matices, dependiendo de las teorías sobre las que se fundamentan o del campo de donde provienen los autores.

Así, Joan Costa define la imagen como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Costa,1977: 19). Este autor tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt y el modelo de comunicación de Shannon, y toma como punto de partida el concepto gestáltico de percepción.

Para Marion la imagen es “la construcción forjada por un grupo de individuos los cuales comparten un proceso común de representación” (Marion, 1989: 23). Se apoya en la psicología social cognitiva europea y tiene como base el concepto de representación social. Marion no profundiza en el estudio del proceso de formación de la imagen, limitándose a señalar que existe un proceso de reconstrucción y de organización particular de los conocimientos por parte del grupo o del individuo.

Enrico Cheli sostiene que la imagen es “aquella representación mental -cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo” (Cheli, 1986: 22), basándose claramente en el concepto de actitud. Desde el punto de vista publicitario, Aaker y Myers (1984: 253) hacen un interesante planteamiento: asocian la noción de imagen con la de posicionamiento. Así, la idea de imagen de empresa no estaría sólo en función de lo que la gente piensa de una empresa, sino de lo que piensa de ella en relación con las demás empresas del sector. A esta misma conclusión llega Rafael Pérez (1981: 50), que afirma que la imagen se configura en relación con otras entidades y con respecto a la imagen ideal de la empresa. Sin embargo, Park et al. (1986: 136) no concuerdan con esta idea, y sostienen que “las estrategias de posicionamiento y reposicionamiento, aún incorporando la noción de imagen, no indican cómo debe ser dirigida la imagen a través del tiempo”. Afirman que estas estrategias “están implementadas para comunicar una imagen de marca y diferenciar la marca de la competencia (lograr una posición), pero el posicionamiento da poca orientación para el mantenimiento y dirección de una imagen consistente a través del tiempo”. En cualquiera de los casos, la idea central subyacente es que esa representación mental, ese concepto, esa idea que nos hacemos de una empresa no sería la empresa como tal, sino una *evaluación* de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Tomamos de ella unas características básicas, con las cuales elaboramos un estereotipo de la misma. 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.

De allí que denominamos a esta concepción como *imagen-actitud*, ya que una actitud “es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación” (Vander Zarden,

1989: 199). Incluso se podría afirmar que, para los autores englobados en esta concepción, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de actitudes que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones. Así, Cirigliano (1982: 76) advierte que “la imagen es un esquema de posibles respuestas, es un perfil de conductas anticipadas”.

2.3.1 Características de la Imagen-Actitud

Tomando como referencia diversos autores del campo de la psicología social (Katz, 1960; Krech et al., 1978; Brecker, 1984; Vander Zarden, 1989), podemos señalar brevemente los componentes fundamentales de la Imagen- Actitud:

- *El componente cognitivo:* es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.
- *El componente emocional:* son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional.
- *El componente conductual:* es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente conativo.

A su vez, las características de la Imagen-Actitud serían las siguientes (Capriotti, 1992: 26):

1. Tiene una *dirección*, es decir, que las personas pueden tener una imagen favorable -positiva- o desfavorable -negativa- de la empresa.
2. Tiene una *intensidad*, o sea, que la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva, o más o menos negativa en los individuos (más fuerte o más débil).
3. Tiene una *motivación*, constituida por el interés o los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la imagen de la organización. Esta es la característica fundamental, ya que determina la variación cualitativa de la imagen corporativa en las personas.

2.3.2 El proceso de formación de la Imagen-Actitud

A pesar de ser ésta una de las nociones más aceptadas actualmente, no ha habido un trabajo de profundización en cuanto a la formación de la imagen. Así, Enrico Cheli (1986: 22-23) expone muy sucintamente el proceso de formación. La imagen se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por toda la experiencia más o menos directa que el sujeto ha tenido con la entidad; y a nivel social, por toda la información indirecta sobre la entidad, que circula a nivel interpersonal o de los mass media. Para este autor, hay una interacción entre cinco factores, que dan lugar a la imagen:

- la historia de la empresa, si se conoce
- lo que la organización ha comunicado intencionalmente
- lo que la organización ha comunicado sin intención
- lo que se ha dicho o escrito sobre la empresa por otras personas
- lo que dicen de la empresa aquellas personas con algún grado de influencia (opinion leaders y opinion makers)

A su vez, existirían 3 fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

4. la organización en sí misma,
5. los medios de comunicación,
6. los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión, etc.).

Entre los pocos trabajos dedicados a la investigación de la formación de la imagen de la empresa con una cierta profundidad, podemos citar los de Joan Costa (1977a; 1992) quien hace un análisis de la imagen de la empresa desde la perspectiva de la teoría psicológica de la Gestalt y la teoría matemática de la información de Shannon, centrándose en los procesos de transmisión de la información de la empresa y la percepción de los mensajes por parte del individuo.

Desde esta perspectiva, para este autor la imagen se configura en la mente del receptor como una gestalt, resultado de un proceso acumulativo de información, el cual es fragmentario (se recibe en partes) y discontinuo (se recibe en diferentes momentos temporales) (Costa, 1977a: 79).

Existirían dos modos de comunicación por parte de la organización (Costa, 1977a: 65-68): a) el modo directo, a través de todo lo que la empresa hace. Se transmitiría directamente, de forma personal, por medio de lo que la organización vende y de la forma cómo lo vende, y b) el modo indirecto, a través de todo lo que la empresa dice que hace. Esto se realizaría a través de los diferentes canales de comunicación de que dispone la empresa: los *mass media* y los *micro media* (medios que permiten un contacto más directo que los mass media, aunque también implican el uso de algún sistema técnico).

Todo lo que la empresa comunica se transmitiría a través de tres campos mediáticos: 1) el área de las telecomunicaciones de la empresa; 2) el área de las interacciones sociales, y 3) el área de las experiencias personales (Costa, 1977: 81-85).

Una vez que los mensajes de la empresa han llegado al receptor, se producen en éste diversas reacciones, que van desde la atención y exposición selectivas, pasando por la percepción y recepción selectivas y la memorización y olvido selectivos de la información, que dará como resultado el estereotipo o imagen acumulada, que originará unas actitudes, opiniones y, en definitiva, una conducta con respecto a la organización (Costa, 1977: 93-95; 1992: 79-108).

2.3.3 Crítica a la concepción de Imagen-Actitud

No ha habido un estudio en profundidad de la formación de la Imagen Corporativa. La mayor parte de los autores se limitan a dar una definición, realizan una descripción superficial del proceso de formación de la imagen y hacen una descripción de los elementos principales que la organización utiliza como portadores de imagen. Se centran, fundamentalmente, en la proposición de programas de comunicación para las empresas.

También se otorga poca importancia en la formación de la imagen a las informaciones provenientes del exterior de la empresa, como las de la competencia y las del entorno general social, económico y político. Las informaciones provenientes de esos ámbitos pueden no ser concordantes con las que se generan en la propia empresa, lo cual dará origen a una confrontación de informaciones de la que se pueden desprender algunos aspectos negativos para la imagen de la propia organización.

La crítica clave a esta concepción es que muchos autores, a pesar de reconocer —en sus propias definiciones— que la imagen se forma en los receptores, consideran a la imagen corporativa como una “*propiedad*” de la empresa, como algo que la compañía posee, como un instrumento de gestión, y que debe ser adecuadamente transmitida a los públicos para que ellos la reciban y la adopten como suya. Esta es una idea bastante extendida, la cual lleva a considerar que la imagen de la empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa.

De ella que se desprende la razón por la que la mayoría de los autores centran los trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen, sin reparar en el análisis de cada uno de los componentes del proceso, ni profundizar en el análisis del origen de la información y en el proceso de consumo de la información por parte de los públicos.

Pero la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. La Imagen Corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostienen gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto, es una construcción “*propiedad*” de los públicos de organización. La Imagen se forma en las personas receptoras de toda la información y comunicación sobre la empresa. Por tanto, debe ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o consumo) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza.

Sin duda, en el campo de la Comunicación de Empresas, el punto de partida para el estudio de la imagen de empresa debe ser la noción de Imagen-Actitud, aunque debe ser revisada en sus aspectos básicos, para dirigir la atención (y la investigación) hacia los públicos y sus procesos de recepción e interpretación de la información.

3. Niveles de Imagen

Una cuestión importante que se debe destacar es que los diferentes públicos de una empresa pueden considerar *objetos* a diversos niveles de la

organización, ya sea a la empresa en sí misma, a sus marcas de productos o a los productos en cuanto tales, como también los públicos pueden identificar niveles supra-organizacionales, a nivel sectorial o de país. Así, podemos identificar diferentes niveles de imagen, dentro del ámbito empresarial:

- Imagen de Producto Genérico,
- Imagen de Marca de Producto o Servicio,
- Imagen Corporativa o de Marca Corporativa,
- Imagen del Sector Empresarial,
- Imagen de País.

Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de las diferentes imágenes que se presentan para una organización, desde lo múltiple (la imagen de los productos) hasta lo global (la imagen de los países).

La **Imagen de Producto Genérico** se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas. Por ejemplo, la imagen que se tiene del “cigarrillo” es bastante mala en una parte de la población, sin reparar en las compañías o marcas existentes en el mercado, mientras que la imagen que se tiene del producto “miel” es altamente positiva, por sus propiedades, por encima de las marcas comercializadas.

La **Imagen del Sector Empresarial** hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización, y por lo tanto, influye, de forma específica en la imagen de la organización. Así, la imagen que se tiene del sector químico influirá en la imagen de todas las empresas químicas: si la imagen sectorial es mala, aunque una organización de ese sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por la imagen del resto del sector.

La **Imagen de País** es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión. Al igual que la imagen sectorial, la imagen de país afecta, de forma positiva o negativa, a la imagen de las empresas de tal nacionalidad. Así, por ejemplo, muchas personas tienen una buena imagen de Alemania (de seguridad, fiabilidad y calidad), con lo cual mu-

chas empresas y productos alemanes se verán favorecidos y respaldados por esa imagen. Por otro lado, mucha gente puede tener una imagen negativa de Taiwan (productos baratos y de baja calidad), y las empresas de ese país estarán afectadas por esa imagen, aún cuando sus productos no respondan a esas características.

Donde mayor confusión se ha generado ha sido en la definición de los conceptos de imagen en los que la organización está implicada directamente con la creación y gestión de los mismos: *Imagen de Marca* e *Imagen Corporativa*. Ambos vocablos tienen su origen en los países de habla inglesa, diferenciándose entre *corporate name*, que es el nombre de una empresa, y *brand names*, que son los nombres de marca a través de los cuales una empresa anuncia y vende sus productos (Charmasson, 1988: 5). De esta diferenciación surgieron expresiones tales como *Corporate Image* y *Brand Image* para hacer referencia a la imagen de una empresa como sujeto social, y a la imagen de las marcas bajo las que comercializa sus productos o servicios, respectivamente.

Sin embargo, en Francia, en muchas ocasiones la expresión *image de marque* refiere a la imagen del nombre comercial de la empresa y a su promoción como un producto más, utilizándose *image de las marques* para la imagen de los nombres de los productos o servicios de la empresa, e *image de l'entreprise* para referirse a la imagen de la empresa en cuanto tal. Esto ha generado una confusión, más de carácter terminológico que de contenidos¹. Así, por ejemplo, han aparecido libros con títulos tan diferentes como *L'image de marque de l'entreprise* (Gschwind y Cohen, 1971), *L'image de marque* (Heude, 1990), *Images de marques* (Cauzard et al., 1989) o *L'image de l'entreprise* (Marion, 1989), en los cuales se escribe sobre un mismo fenómeno: la imagen de la empresa.

En España y Latinoamérica, el término inglés *brand image* ha sido traducido como *Imagen de Marca*, es decir, la imagen de un producto bajo su nombre; mientras que *corporate image* se ha traducido como *Imagen Corporativa* (aunque también como imagen institucional o de empresa), para referir a la imagen de la empresa en general.

La *Imagen de Marca* es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio. La marca es un

¹Marion (1989: 17-18) reafirma esta idea, sosteniendo que el paso del tiempo y la vulgarización del término en los *media* dio lugar a su asociación con toda clase de realidades.

«nombre comercial» con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos (o gama de productos) o servicios (o gama de servicios). Es el caso de la imagen de las mantequillas *Tulipán* o *Flora*, o de las mermeladas *Hero* o *Eva*. La imagen de marca es la imagen asociada a estos nombres, y que son un valor añadido a los mismos. Dependiendo de la política de producto que tenga la empresa, la imagen de marca podrá identificarse en mayor o menor grado con la imagen de la empresa. Sin embargo, también podemos encontrar expresiones tales como “*Marca Corporativa*”, para hacer referencia a los nombres de las empresas o enseñanzas comerciales (Carrefour, Continente, Wal Mart, BBV, Banesto, etc.), con lo cual también el concepto de Imagen de Marca Corporativa puede ser asociado a la idea de imagen de la empresa, aunque en su vertiente más comercial.

4. El concepto de *Imagen Corporativa*

Partiendo del análisis de las diferentes concepciones existentes con respecto a lo que es la Imagen, y tomando como punto de partida la noción de Imagen-Actitud, propondremos nuestro propio concepto de lo que es la Imagen Corporativa. De este concepto partirá todo el análisis y reflexión posterior en este libro.

La *Imagen Corporativa* es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori (1986: 17) define como la “imagen comprensiva de un sujeto socio-económico público”. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

Definimos la Imagen Corporativa como *la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.*

De esta manera, *Imagen Corporativa* es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa y Realidad Corporativa.

- Identidad de la Empresa: es la *personalidad* de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.

- Comunicación de la Empresa: es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).

- Realidad Corporativa: es toda la estructura material de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.

4.1 Análisis del Concepto de Imagen Corporativa

Realizando un análisis de la definición de Imagen Corporativa, se puede establecer una diferenciación entre la estructura de la imagen (“*la estructura mental de la organización que se forman los públicos ...*”), y el proceso de formación de la imagen (“*..resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.*”).

4.1.1 La Estructura de la Imagen Corporativa

La primera parte de la definición, la de la estructura de la imagen, puede ser aún subdividida en dos, para establecer, de esta manera, los componentes individualizados:

- **“La estructura mental de la organización...”**, es el conjunto de rasgos o atributos que se otorgan la empresa. Esta estructura es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la organización. De esta manera, la imagen se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, que originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Así pues, estudiaremos cómo es esa estructura cognitiva y cuáles son sus características en el capítulo 3.

- **“..que se forman los públicos...”**, los sujetos donde se forma la imagen. Estos se constituyen en públicos de la empresa a partir de ocupar un status y desarrollar unos roles determinados en relación con la orga-

nización, y tendrán unas motivaciones propias que los diferencian de los demás, y por esas motivaciones perciben la información y la interpretan de manera particular cada uno de ellos. De esta manera, para un correcto estudio de la Imagen de Empresa es imprescindible un análisis pormenorizado de los públicos y de los roles que desempeñan en relación con una organización, para poder establecer cuáles son las pautas fundamentales por medio de las cuales procesan la información que les llega sobre una empresa. El concepto de público se desarrollará en el capítulo 2.

4.1.2 El Proceso de Formación de la Imagen Corporativa

La segunda parte de la definición, la del proceso de formación de la imagen, también es susceptible de ser subdividida en dos, para separar el proceso de consumo interno de la información y el de la circulación externa de la misma:

- **“..el resultado del procesamiento..”**, o sea, el proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa. La expresión *procesamiento de la información* se refiere al proceso activo de elaboración que realiza el receptor de toda la información que le llega, en función de los conocimientos que ya posee. Por ello, se hace necesario analizar cómo los diferentes públicos pueden procesar la información la información que les llega, cuáles son sus estrategias para ese procesamiento y como se almacena esa nueva información. El procesamiento de la información será estudiado en el capítulo 6.

- **“..de toda la información relativa a la empresa.”**, se refiere a todo el caudal de mensajes que reciben los públicos acerca de la organización. Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes (envío activo de información) como si no los envía (envío pasivo de información). También contribuyen a la formación de la imagen, y de manera decisiva, las informaciones provenientes del entorno de la organización. Esta última afirmación debe ser destacada, puesto que no sólo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen, sino también todos aquéllos que puedan provenir de otras fuentes y que contengan información sobre la organización

o sus actividades, como también aquéllos que hagan referencia a su ámbito de trabajo o acción (sector al que pertenezca), que puedan afectar indirectamente su imagen. El origen de toda la información que llega a los públicos se analizará en el capítulo 4. También debe contemplarse el estudio de las diferentes alternativas de búsqueda de información por parte de los públicos, así como de las diversas fuentes de información del individuo, como los mass media, las influencias interpersonales y la experiencia directa. La obtención de información por parte de los públicos será planteada en el capítulo 5.

Así pues, la primera parte de este libro se centrará en la estructura y el proceso de formación de la imagen de la empresa, que nos permita reconocer las características particulares que nos facilite la realización, posteriormente, de una actuación efectiva sobre la Imagen Corporativa de la organización.

“Acción” por Eugenia Etkin

Presentación de la cátedra

Hasta ahora hemos avanzado en pensar y conocer las problemáticas comunicacionales de las organizaciones, y lo hicimos proponiendo el diagnóstico como proceso de investigación y reflexión en el que construimos una situación-problema para abordarla con una intervención planificada. “Acción” es una guía orientada a la práctica comunicacional de las organizaciones sociales. Fue escrita por Eugenia Etkin, licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Nacional de Córdoba y Magister en Dirección de la Comunicación de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Su trayectoria combina el trabajo académico y el desarrollo profesional en áreas de comunicación institucional, algo que se refleja en su producción escrita. El manual “Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción” nos acompaña desde que empezamos a diseñar la materia. Leímos sus páginas, pensamos, discutimos e intentamos llevarlas a la acción en el marco de la materia.

Por eso elegimos incluir este capítulo en el libro de la materia. Leemos: Etkin, E. (2012). “Capítulo 6 - Acción”. En *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*, Buenos Aires, La Crujía (107-136).

CAPÍTULO 6

ACCIÓN¹

Matriz de planificación

Esta matriz está basada en el modelo propuesto en *El recorrido metodológico de la Auditoría* (Etkin, 2008:2).

No obstante, es necesario aclarar ciertas cuestiones conceptuales, a partir de las cuales, proponemos esta forma de planificación. Uranga y Bruno (2006) establecen características distintivas según el modelo de planificación que predomine, los cuales pueden ser tres: normativo, estratégico o diagnóstico². Cada uno de estos modelos planteará actitudes y prioridades que el planificador tomará en cuenta y a través de los cuales direccionará su acción. En este sentido, basamos nuestra matriz de planificación en diferentes aspectos que remiten a los tres modelos. Del primero, tomamos la idea de la racionalidad técnica; del estratégico, el aspecto táctico operacional y la idea de que sólo son conocimientos aproximados a los que se mencionan arriba. Y del diagnóstico, dos cuestiones relevantes. La primera, el concepto de asumir un criterio de flexibilidad ante la realidad, y que la planificación es un proceso que apunta a desarrollar las capacidades individuales y colectivas de una organización.

A continuación se expone la *matriz de planificación comunicacional* que ha sido elaborada como un modo aproximado de intervención comunicacional en las organizaciones sociales.

1. Descripción de la realidad organizacional.
2. Problemática que aborda la OSC analizada.

¹Eugenia Etkin, a quien agradecemos, ha cedido gentilmente los derechos para reproducir aquí el cap. 6 (“Acción”) de su libro *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*, Buenos Aires, La Crujía (107-136).

²“La gestión como proceso integral”. Recuperado de <http://compublicitaria.blogspot.com/>.

3. Descripción de la identidad visual y conceptual. Se analizarán los componentes filosóficos, culturales, antropológicos constitutivos de la organización. Se hará lo mismo con los elementos de la identidad visual.

4. Análisis y evaluación de las comunicaciones: prensa, comunicación interna, publicidad, comunicaciones electrónicas, comunicación de la causa y de la organización, relaciones con los gobiernos, relaciones con empresas, comunicación para movilizar recursos, comunicación con los voluntarios.

5. Descripción de la imagen actual.

6. Mapa de actores actuales.

7. Problemáticas de identidad, comunicación e imagen.

8. Diagnóstico con conclusiones parciales: cuadro de situación.

9. Plan de comunicación (alineado a la imagen que se desea proyectar):

- Acciones de comunicación.
- Objetivos de comunicación.
- Mapa de actores a los que se dirigirá la acción.
- Comunicación y capital social: formas de promoción.
- Recursos disponibles / recursos necesarios.
- Productos comunicacionales.
- Plazos de ejecución.

10. Presupuesto.

11. Evaluación y monitoreo.

1.1. Descripción de la realidad organizacional

En este punto, y tomando como referencia la *Semiosis Institucional* de Norberto Chaves, establecemos como realidad aquellos datos duros y objetivos de la institución. En esta variable se incluirán todos aquellos datos objetivos, fácticos de la institución. Se tendrá en cuenta el nombre, razón social, organigrama, datos empíricos, entidad jurídica, función, infraestructura, realidad económica financiera, estructura interna y proyectos. En este punto la información será descriptiva, es decir, aquí no hay análisis ni evaluación sólo descripción de los elementos duros de la institución (Etkin, 2008:64). Para efectuar un buen plan de comunicación es necesario conocer minuciosamente a la OSC, de lo contrario, se plantean genéricos que no se acomodan a las necesidades de la institución. La

descripción detallada de la realidad es un buen paso para adentrarnos al análisis posterior de sus comunicaciones. A saber:

- Problemática que aborda
- Año de inicio de actividades
- Filiales
- Personería jurídica
- Año de personería jurídica
- Formas (tipo) de organización (asociación civil, fundación, grupo comunitario, etc.)
- Modo de intervención: atención primaria, capacitación, difusión asesoramiento/asistencia técnica o asistencia financiera.
- Beneficiarios de la OSC
- Cantidad de beneficiarios
- Alcance geográfico
- Fuentes de obtención de fondos: fondos propios / fuentes gubernamentales (nacional / provincial / municipal)
- Proyectos con empresas u organismos internacionales
- Cantidad de recursos humanos rentados
- Cantidad de recursos humanos voluntarios

1.2. Problemática que aborda la OSC analizada

Toda OSC nace porque plantea una problemática social con la que está involucrada y que desea transformar (alimentación, vivienda, enfermedades, contención, lucha de género, medio ambiente, etc.). Conocer los datos a nivel nacional o del área en la que actúa la organización es fundamental. También, se puede efectuar un análisis de las tendencias y registrar otras organizaciones que trabajan en la misma problemática.

1.3. Descripción de la identidad visual y conceptual

La *identidad* es “la auto-representación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos” (Sanz de la Tajada, 1996:33). Si bien el concepto de identidad es amplio, varios autores coinciden en definirla como el conjunto de características, valo-

res y creencias con los que la empresa se diferencia de otras (Capriotti, 1999:140). La identidad puede ser, tanto visual (isologotipo, gama cromática, etc.) como conceptual. Ésta se refiere, tanto a los atributos que la institución asume propios, como a la visión, misión, filosofía, personalidad, valores, de una organización³. Joan Costa efectúa un análisis minucioso de la identidad cuando la considera “el ADN de la organización”. Para el autor, la identidad se define por lo que la empresa es lo que hace, lo que dice que es y hace. La identidad es la causa de la imagen corporativa, es una expresión técnica que sirve a la empresa pero que los públicos ignoran (2003:201-202). También, se identificarán los atributos de la institución⁴.

1.3.1. Identidad visual⁵

Nombre

Es el elemento fundamental que compone la identidad. Existen diferentes tipos de nombres y van desde un signo arbitrario hasta una expresión claramente denotativa.

a. Descriptivos: enunciación sintética de los atributos de identidad de una institución.

b. Toponímicos: indican el lugar geográfico o área de influencia.

c. Simbólicos: aluden a la institución mediante una imagen metafórica.

d. Contracciones: contracción mediante iniciales o contracciones del nombre.

e. Patronímicos: indican a la organización mediante el nombre propio de una personalidad, dueño o fundador.

Según Costa, las características básicas que deberá contener el nombre, se refieren a la brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. Cada uno de estos aspectos comprende técnicas y métodos diferentes que ayudarán a la buena definición del nombre (1993:64).

³Sugerimos, para profundizar estos conceptos, leer Etkin (2008), “El recorrido metodológico de la auditoría”, en Amado Suárez, A. (2008), *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

⁴Sugerimos remitirse al capítulo 2, donde desarrollamos *atributos de identidad*.

⁵Para profundizar Costa, Joan. “Identidad Corporativa”.

Ilustración 15: Preguntas claves para la correcta definición del nombre de la institución
DEFINICIÓN DEL NOMBRE INSTITUCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Representa el nombre a la institución? • ¿Es legible? ¿Tiene pregnancia? • ¿Se utiliza de manera uniforme en todos los soportes? • En el aspecto legal, ¿es posible utilizarlo o ya está registrado? • ¿Se retiene fácilmente o es difícil su pronunciabilidad? • ¿Tiene connotaciones favorables?

Fuente: *Elaboración propia en base a Costa (1993:64).*

Isologotipo

Es un signo de identidad monosémico. Es una construcción gráfica del nombre verbal que incluye información semántica. Designa y significa. El logotipo es tanto un elemento semántico (significativo) como gráfico. Las características básicas en una normativa general de diseño que debería tener un logotipo según Costa (1993) se refieren a la simplicidad, estética y legibilidad. Por otra parte, es necesario evaluar las características formales de un logotipo, referidas tanto a su construcción gráfica como a la utilización y reproducción en diferentes soportes.

Ilustración 16: Preguntas claves para la correcta definición del isologotipo
DEFINICIÓN DEL ISOLOGOTIPO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aporta información sobre la OSC? • ¿Contiene información suficiente? • ¿Tiene fuerza de memorización? • ¿Se utiliza regularmente y en la misma ubicación en los diferentes soportes gráficos? • ¿Resiste su adaptabilidad a diferentes aplicaciones prácticas? • ¿Resiste a la reducción de diferentes tamaños?

Fuente: *Elaboración propia en base a Costa (1993:64).*

Gama cromática

Es una combinación de colores que identifica a una organización. Es también un atributo con carga emocional estética y connota la identidad. Tiene, también, fuerza señalética. La función simbólica del color será correlativa con los atributos que una institución desee transmitir. Los colores son elegidos por sus resonancias simbólicas y no tanto por su impacto visual (Costa, 1993:96).

Ilustración 17: Preguntas claves para la correcta definición de la gama cromática

DEFINICIÓN DE LA GAMA CROMÁTICA

- ¿Representa el color los valores que propone la institución?
- ¿Se utiliza regularmente en los diferentes soportes gráficos?
- ¿Resiste su adaptabilidad a diferentes aplicaciones prácticas en monocromo y en color

Fuente: *Elaboración propia en base a Costa (1993:64).*

Símbolo

Es una imagen polisémica que referencia la identidad. Es una “representación gráfica a través de un elemento icónico que identifica a una organización” (Costa, 1993:86). El símbolo ejerce una función identificadora, representa por sustitución a una institución. Los símbolos poseen también un grado de abstracción, no obstante, son un vehículo de comunicación.

Ilustración 18: Preguntas claves para la correcta definición del símbolo

DEFINICIÓN DE SÍMBOLO

- ¿Posee fuerza de recordación?
- ¿Sintetiza lo que la organización quiere comunicar?
- ¿Es necesario el símbolo para acompañar la identidad visual?

Fuente: *Elaboración propia en base a Costa (1993:86).*

1.3.2. Identidad conceptual

Para Paul Capriotti (1999), la identidad es la conjunción de su historia, su ética, su filosofía, forma de trabajo, compromiso cotidiano, normas, etc. En suma, es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica, y se diferencia del resto de las organizaciones.

Discurso de identidad

Resume las características reales y potenciales de la institución como aquellos atributos esperados por los públicos. De este discurso surge lo que Chaves denomina texto de identidad base. Es un discurso que comprenderá los contenidos ideológicos básicos como forma de auto-representación consciente de la organización.

Atributos

Son características o cualidades que diferencian a una organización de otras. Se refieren a los rasgos por los cuales una institución logrará sus objetivos. Deben expresarse en forma sintética y clara, sin ambigüedades y cotejarlos internamente y en el contexto. Los atributos se constituirán como la estructura ideológica básica de una organización.

Misión

La organización establece qué es y qué hace, su definición dispondrá los beneficios que desarrolla y el modo en que lo hace. La misión define el modo en que la organización cumplirá sus objetivos.

Visión

Sugiere a dónde se quiere llegar. Son los propósitos que persigue la institución, y está atada a la estrategia.

Filosofía

Compuesta por la visión, misión y valores que sostiene en su proyecto la institución. Es la concepción global que tiene la organización sobre sus fines, valores y funciones.

Valores

Representan los principios que guían a la organización. Representa la manera en que una organización efectúa una actividad. Son valores de principio y también de relación.

Cultura

Se refiere al conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en su comportamiento (Capriotti, 1999:147).

Rituales

Son comportamientos y acciones cotidianas que por su reiteración se establecen como conductas ritualizadas. Las organizaciones, conscientes o no, manifiestan rituales que muchas veces se convierten en conductas mecánicas.

1.4. Análisis y evaluación de las comunicaciones

Se indagarán todas aquellas acciones comunicativas que las OSC estén realizando. Desde comunicados de prensa hasta campañas educativas. Desde el plano interno hasta el externo. Lo fundamental es enumerar todas las acciones sin desdeñar ninguna, ya que el rumor a veces es tan importante como una reunión de altos directivos. Las herramientas analizadas serán: prensa, comunicación interna, comunicación financiera, *fundraising*, comunicación con el gobierno, mecenazgos, acciones de RSE en que participen con alguna empresa, publicidad, comunicaciones electrónicas y de situación de crisis. Se definirá, también, la comunicación de la causa y de la organización; se analizará si la comunicación se direcciona en un sentido empático. Aquí es fundamental analizar si la organización ha definido su comunicación por atributos, y reflexionar si se establece desde un modelo de comunicación desde la complejidad y la sustentabilidad.

Ilustración 19: Listado de herramientas de comunicación
ACCIONES COMUNICATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Acciones con la prensa• Comunicación interna• Comunicación con los voluntarios• <i>Fundraising</i>• Comunicación financiera• Comunicación con los gobiernos• Comunicación con las empresas• Campañas de bien público• Comunicaciones electrónicas• Comunicación en caso de crisis

Fuente: *Elaboración propia*

1.5. Descripción de la imagen actual

La *imagen* es la lectura que realizan los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización. Es necesario, como subraya Chaves (1994) que la relación comunicación/imagen esté alineada. En este punto, es pertinente recalcar que siempre habrá un desfase, ya que no hay sintonía entre lo que el emisor-organización dice a través de su mensaje, y lo que los públicos procesan e integran en la imagen. Trabajar sobre esta tensión es trabajar de manera integrada. Para realizar un trabajo porme-

norizado de la imagen las fuentes de investigación a la cual se recurren son variadas. Entre ellas se destacan técnicas metodológicas complejas como: encuestas, sondeos de opinión, entrevistas en profundidad, *focus group*, etc.

1.6. Mapa de actores actuales

Sirve para describir aquellos actores sociales con los cuales la OSC se relaciona o mantiene vínculos de interés. Este es un buen ejercicio ya que nos permite obtener un mapa de aquellos grupos con los cuales la institución mantiene lazos y analizar el grado e intensidad de los mismos. A continuación, se establece una grilla que figura los diferentes modos de conversación y relacionamiento de los actores sociales de una institución. No se diferencian en este apartado actores internos de los externos a la institución, ya que uno interno puede ser simultáneamente y bajo ciertas condiciones externo también. Cuando se referencia mapa de actores y los modos en que conversan, se intenta caracterizar los modos, los espacios que comparten, la frecuencia con que se comunican, los temas a los que hacen referencia. También definir cómo son los vínculos que se establecen, el tipo de relación y los canales que utilizan para comunicarse. Un punto también fundamental del mapa de actores, permite generar y definir alianzas con otros actores sociales. La constitución de alianzas para las OSC es fundamental, ya que permite entablar relaciones con actores diferentes (empresas, Estado, municipios, etc.) que participen en el proyecto de la organización. Si, por ejemplo, una institución decide comunicar un mensaje con contenido técnico (médico, industrial, científico, etc.) no estará destinado al público en general, ya que puede ser difícil su comprensión, y sí podrá ser dirigido a actores específicos y relacionados al tema. En cambio, si necesita recaudar fondos, utilizará otro que movilice a la acción.

Tabla 6: Modos de relacionamiento de los actores sociales de una institución		
Modos de comunicación	¿Cómo conversan?	
Saberes	¿Qué saben del problema?	Tipo de conocimiento: Estructural Funcional Formal Superficial No conocen
Espacios	¿Dónde conversan?	Lugares propios Lugares comunes Lugares virtuales
Frecuencia de la conversación	¿Con qué frecuencia conversan?	Siempre Frecuentemente Esporádicamente Nunca
Temas que conversan	¿De qué temas conversan?	Económicas Sociales Políticas Deportivas Alimentarias Educación Salud Agropecuarias
Vínculos	¿Cómo es el vínculo?	Cercanos Distantes Sin vínculos
Relación	¿Cómo es el modo de relacionamiento?	Simétrica Asimétrica Sin relación
Canales de (inter) comunicación	¿Qué tipo de medios utilizan?	E-mail Cartas escritas Teléfono Mensajes de texto Folletos Cartelera interna Videos Contacto interpersonal Web/foros

Fuente: Elaboración propia en base a Torres, Statti y Etkin (2009).

1.7. Problemáticas de identidad, comunicación e imagen

En esta instancia se comienzan a plantear las problemáticas que arrojó la lectura y análisis del diagnóstico. Se diferenciaron estas tres variables por un razón estrictamente metodológica y siguiendo los parámetros establecidos por Chaves (1994) en su *Semiosis Institucional*. Diferenciar a cada problemática permitirá categorizarlos por variables. Los problemas deben exponerse de manera clara, sencilla y sin ambigüedades. También debe

especificarse su ámbito y magnitud, ya que la mayor parte de las veces los problemas son generalizaciones. Mientras más elementos expuestos estén en los problemas, mejor podrán visualizarse. Estos necesariamente se desprenden del buen diagnóstico previo que se haya realizado. A diagnósticos superficiales, problemas superficiales. El planteamiento exige que el auditor/comunicador haya interrogado sobre “los aspectos, elementos y relaciones del problema que se estudia” (Rojas Soriano, 2001:168). El siguiente cuadro muestra ejemplos de la formulación de problemas referidos a las tres variables: comunicación, identidad e imagen.

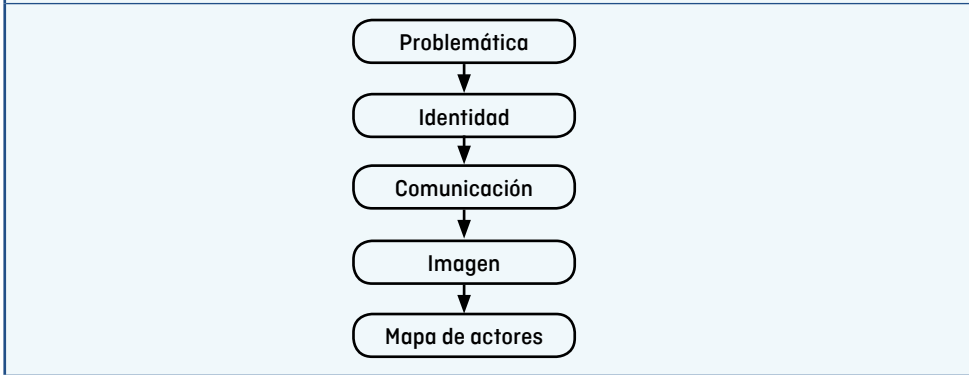
Tabla 7: Dificultades vinculadas con la comunicación, identidad e imagen		
Comunicación	Identidad	Imagen
<p><i>Comunicación de la causa</i></p> <p>La organización no plantea claramente la comunicación de la causa, por lo cual el resto de los actores sociales no puede visualizar claramente su misión.</p>	<p><i>Identidad visual</i></p> <p>El uso del isologotipo de la OSC no se establece de manera uniforme, ni en su gama cromática ni en su ubicación.</p>	<p><i>Imagen en la comunidad</i></p> <p>Los públicos no visualizan a la organización como pionera en la investigación de (enfermedades) lo cual no la posiciona como referente en la comunidad local.</p>
<p><i>Comunicación interna</i></p> <p>Las herramientas virtuales de comunicación interna necesitan de un entorno más participativo que motive los vínculos entre las distintas áreas.</p>	<p><i>Identidad conceptual</i></p> <p>La filosofía y valores de la organización no están explicitados de manera clara y no representan la identidad y cultura organizacional.</p>	<p><i>Imagen confusa de la actividad</i></p> <p>Según sondeos de opinión efectuados a públicos específicos (líderes de opinión), la actividad que lleva a cabo la institución está comunicada con poca claridad.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

1.8. Diagnóstico con conclusiones parciales

Es conveniente que luego de realizar una pormenorizada descripción de los elementos descriptos anteriormente, se efectúe un informe que dé cuenta de cada uno de los elementos constitutivos. Esto permite visualizar con precisión el diagnóstico comunicacional.

Ilustración 20: Diagnóstico comunicacional de una OSC

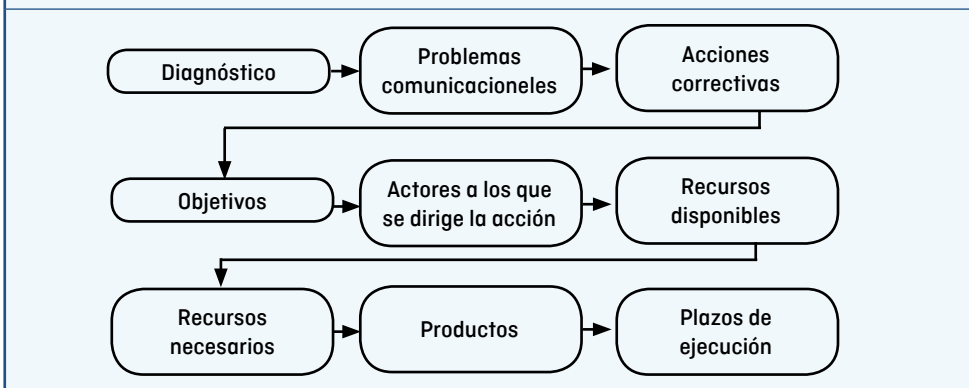


Fuente: Elaboración propia

1.9. Plan de comunicación

Partimos de la noción de *plan* como el señalamiento de diferentes actividades que ayudan al consultor/auditor/comunicador a alcanzar los objetivos comunicacionales propuestos. No se efectúa aquí una distinción teórica entre plan, proyecto o programa, sino que se lo expone como un tipo básico de planificación institucional estratégica. En palabras de María José Bustos: “la instancia de planeamiento (...) se centra en la definición de los cursos de acción más efectivos que permitan a la organización transitar el camino que la conduzca desde la situación inicial que se encuentra, hacia la situación deseada (2008:106).”

Ilustración 21: Plan de comunicación para una OSC partir de la imagen deseada



Fuente: Elaboración propia

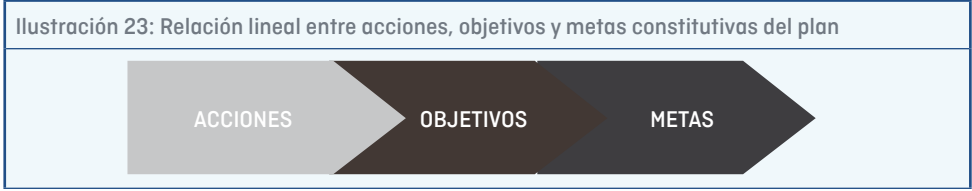
Las *acciones de comunicación* refieren a aquellas funciones correctivas de comunicación que se desea implementar. Las acciones deben ser factibles de llevar a cabo y acordes a la realidad organizacional. Muchos planes fracasan por la sencilla razón de que plantean acciones que la organización no puede implementar, ya sea por recursos económicos o humanos. Por ejemplo, es impensable que una organización de base, sin recursos para solventarse, piense efectuar una campaña en la vía pública que le exigiría recursos costosos. Por otra parte, cada acción debe estar dirigida hacia un objetivo específico y analizar la factibilidad de llevarlo a cabo.

Los *objetivos* son los lineamientos y señalamientos que guían la acción que deseamos proyectar. Cada acción comunicativa se corresponderá con un objetivo a alcanzar, caso contrario, son sólo aspiraciones de deseo en los que no se visualiza la importancia y el fundamento de una actividad específica. Asimismo, el planteamiento deberá ser realista y factible de ejecutar considerando los recursos disponibles y necesarios con los que se cuenta. También podrán plantearse objetivos generales y específicos, dependiendo de la magnitud del plan a desarrollar. Como explica Ander Egg: “aun teniendo objetivos planteados de manera concreta e inequívoca, estos pueden quedar en simples enunciados, en propósitos plausibles, pero no son operativos” (2007:102). Por ello, se insiste en que los objetivos deben plantear qué y cuánto se quiere alcanzar, en qué tiempo y en qué lugar. Esta precisión es lo que se conoce como meta (Ander Egg, 2007:103). Por su parte, Joan Costa establece como prioritario lo que él llama trabajar la “comunicación por objetivos”. Para el comunicólogo, las ventajas de este método consisten en promover el hábito del razonamiento antes de actuar, acabar con los espontaneismos, dar racionalidad y sentido estratégico a las acciones comunicativas e implementar la idea de calidad total en la comunicación (Costa, 2003:171).

Ilustración 22: Requisitos para el correcto planteo de los objetivos
OBJETIVOS Generales y específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Factibles • Pertinentes • Acordes a los recursos • Flexibles

Fuente: Elaboración propia

La siguiente ilustración muestra la relación entre acciones, objetivos y metas en el proceso de planificación.



Fuente: Elaboración propia

Los *actores a los que se dirigirá la acción* son un punto muy importante y se relaciona con la construcción de *mapas de actores o destinatarios* a los cuales se dirigirá cada acción de comunicación planteada. En esta instancia, hablar de actores sociales, ya que consideramos se ajusta mejor que hablar sólo de públicos. Por *actores* entendemos a los sujetos colectivos tomadores y decisores de acciones sociales. No obstante, es necesario en Comunicación Institucional resaltar que existen varios autores que utilizan categorías para diferenciar a los públicos. Por ejemplo, Justo Villafañe propone analizarlos según diferentes variables de configuración. Esto significa analizar a los públicos según la dimensión estratégica que tenga con la institución, los intereses económicos compartidos, la capacidad de influencia en la opinión pública, la capacidad de transmitir imagen y el grado de conocimiento que tenga un público de la institución (Villafañe, 1993:225). En cambio, Sanz de la Tajada diferenciará a los públicos según la categoría internos o externos, con el fin de determinar un mapa, que consiste en una desagregación de los diferentes destinatarios con los que la institución se relaciona (Sanz de la Tajada, 1996:52). Por su parte, Capriotti propone conocer e identificar las particularidades de cada público y establece una planificación de imagen para cada uno de ellos. Para el autor, es necesario diferenciar la relación que los públicos mantienen con la institución y los hábitos de información de los mismos, de esta manera se obtienen un “perfil con características específicas de cada público” (1999:175). De diferentes maneras, a lo que se pretende llegar es a construir una matriz identificadora. Para ello, es esencial saber cómo es, cuáles necesidades comunicativas tiene, con qué frecuencia se comunica una organización, etc. para dar cuenta de cada uno de los destinatarios.

En este apartado, construimos un mapa de actores sociales según las conversaciones que se establecen o pueden establecerse con las siguientes variables (Etkin, Torres, Statti, 2009):

a. Modos de comunicación: ¿cómo será la conversación?, ¿formal o informal?

b. Saberes: ¿qué saberes necesita la institución de su público y viceversa?, ¿qué conocen los públicos de la organización?, y ¿qué saberes tiene los públicos sobre la problemática que aborda la OSC?

c. Espacios: ¿cuáles son los lugares que se utilizarán para la conversación?, ¿dónde conversarán?, ¿en qué espacios?, ¿propios, ajenos o comunes?

d. Frecuencia de la conversación: detallar la frecuencia de la conversación (siempre, frecuentemente, esporádicamente o nunca). Esto otorgará el grado de relacionamiento en función al tiempo.

e. Temas que conversarán: son múltiples las temáticas que convocarán a la organización a conversar con sus interlocutores: económicas, sociales, políticas, deportivas, alimentarias, educación, salud, agropecuaria, etc. Una temática puede prevalecer sobre otra o darse varias simultáneamente.

f. Vínculos: referido a aquellas interconexiones que establecerá una acción comunicativa con cada uno de los actores sociales. ¿Cómo se fomentará dicho vínculo?, ¿serán cercanos o distantes?

g. Relación: este ítem está dirigido a determinar cómo una acción comunicacional podrá promover una relación entre la OSC y sus actores. ¿Cómo será el modo de relacionamiento?, ¿simétrico, asimétrico o ninguna relación?

h. Canales de (inter) comunicación: qué tipos de canales de intercomunicación utilizarán para efectivizar los mensajes. Esto se relaciona directamente con el canal o medios utilizados en el Plan. Por ejemplo: e-mail, cartas escritas, teléfono, mensajes de texto, folletos, cartelera interna, videos, contacto interpersonal, web/foros.

El *mapa de actores* es un buen instrumento que permite direccionar los mensajes. También, ayuda a interpretar que cada actor tiene intereses, expectativas y necesidades diferentes. La segmentación es una técnica

que sirve para cualificar y cuantificar a los actores a los que se dirigirán las acciones comunicativas en un plan.

La generación de alianzas con otros actores permite involucrar a la comunidad local. Pensemos, por ejemplo, en una ONG que quiere llevar a cabo un evento en su localidad. Los actores a los cuales incluirá, desde el Municipio y las instituciones educativas, hasta la comunidad en general. Con cada uno establecerá acciones, relaciones y mensajes diferentes. Es fundamental que las OSC tomen conciencia que la actuación en soledad es imposible, el trabajo en redes es expansivo, y permite no sólo optimizar las comunicaciones, sino la gestión institucional.

Comunicación y capital social. En este punto es necesario determinar si cada una de las acciones propuestas puede promover capital social simple o ampliado. Esto se relaciona con el punto anterior del mapa de actores, ya que la articulación de una acción comunicativa con determinados grupos o comunidades, fortalecerá y potenciará la generación de capital social. Es pensar que un trabajo integrado, mancomunado y en red supere la instrumentalidad de una acción específica de comunicación y se convierta.

Recursos disponibles y Recursos necesarios. Muchos de los planes de comunicación fallan al no alinear los recursos con los que cuenta una organización y los que se necesitan para llevar a cabo una acción correctiva de comunicación. El evaluar los recursos disponibles permite, sobre todo a una OSC, ajustar los medios propios a los objetivos propuestos. Los recursos actuales son lo que objetivamente y efectivamente cuenta la institución para comunicarse. Esto incluye lo estrictamente material (financieros, mobiliarios, presupuesto, etc.) como humano (voluntarios, plantel interno, etc.). Los recursos necesarios se refieren a aquellos elementos que se utilizarán para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas. Interrogarse antes de planificar las acciones: ¿es posible obtener tales recursos?, ¿en qué condiciones?, ¿cómo sostener una acción en el tiempo? y ¿se cuenta con los recursos?

Ilustración 24: Tipos de recursos involucrados en las acciones constitutivas del plan
DEFINIR Y EVALUAR LOS RECURSOS
1) DISPONIBLES Sean actuales o potenciales.
2) NECESARIOS Cómo obtenerlos y a qué actores involucran.

Fuente: Elaboración propia

Productos comunicacionales. Se define a los *productos* como aquellos instrumentos que son resultados de una acción comunicacional. El producto, por lo tanto, será objetivado y contenido en alguna pieza comunicacional. Si para los problemas de comunicación interna planteamos un *chat* inter / áreas, entonces el producto comunicacional será el chat. En tanto, si planteamos una acción específica hacia la prensa, una gaceta, artículo o *clipping* serán productos específicos de dicha acción. El plantearlos como productos permite que las acciones se conviertan en mensurables y puedan ser evaluadas de acuerdo al funcionamiento, impacto y resultado que una acción comunicacional procura. También, permite analizar bajo una mirada crítica si esos productos comunicacionales se ajustan a la realidad y posibilidad de ejecución de una OSC.

1.9.1. Plazos de ejecución

Se refiere al tiempo que insumirá ejecutar determinada acción comunicativa; tanto las consideraciones previas, como la ejecución misma. Los plazos pueden ser cortos, medianos o largos dependiendo de la estrategia de cada acción contenida en el plan.

1.10. Presupuesto

En esta instancia se detallarán aquellos gastos e insumos necesarios para llevar a cabo el plan de comunicación. Con un adecuado detalle de presupuesto, las OSC podrán establecer prioridades para llegar a los fines propuestos en el plan. La ventaja es que ayuda a contemplar los límites y los alcances de cada una de las acciones de comunicación, como así

también estimar los costos. El presupuesto se relaciona, también, con la factibilidad de las propuestas. Si una OSC cuenta con limitados recursos para sus comunicaciones, el plan deberá ser acotado a su realidad. Por último, el presupuesto se determinará según el cronograma establecido y el campo en el que actuará.

1.11. Monitoreo y evaluación

La evaluación y el monitoreo son instancias esenciales en un proyecto. Por una parte, sirven para establecer procesos que midan el desempeño de una acción comunicativa; y por otra, dan cuenta, a través de la información obtenida, de cómo redireccionar los procesos. La evaluación deberá integrar a todos los actores involucrados en el proyecto, y de esta manera, convertir el momento de evaluación en una mejora continua. En este sentido, tal como sostienen Giomi, Ulla y García (2006), la *evaluación* consiste en un examen crítico del desarrollo y de los efectos actuales y potenciales de la organización. Asimismo, la evaluación en comunicación debe considerarse un momento de aprendizaje que permita direccionar la estrategia planteada. Es una instancia de valoración sobre lo ejecutado y los objetivos planteados. Ander Egg (1993) establece que lo fundamental en un proyecto es la flexibilidad y sensibilidad para enfrentarse a las contingencias, por lo cual, la evaluación de cada momento deberá enmarcarse en una actitud. Existen diferentes instrumentos que permiten evaluar los procesos de comunicación tales como: observación, análisis de las herramientas, entrevistas a actores claves, medición de recepción, aparición en medios de comunicación, etc. Lo importante es que la evaluación se contemple de una manera integral y tenga en cuenta el conjunto comunicativo estableciendo criterios de antemano.

A modo de conclusión, ofrecemos una grilla con las claves del proceso de planificación.

Ilustración 25: Claves del proceso de planificación	
PROCESO DE PLANIFICACIÓN	
DIAGNÓSTICO	Análisis de las variables de configuración: identidad, comunicación e imagen.
PROBLEMA	Planteamiento claro de las problemáticas que se desprendieron del diagnóstico.
ACCIONES	Exposición de las acciones correctivas para cada uno de los problemas detectados.
OBJETIVOS	Definir un objetivo para cada una de las acciones propuestas.
CAPITAL SOCIAL	Describir aquellas acciones que desde la comunicación promuevan capital social.
RECURSOS DISPONIBLES	Explicitar aquellos recursos que la organización cuenta.
RECURSOS NECESARIOS	Detallar los recursos necesarios para poner en marcha una acción específica.
PRODUCTOS	Detallar el producto comunicacional concreto de la acción a ejecutar.
PLAZOS DE EJECUCIÓN	Tiempo que insumirá cada acción.
PRESUPUESTO	Gastos e insumos necesarios.
MONITOREO y EVALUACIÓN	Examen crítico del proceso.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia
organizaciones
sociales

crítica
Gestión

misión

PLANIFICACIÓN

Territorio

Conurbano

DERECHOS

valores

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:
PROCESOS EN (DE)CONSTRUCCIÓN.
IDEAS PARA TRABAJAR JUNTO A
LAS ORGANIZACIONES

Conurbano

Gestión

PLANIFICACIÓN

crítica

misión

Objetivos

valores

DERECHOS

Territorio

Estrategia

organizaciones
sociales

