

# **PRINCIPALES TENDENCIAS CONCEPTUALES EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**Lic. Anilsie Lorenzo Hernández**

*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3, Matanzas, Cuba.*

## Resumen

El presente trabajo se planteó como objetivo el estudio de las principales teorías o tendencias conceptuales referentes al diseño de estrategias comunicativas en el ámbito institucional. A través de esta investigación se persigue la obtención de la información necesaria para el desarrollo de una Estrategia de Comunicación que permita una mejor gestión de la comunicación a nivel institucional. Brindará las herramientas pertinentes en función de la planificación, implementación y evaluación del proceso de gestión de comunicación, en detrimento de la improvisación, contribuyendo a solucionar las problemáticas, carencias o deficiencias detectadas mediante la realización del estudio diagnóstico, el cual está basado en la aproximación a la realidad comunicativa de la organización, a partir del análisis de los componentes de los procesos elementales. La estrategia de comunicación constituye una vía para la obtención de los objetivos de la organización, permite mantener un discurso institucional coherente, con la posibilidad de actuar con una mayor coherencia y sinergia.

**Palabras claves:** *Comunicación institucional, Diagnóstico de comunicación, Gestión de comunicación, Planificación estratégica, Estrategia de comunicación.*

---

## Introducción

En la actualidad la comunicación posee gran importancia, pues desempeña un papel fundamental para lograr el buen funcionamiento de las organizaciones. Tal es así, que se le ha llegado a considerar el soporte espiritual de las diversas actividades que se realizan a su interior. Este intangible constituye un recurso imprescindible para cualquier empresa o institución, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones se inscribe con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Precisamente el estudio de esa interrelación, es decir, de los procesos comunicativos propios a cualquier grupo, organización o sociedad, es lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional.

Apropiándose de la definición brindada por la Dra. Irene Trelles, quien concibe la comunicación organizacional como: “el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y, entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2001: 2), se pretende demostrar que una estrategia de comunicación bien concebida y estructurada constituye una herramienta de éxito empresarial, pues permite que los procesos comunicativos institucionales sean planeados con calidad y eficacia, ofreciéndole a la entidad una visión integradora y objetiva acerca de sus debilidades y fortalezas comunicacionales, para que en un mediano plazo, esas debilidades pudieran convertirse en oportunidades de progreso y, posteriormente, en fortalezas. De modo que las estrategias representan un avance en el camino hacia la aprobación de la comunicación como medio eficaz para la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, la obtención de retroalimentación y la corrección de los objetivos empresariales en función de las exigencias de la organización.

En las últimas décadas se ha visto la necesidad del pensamiento estratégico para la comunicación organizacional. La estrategia de comunicación representa, para empresas e instituciones, un instrumento incuestionable para la gestión, en tanto es “un marco

ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. (Garrido, 2003: 84). En este trabajo se presentan las principales teorías o tendencias conceptuales que sobre la temática “estrategia de comunicación” se pudo obtener a partir de la bibliografía consultada.

### **De la temática y su terminología**

El origen del término estrategia está asociado a prácticas militares. De hecho, actualmente en los diccionarios la definición empieza con la variante: “Arte de dirigir las operaciones militares”; y acto seguido se reconoce como “el arte o la habilidad para dirigir un asunto”, dejando el camino abierto a otras disciplinas y esferas de la vida. (Enciclopedia Encarta). Esta evolución en las denominaciones, así como la existencia de diversos criterios que superan a los anteriores, son el resultado y muestra del desarrollo que ha asistido el término, gracias a los aportes de estudiosos que se han preocupado por buscar nuevas rutas que garanticen la eficiencia y optimización de los procesos.

Como resultado del análisis a las principales teorías o tendencias conceptuales que existen sobre la temática, se estudió aquellos autores cuyos conceptos de “estrategias de comunicación” tienen mayor representación en la producción científica consultada. Es de suponer el hecho de que una definición no supera a la otra, son puntos de vista distintos, por lo que arribar a este tipo de conclusiones no es relevante. Estas concepciones son utilizadas como plataformas para el desarrollo de muchos de los artículos y tesis consultados. Esto se explica por la misma contemporaneidad de los términos, su aplicación en el contexto cubano, el nivel de experticia, el grado en ciencia que presentan los autores, y en la misma accesibilidad a sus trabajos por ser los publicados en el país.

### **Concepciones de *estrategia de comunicación***

Cuando se habla de estrategia se hace referencia a una herramienta poderosa que posibilita la anticipación y configuración del futuro de una organización. No es más que la concepción y la programación consciente de acciones orientadas al logro de un objetivo en un período de tiempo determinado.

“La Estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.” (Arellano, 1998).

Por su parte Arellano centra a la estrategia comunicativa en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, en la que se tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente.

“La Estrategia de Comunicación es el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles

reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza -cambios de entorno". (Pérez, 2001).

“La Estrategia de Comunicación combina básicamente los siguientes parámetros: quién comunica, qué, a quiénes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios. Así: quién comunica, qué y con quien obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción.” (Costa, 2001).

“Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.” (Núñez, 2000). La estrategia nos permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo. Si como señala Carlos Núñez “para construir el futuro hay que soñarlo primero”, planear estratégicamente será “el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos” [Núñez citado por Portal et al; 2000: 4-5].

Todos los autores valoran la estrategia de comunicación como acciones programadas para diseñar el camino en función del cumplimiento de los objetivos asignados. A partir de las concepciones con las que trabaja cada autor se pueden deslindar las tipologías de estrategias que suelen ponerse en práctica. Razón por la cual algunos comprenden elementos que para ellos son claves en sus conceptos y sin embargo, en otras definiciones no aparecen. Ejemplo que constata lo anterior, es el autor Arellano, donde su propuesta toma a la estrategia como espacio de interacción humana; o bien Costa que concibe a la evaluación como un paso indispensable en el diseño de la estrategia desde el mismo concepto. En cambio, son Rafael Pérez y Carlos Núñez quienes incluyen en la definición de estrategia de comunicación a uno de sus actores más importantes: el comunicador y su equipo, al igual que proyectan a la organización en el entorno futuro y al carácter holístico de la estrategia. Por su parte Arellano centra a la estrategia comunicativa en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente.

El poner en práctica estrategias comunicativas, apunta a pensarlo todo muy bien y no dejar a la improvisación nuestras acciones para asegurarnos de antemano el éxito esperado. En este sentido, las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber hacia dónde se orienta el escenario futuro, identificar el rumbo y prever lo necesario para corregirlo en el momento preciso. Una estrategia coherente debe ser capaz de plantear hacia dónde se quiere llegar, los objetivos y las metas en materia de comunicación. Constituye, por tanto, un paso importante si se quiere lograr un enfoque sinérgico de los procesos comunicativos en las organizaciones.

### **Propuestas metodológicas para el diseño de estrategias de comunicación**

Propuesta de Magda Rivero\_Hernández: (Magda, 2010)

*CD de Monografías 2014*

*(c) 2014, Universidad de Matanzas*

- Análisis de la situación
- Definir el problema o los problemas.
- Objetivos
- Públicos-Stakeholders
- Objetivos del programa para cada público/ stakeholders
- Acciones del programa para cada público/ stakeholders
- Programa de Comunicación o actividades
- Estrategia de mensaje
- Estrategia de Medios o Canales
- Asignación de responsabilidades.
- Calendario
- Presupuesto
- Control y Evaluación
- Retroalimentación

Propuestas de Alicia Grillo: (Grillo, 2007)

- Definir el campo de acción y los objetivos de la comunicación en la organización.
- Identificar la política de comunicación que se desarrolla en cuanto a mensajes, orientaciones, etc.
- Propiciar una cultura comunicativa en la organización que sirva de instrumento gerencial.
- Identificar y dar orden de prioridad a los que recibirán los mensajes.
- Identificar los canales y medios a utilizar.
- Señalar los objetivos anuales y los mecanismos de control.
- Determinar el presupuesto que implica dicha estrategia y su adecuada distribución entre los componentes del proceso comunicacional.

Propuesta de Ángel Ramón:(Hernández, 2007), estrategia promocional

- Identificación del público meta y sus características.
- Definición de la respuesta que se busca (conciencia, conocimiento, gusto,preferencia, convicción o compra).

- Creación de mensajes con un contenido, una estructura y un formato eficaces.
- Selección del medio idóneo, tanto para la comunicación personal como para no personal.
- Transmisión del mensaje por una fuente creíble.
- Obtención de la retroalimentación.
- Decisiones sobre presupuesto.
- Decisiones sobre la mezcla promocional.

Los autores mencionados tienen puntos de contacto en cuanto a que el diseño de una estrategia, sin distinción entre tipologías, debe partir de un estudio diagnóstico preliminar donde se detecten las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por igual consideran importante: el planteamiento de los objetivos puntuales, generales y específicos, los cuales deben poder ser medibles y evaluables, y que, a su vez, se materializan en un compendio de acciones de diversa índole que permitan el cumplimiento de lo propuesto. Otro elemento básico es la identificación de los públicos al que va dirigida, los mensajes que se van a transmitir, los canales por cuáles transitan estos mensajes, los recursos necesarios para la implementación de la estrategia, las acciones por medio de un plan, el presupuesto y el control y evaluación de la misma.

Más allá de los propósitos de una estrategia ya sea militar, social y comercial, o comunicativa, se trata de planear acciones de manera racional e interrelacionada, en función de un objetivo a corto, mediano o largo plazo. Es por ello que se proyectan soluciones para alcanzar el éxito.

### **¿Cómo se concibe una estrategia y cuáles son sus variaciones?**

La Gestión de la Comunicación requiere de una atención priorizada, como herramienta vital para alcanzar la coherencia necesaria en los esfuerzos y acciones comunicativas destinadas, tanto al logro de la cohesión interna en la entidad, como a la optimización de los vínculos estratégicos que establece con su entorno. Siguiendo esta lógica y apuntando a las consideraciones de Irene Trelles, la Gestión de Comunicación se define como la “búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles, 2004: 188) Gestionar la comunicación implica tener en cuenta el enfoque sinérgico en el accionar de la organización, por tanto es necesario transitar por cuatro fases fundamentales, en cada una de ellas se realizarán las funciones y tareas pertinentes que conducirán, finalmente, a la puesta en marcha de acciones coherentes y oportunas para la entidad.

Algunos autores han llegado a la conclusión de que no existe un consenso colectivo para elaborar los pasos esenciales que debe contemplar una estrategia. Aunque, si existen etapas que son asumidos por muchos autores como indispensables en el diseño de una estrategia. Según la Dra. Magda Rivero las principales fases o etapas, que facilitan y

perfeccionan la Gestión de Comunicación en las organizaciones son: Diagnóstico, Análisis o Investigación, Planeación y Programación, Ejecución o Implementación y Control y Evaluación.

El diagnóstico, primer paso para un buen diseño de estrategias de comunicación institucional, se basa en el adecuado empleo de metodologías, técnicas, e instrumentos de investigación de las ciencias sociales. Ofrece un examen de la situación presente y la estrategia es el método a través del cual la entidad proyecta y planifica acciones por etapas para trazar el camino de la organización y llevar adelante la política de comunicación.

El diagnóstico de comunicación interna es el primer paso que debe realizar la persona encargada de la comunicación en la empresa para desarrollar posteriormente cualquier tipo de investigación relacionada con los aspectos comunicativos de la entidad. Se trata de una investigación orientada a la obtención de la información necesaria para la solución de situaciones desfavorables en materia de comunicación. Constituyen el punto de partida para el diseño y elaboración de estrategias, acciones y planes de comunicación. De manera que a través de diversos instrumentos de investigación (cuantitativos y cualitativos) empleados para la recogida de información, tales como entrevistas, encuestas, observaciones, análisis y revisión de documentos institucionales, donde se obtengan valoraciones, criterios, juicios, apreciaciones y diferentes puntos de vistas en torno a la información y comunicación, la empresa alcance el conocimiento necesario de su estado actual en aras de mejorar las deficiencias encontradas en él.

La planeación es una herramienta necesaria para la integración participativa y es la clave de la efectividad de la estrategia. Es el modo para gestionar la comunicación con la atención, control y prioridad que requieren los procesos de comunicación, como activo intangible de la organización que favorece los valores, afianza comportamientos y buenas formas de hacer, promueve la unidad, cohesión y participación del colectivo en el cumplimiento de su encargo social. Durante esta etapa se diseñan los objetivos y el plan de acciones de la estrategia.

Según la Dra. Magda, esta fase “tiene como finalidad obtener determinados objetivos en materia de comunicación, se define para un período concreto de tiempo y responde a un proyecto sólido, con una visión de futuro a mediano o largo plazo.” (Rivero, 2010: 77). Constituye una herramienta esencial para la organización, pues establece los pasos y los medios a seguir partiendo del diagnóstico previo, donde no solo se coordinan las acciones sino que se tienen en cuenta otros aspectos como los objetivos y metas en el tiempo y espacio determinado, el cronograma de trabajo a seguir, el tiempo apreciado para su desarrollo y los responsables de desempeñar cada acción.

La organización y la implementación constituyen pasos propios para el cumplimiento de la estrategia. En esta fase como su propio nombre indica, corresponde la ejecución e implementación de las acciones planificadas que se dedujeron en la fase anterior en relación directa con los objetivos trazados.

“Es la fase ejecutiva del proceso.” (Rivero, 2010: 78). Es por ello que se hace necesario darle seguimiento a los pasos definidos con antelación, la asignación de responsabilidades por parte de los actores o gestores en la implementación de las acciones estipuladas, el proceso de verificación de lo puesto en práctica, así como identificar las incidencias de las acciones en los públicos.

El control y la evaluación son etapas imprescindibles en toda estrategia comunicativa, pues de ellas depende la evolución y el funcionamiento de las acciones propuestas, propiciando las técnicas necesarias para medir la efectividad y si realmente se han cumplido con los objetivos propuestos en dicha estrategia. “Esta etapa a pesar de figurar como la etapa última en la elaboración de estrategias comunicativas, en realidad forma parte de esta en su totalidad y más que eso, debe acompañarla”. (Rivero, 2010: 38).

“Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso.”(Portal, 2005). Esta fase se ha convertido en paso obligatorio de la gestión, pues la presencia de un sistema de evaluación y control que permita la medición y la comprobación de los resultados obtenidos en el área de comunicación es una oportunidad para legitimar y hacer ver la importancia de la aplicación de los conocimientos relativos a esta ciencia para las empresas cubanas.

### **Actores que intervienen en el diseño e implementación de las estrategias**

Entre los actores imprescindibles para concebir la estrategia de comunicación no puede faltar el comunicador y su equipo por las competencias en materia de comunicación con las cuales disponen. Sin embargo, según apreciaciones hechas, se percibe que la participación o no de algunos actores va en correspondencia con el estilo de dirección por el que se rige la empresa. De ahí que aparezcan indistintamente como actores: la Dirección Comercial, el cuerpo ejecutivo, los trabajadores de base, etc.

A la instancia ideal para desempeñar eficazmente la gestión de la comunicación en las organizaciones se le denomina *DIRCOM*, término francés que hace referencia tanto a la figura del director como a la propia Dirección de comunicación. El *DIRCOM*, expresa Villafañe, tiene como propósito fundamental el diseño y la ejecución de un plan estratégico de comunicación que proyecte una imagen positiva de la misma. (Villafañe, 1993: 200). Debe estar subordinada directamente a la máxima dirección de la organización dentro del organigrama, como primer escalón hacia una correcta gestión de este valor intangible. Esta cercanía a la máxima figura de la organización tiene fundamento, según Irene Trelles, en el carácter transversal de la comunicación, así como en sus funciones de observatorio del clima, la comunicación y la imagen (Trelles, 2002: 115). Esta estructura debe entender más que nadie el proyecto institucional para participar en él y hacerlo comunicable y así poder desempeñar su rol de soporte y asesoría a la más alta gerencia y demás direcciones o departamentos de la entidad (Rivero, 2010: 25). Esta área, tiene un carácter heterogéneo, pues puede estar integrada por una o varias personas de distintas ramas de las ciencias sociales. Su composición dependerá, en gran medida, de los rasgos propios de la organización, así como de su dimensión y complejidad, entre otros aspectos.

### **Funciones de la estrategia (Pérez, 2001)**

1. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico (puede ser anual) sobre la relación de una organización (o de una marca o político, etc.) con sus públicos.



Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

2. Define una línea directriz de la comunicación.

Precisa el autor qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivos, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.

3. Establece los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad en Comunicación interna o externa (o en ambas), Comunicación corporativa o comunicación de marketing, Comunicación de partido o de líder y Comunicación electoral o institucional.

4. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.

La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartido; facilitando el diálogo y el consenso; orientando hacia un mismo vértice la toma de decisiones y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

5. Determina los criterios de evaluación de resultados.

La estrategia debe establecer los sistemas de monitorización, medición y evaluación de resultados que se van a adoptar. Debe precisar, pues, en qué momento y qué criterios deben seguir las investigaciones y post-test. Garantizando que las opiniones de los públicos receptores sirvan para mejorar la eficiencia de las propias organizaciones y productos, así como para que la comunicación esté permanentemente reorientada desde sus receptores.

El estilo de la propuesta de las cinco funciones que da el autor va encaminado a la aplicación de una estrategia, que debe garantizar la adaptación y pro actividad de la organización con el entorno. Y dentro de ella, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto de los procesos comunicativos. La estrategia de comunicación atraviesa los diferentes sistemas de la organización y logra cumplir con su función sinérgica en cuanto es transversal a estos y responde a un enfoque sistémico.

### **¿Por qué hacer una estrategia?**

Las estrategias de comunicación mejoran la imagen pública; potencia, desarrolla y difunde la actividad de comunicación; consigue que la comunicación sea clara, veraz, transparente. Mantiene una estrecha relación con los medios empleados para verificar y controlar la calidad e incidencia comunicativa de todas las acciones de comunicación. Es herramienta fundamental para el cumplimiento e inclusive para la determinación de objetivos de las restantes áreas de la empresa, entre ellas las Áreas de Resultados

Claves. Por lo que permite la coordinación estructurada y armónica de las acciones de comunicación en consecuencia con la estrategia de la institución bajo política de comunicación.

Esta herramienta es capaz de integrar los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente, además de contener las directrices concretas para la acción (procedimiento, entorno y tiempo). Hace coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación. Define los objetivos, responsabilidades y plazos en los que se debe cumplir un plan. Normativa acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo. Busca optimizar recursos y tiende hacia el logro de utilidades.

El quehacer comunicacional de la estrategia prevé el diseño de objetivos que tributen a su desarrollo tanto funcional como formal y a su ejecución mediada por el control y evaluación sistemáticos. No podemos perder de vista que la Estrategia de Comunicación debe responder a una concepción estratégica como parte importante de la gestión empresarial. El buen desempeño de la estrategia va a estar determinado, precisamente, por procurar la no funcionalidad individual de las áreas de comunicación. Es una forma de configurar el futuro de la empresa, una filosofía de combate, un proceso analítico, sistemático, reflexivo y creativo para poner a la empresa a tono con su entorno. Los beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas.

## **Conclusiones**

Las temáticas que tienen mayor relación con la que se aborda en el presente trabajo son: gestión de comunicación, diagnóstico de comunicación y planificación estratégica; al constituir estas, puntos de convergencia con la estrategia de comunicación. Para el diseño de una estrategia de comunicación empresarial, institucional u organizacional se debe tener conocimiento de la misión y visión de la entidad, y de las Políticas de Comunicación, y todo tipo de documento que pauten lo que en materia de comunicación define el trabajo en la empresa. El comunicador debe realizar un diagnóstico preliminar que defina la o las situaciones problemáticas, así como las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades que nos permitan delimitar las acciones y el público al cual va a estar dirigido el producto comunicativo. La importancia de planear estratégicamente la comunicación reside en la posibilidad de coordinar las acciones comunicativas y reducir la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente. Cuando utilizamos la comunicación como una herramienta operativa y estratégica se beneficia el desarrollo de objetivos en función de las metas institucionales, se identifican detalladamente sus públicos y, entre otros aspectos se precisa el control y evaluación necesarios en el proceso de Gestión de Comunicación. Las estrategias de comunicación implican tener una visión diferente del proceso de comunicación. No solo se basa en la transmisión y persuasión, sino en la gestión de los significados, la simultaneidad de las percepciones y en las realidades compartidas. Si dichas realidades no existen entre la organización y sus públicos, no se establece el valor que encierra una estrategia institucional. Una estrategia con objetivos bien definidos y un adecuado conocimiento de los públicos a los que se dirige, puede utilizar en sí misma, herramientas de la publicidad y las relaciones públicas para lograr la consecución de sus metas. Los objetivos de la Estrategia de Comunicación, por tanto, deben estar en completa sintonía con los objetivos de comercialización, el conocimiento de los públicos a los que va a dirigirse la comunicación debe ser profundo así como de

posibles elementos que puedan ser considerados fortalezas y/o debilidades para el contexto específico en que se planea la estrategia. La Dra. Trelles constituye un paradigma de interés en esta temática al abordar la Gestión de Comunicación en las organizaciones. Propone un Modelo de Gestión de Comunicación para las instituciones cubanas que se caracteriza por tener un enfoque sinérgico, integral y planificado, en el que define a la Gestión de la Comunicación en las instituciones como la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones. Como parte del proceso de Gestión de Comunicación le atribuye un espacio importante a la realización de estrategias de comunicación. Propone, además, pasos para la elaboración de un plan estratégico de comunicación. Marcelo Manucci, por su parte, centra sus estudios en el área de la Comunicación Institucional y marca pautas para comprender el proceso de comunicación estratégica de una organización. Considera que el diseño de estrategias de comunicación en las organizaciones comienza desde el proceso de reflexión acerca de lo que cree y lo que se hace, hasta la definición del espacio y el tiempo en el que desarrolla la institución su actividad.

## **Bibliografía**

ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, Ariel S.A., [4ta Edición.], 2008.

ANDRADE, H. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*: En Fernández Collado: *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1997.

ARELLANO, E. (1998) *La estrategia de Comunicación como un principio de integración-interacción dentro de las organizaciones*. Revista Razón y Palabra, suplemento especial. Volumen. DOI:

COLECTIVO DE AUTORES. *Selección de lecturas de Comunicación Social. Volumen III. Planeación Estratégica*. Editorial Félix Varela. (s/f) (versión digital).

COSTA, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. Tercera Reimpresión. Editorial Trillas. México. 1997. (Versión digital)

GOLHABER, G. (S/F). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente Brau.

NÚÑEZ, C. *Planear los sueños. Elementos en torno a la planificación estratégica*. En Portal, Raiza y Milena Recio(comp.): *Lecturas sobre comunicación en la comunidad*. Editorial Pablo de la Torriente, s/l, s/f.

PÉREZ MÉNDEZ, D. (2007). *Estrategia de Comunicación*. Tesis de Licenciatura. Dirección de Televisión Universitaria, Universidad de La Habana, La Habana.

PORTAL MORENO, R: *Planeación estratégica en comunicación*. Editorial ENPSES-MERCIE GROUP, Ciudad de La Habana, 2005.

RIVERO HERNÁNDEZ, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs)*. Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias. Universidad de La Habana, La Habana.

TRELLES, I. (2005). *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Espacio. La Habana, Ediciones Logos. 10: 29-31.

TRELLES, I. *Comunicación Organizacional*. (Selección de lecturas). Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.

TRELLES, I. (2002). *Bases Teórico- Metodológicas para una Propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2002. Universidad de La Habana

VILLAFANE, J. (1993). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámides. S.A.