

ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA RELACIONADA CON ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

*Lic. Anilsie Lorenzo Hernández¹, Lic. Alejandro Ramos Guerra², Lic. Ángel Danley
Rodríguez Martínez³*

1. Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba.

2. Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba.

3. Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba.



Resumen

El presente Trabajo se planteó como objetivo principal la valoración de la producción científica concerniente a la temática “Estrategia de Comunicación”. Se realizó en un primer momento un acercamiento al comportamiento de la producción científica consultada, presente en la base de datos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, de acuerdo a los principales aspectos que conforman nuestro objeto de estudio: las temáticas de mayor producción científica, los años, los autores más trabajados, las áreas geográficas y las instituciones. Seguidamente, se muestran los resultados del análisis de la producción científica de la Facultad de Comunicación a partir del año 2000, con énfasis en el período del 2008 al 2013. Lo cual develó los principales problemas presentes en el diseño de las estrategias de comunicación y las tendencias en cuanto a la temática en cuestión.

Palabras clave: *Estrategia, Comunicación, Estrategia de Comunicación, Producción científica.*

Introducción

Como parte de la modalidad de la carrera Comunicación Social a partir del 2008 se comenzó a implementar el Plan D, el cual dentro del currículum de asignaturas que presenta, incluye “Estudio de casos”, la cual ha favorecido el incremento de procedimientos científicos de la investigación social, tan necesarios para quienes dentro de poco tiempo se desempeñarán en el campo de la comunicación. Para la presentación de este trabajo decidimos abordar la temática “Estrategia de Comunicación” por ser de nuestro interés para futuros proyectos de tesis de Maestría.

La Estrategia de Comunicación constituye una vía para la obtención de los objetivos de la organización. A su vez permite mantener un discurso institucional coherente, dando lugar a una mejor coordinación entre los diferentes sistemas de la organización, con la posibilidad de actuar con una mayor coherencia y sinergia. Además, potencia la planificación, el control y la evaluación del proceso de gestión de comunicación, en detrimento de la improvisación.



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.

En la actualidad, la eficiencia de las entidades laborales no se reduce solo a la cantidad y calidad de la producción o servicio, sino que la atención a los procesos comunicativos organizacionales son considerados nuevos activos intangibles que agregan valor y a su vez incrementan la eficiencia y competitividad empresarial.

Impulsadas y comprometidas con este fin, en las últimas décadas por medio del proceso de perfeccionamiento empresarial, las empresas cubanas han dedicado importantes esfuerzos a la comunicación organizacional. Los diagnósticos de comunicación constituyen la base del diseño de estrategias y planes dirigidos al cumplimiento del objeto social y metas de las organizaciones.

El presente estudio tiene gran utilidad para la academia pues no existe un análisis desde esta perspectiva en el centro. Se ha realizado un análisis de las tesis producidas en la Facultad de Comunicación en el período de 2008 a 2013, lo que permitirá el conocimiento de cómo se ha trabajado la temática, cuáles han sido los principales autores y propuestas metodológicas empleadas sobre el término, así como las deficiencias predominantes en estos estudios. Los resultados de la investigación pueden constituir una fuente de consulta para aquellos estudiantes que se sientan motivados por este tema.

Valoración del comportamiento de la producción científica consultada.

Como resultado de la estrategia de búsqueda trazada se obtuvo una población de 170 documentos, entre ellos: libros, tesis, revistas y artículos digitales. La mayor parte de la publicación consultada fueron artículos impresos y digitales, con un 44%, por ser estos a los que mayor acceso se tuvo, al ser facilitados por especialistas del gremio en la facultad y la ACCS, otros fueron consultados a través de Internet.

En un segundo lugar, con un 30% de bibliografía se encuentran las tesis de la Facultad de Comunicación, al ser una institución de educación superior que tiene como parte de su



objeto social, la tarea de formar profesionales en el área de la Comunicación Social. A su vez, tiene gran prestigio a nivel nacional y los estudiantes realizan sus trabajos de diploma basados, algunos, en la disciplina Comunicación Institucional. En los últimos años como parte de estudios más integradores, se ha experimentado un auge considerable de propuestas de estrategias de comunicación a partir de estudios de diagnósticos.

De la población documental recogida en nuestra base de datos obtuvimos el 65% de documentos producidos del año 2000 en adelante. Ello responde a un interés de la investigación porque la bibliografía fuese reciente y novedosa.

Como objetivo del trabajo se decidió hacer énfasis en las tesis de la facultad como fuente de información, con un marcado interés en aquellas que abordan la temática “estrategia de comunicación” y realizan una propuesta o diseño de esta, en los últimos cinco años. Desde el año 2008 al 2013 contamos con 66% de tesis que abordan la temática, el doble de la producida del 2000-2008.

Es apreciable un incremento del tratamiento del tema en este quinquenio, debido al auge que ha adquirido la comunicación institucional en el sistema empresarial del país. Esto denota el interés de la máxima dirección del país de incorporar la comunicación como un elemento más para el desarrollo y el perfeccionamiento de nuestro modelo empresarial.

En una estrecha relación causa- efecto, la apertura de la carrera suscitó un incremento de producción científica. Asimismo, la puesta en marcha del modelo para el perfeccionamiento empresarial, trajo consigo las gratificaciones de incorporarle a la academia mayor referente bibliográfico como material de consulta, pues por primera vez se hace un intento de legitimar el ejercicio del profesional de la comunicación.

El diseño e implementación de estrategias de comunicación para la producción ha devenido de gran apoyo al sistema empresarial cubano y constituye un área de interés para muchos estudiantes que aspiran a graduarse como futuros profesionales de la comunicación.

De ahí que, el 66% de la bibliografía aborde la temática de Estrategias de Comunicación, por ser esta el objetivo fundamental del presente trabajo. No obstante, en la búsqueda de información aparecieron otras temáticas con un marcado índice como: diagnóstico de



comunicación, comunicación institucional y gestión de comunicación; que tienen puntos convergentes con la estrategia de comunicación debido al carácter transdisciplinar de la comunicación.

Los autores con mayor cantidad de publicaciones según la población documental que se refiere son: Irene Trelles (12), Marcelo Manucci (6), Ángel Ramón Hernández (3), Joan Costa (3), Magda Rivero Hernández (2) y Guillermo A. Ronda Pupo (2).

De ellos, la Dra. Trelles constituye un paradigma de interés en nuestra 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.¹ 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.²

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.³

La mayor cantidad de bibliografía es proveniente de nuestro país, pues se ha tenido un mayor acceso a la producción científica desarrollada en este. En América Latina la bibliografía consultada también ha tenido connotación, pues en esta área geográfica se

¹ Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases Teóricas- Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones.*, Universidad de La Habana, La Habana.

² Trelles en: Díaz Pérez, M. A. Y. L. P., Cleofé M (2007). *Estrategia de Comunicación Organizacional para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.* Tesis de Maestría, Universidad de La Habana.

³ Manucci., M. (2005) *Un futuro para la estrategia.*



encuentran muchos de los autores que más han profundizado en el tema y los que más podemos adaptar a nuestro contexto.

Dentro de nuestro país las instituciones con mayor presencia en cuanto a producción documental, de referencia en nuestro estudio, se encuentran: la Facultad de Comunicación y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS).

La Facultad de Comunicación se convirtió en nuestro referente académico más importante, al contener la producción científica más cercana y accesible a nuestro objetivo.

La ACCS es la institución que respalda a todo el gremio de profesionales de la comunicación en Cuba. Este Centro cuenta con un registro de información actualizado que recoge toda la producción científica que se realiza en el país en torno a la comunicación social, entre ellos: los cursos, los talleres, los encuentros nacionales e internacionales, las conferencias, libros, artículos y revistas.

Exposición de las principales teorías o tendencias conceptuales sobre “Estrategias de Comunicación”

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.⁴

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 al 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 tomó aquellos autores cuyos conceptos de “estrategias de comunicación” tienen mayor representación en la producción científica de la muestra trabajada. Es de suponer el hecho de que una definición no supera a la otra, son puntos de

⁴ Diccionario Encarta.



vista distintos, por lo que para la investigación 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.

En la medida en que se avance con el análisis de los conceptos se expondrán problemáticas fundamentales para el esclarecimiento de esta investigación, las que acorde al objetivo de esta última serán resueltas o presentadas como punto de partida para otras investigaciones.

Concepciones de “estrategia de comunicación”:

“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)⁵.

“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).⁶

“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,

⁵ Arellano, Enrique C. (1998) *La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. Revista Razón y Palabra. Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo.

⁶ Alberto Pérez, Rafael. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Madrid, Editorial Ariel.



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)⁷.

“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)⁸

En un primer plano, sale a relucir una de las problemáticas fundamentales del trabajo:

¿Cuáles son las propiedades o cualidades que le otorgan los autores a la Estrategia de Comunicación?

Coincidencias en cuanto a la definición:

Todos los autores valoran la estrategia de comunicación como acciones programadas para diseñar el rumbo en función del cumplimiento de los objetivos asignados.

Revelaciones:

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.

⁷ Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

⁸ Núñez, Carlos. (2000) “Planear los sueños: Elementos en torno a la planificación estratégica”.



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.

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 caso de que sea necesario. Una estrategia coherente debe ser capaz de plantear hacia dónde se quiere llegar, los objetivos y las metas en materia de comunicación.

Propuestas metodológicas para el diseño de estrategias de comunicación:

Propuesta de Magda Rivero Hernández: (Magda, 2010)⁹

- 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)¹⁰

Pasos que propone la autora:

⁹ Rivero, Magda (2010) *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana.

¹⁰ Grillo, Alicia (2007) *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior*. Tesis en opción al grado científico de Máster. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana.



- 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)¹¹

Decisiones que deben tomarse para la elaboración de una 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.

Elementos que coinciden en las propuestas de los diferentes autores:

Los autores 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, la definición de los públicos hacia los cuáles va dirigida la estrategia, los mensajes que se van a transmitir, los canales por

¹¹ Hernández Gómez, Ángel Ramón. *Mercadotecnia en la empresa cubana. Continuación del desafío*. Editorial Imágenes, La Habana, 2007



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 estrategia.

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.

Elementos que varían en las propuestas metodológicas de los autores:

- El planteamiento de líneas temáticas en las estrategias.
- Tomar como punto de partida la política de comunicación de la institución.
- Mecanismos de retroalimentación.
- La asignación de responsabilidades por acciones.

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

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 ellas son:

Diagnóstico e información

Planeación

Organización

Implementación

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.

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”.*¹² Durante esta etapa se diseñan los objetivos y el plan de acciones de la estrategia.

La organización y la implementación constituyen pasos propios para el cumplimiento de la estrategia. Su ejecución debe tener en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar con cada una de las acciones.

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.

“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 del proceso, 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)¹³

Tipología de estrategias:

Según el estilo de dirección estas pueden ser: Transmisiva y Participativa.

A decir de Rafael Alberto Pérez *las estrategias de comunicación pueden clasificarse en transmisiva y participativa. La primera posee un carácter unidireccional y trabajan con una comunicación que se concibe básicamente como transmisión de información, su propósito es persuadir, lograr cambios en las actitudes o modificar las conductas de los públicos a los que van dirigidas; mientras que la segunda basa sus modos de actuación en el diálogo y la horizontalidad, todos los actores tienen iguales posibilidades de intervenir en la toma de decisiones.* (Pérez, 2008)¹⁴

¹² Nadia Arbesú. Entrevista realizada el 21/mayo/2012

¹³ Portal Moreno, Rayza y otros. (2005) *Planeación estratégica en comunicación*. Editorial ENPSES-MERCIE GROUP, Ciudad de La Habana.

¹⁴ Ídem.



Las estrategias de comunicación de corte participativo perciben la cultura comunicativa como pilar fundamental para el desarrollo de la estrategia, ya que no se puede pensar en modificar o penetrar un entorno de manera en la que todos se sientan implicados, sin antes estudiar a sus actores y a sus prácticas.

La transmisiva (modelo vertical, parte del clásico paradigma emisor - mensaje – receptor, unidireccional) y la participativa (horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia, funciona la autopersuasión). (Arellano, 1998)¹⁵

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.

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 los cuales disponen. Sin embargo, según apreciaciones hechas mediante el análisis de contenido 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.

La figura del comunicador es de vital importancia en el diseño, la planificación, implementación y evaluación de las estrategias comunicativas, al contar con las competencias y habilidades necesarias para el análisis de los procesos comunicativos.

Funciones de la estrategia: (Pérez, 2001)¹⁶

¹⁵ Ídem
¹⁶ Ídem.



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.

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.

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.

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.

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 análisis de la muestra seleccionada arrojó que las principales funciones de las estrategias aplicadas en el contexto cubano quedan compiladas en el Libro de “Estrategias de Comunicación” de Rafael Pérez. De ahí que sea el autor más citado.¹⁷

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.

Dimensiones de la Estrategia de Comunicación:

“La estrategia de comunicación es determinante porque de sus tres dimensiones (Institucional, Organizacional y Mercadológica) emana en realidad la forma en que suceden las relaciones de la empresa y sus públicos.”(Costa,2007)¹⁸

Estas dimensiones responden al objetivo que se persigue con la estrategia.

¿Por qué hacer una estrategia?

Esta problemática ha quedado respuesta a lo largo del trabajo. Principalmente en la funcionalidad de la estrategia es donde recae la importancia del mismo.

De todos modos es válido señalar la postura tendenciosa hacia una estrategia de comunicación en función de los procesos de cambio, con carácter integrador y válida para catapultar nuevas propuestas a implementar en el sistema de comunicación.

Muchas de las razones que explican la importancia de las estrategias de comunicación empresarial quedan recogidas en los siguientes puntos:

Mejora la imagen pública; potencia, desarrolla y difunde la actividad de comunicación; consigue que la comunicación sea clara, veraz, transparente. Mantiene una estrecha relación

¹⁷ Ídem

¹⁸ Costa, Joan. (2007) *Apuesta por la gestión holística*. (versión digital) (on-line)



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.

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).

La estrategia se centra en los públicos a los que va dirigida. Hace coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación. Define como anteriormente se plantea 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 la 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.

Como trasfondo la estrategia tiene la convicción de que es necesario planificar la comunicación para orientarla hacia propósitos claramente definidos. La planificación constituye entonces un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetiva de las actividades y un paso hacia la búsqueda del engranaje funcional de una entidad.

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 internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Son la anticipación, en ocasiones de la acción que se requiere realizar, y son desarrolladas consciente e intencionadamente dirigidas a un propósito como es de suponer.

Es la implementación de una estrategia el paso fundamental para el principio de universalidad que implica un compromiso con la funcionalidad del sistema en el tiempo, evitando modernismos o soluciones efímeras que hagan obsoleto al programa con rapidez, un compromiso con la funcionalidad espacial y con la cultura donde los intereses institucionales priman. (Villafañe en Meriño, 2005)¹⁹

Las metas más preciadas de una organización se contendrán en las estrategias. De ahí que una buena formulación ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única, viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Resultados del análisis de las tesis que abordan la temática “Estrategia de Comunicación” en la Facultad de Comunicación del 2008-2013.

El análisis de las tesis se apoyó en el análisis de contenido como técnica, aplicado para la exposición de las principales concepciones y metodologías en cuanto a la temática en cuestión, y también se tuvo como referente una guía de evaluación que facilitó detectar los procedimientos en cuanto a las propuestas de estrategias que se diseñan en la facultad por los diplomantes, así como señalar cuáles son las principales deficiencias o problemas en los que se incurre.

La guía de evaluación quedó conformada mediante los siguientes indicadores:

Indicadores

Origen de las estrategias de comunicación diseñadas

Tipologías de estrategias

¹⁹ Justo Villafañe citado por J. Meriño en: Meriño Otero, Julieta (2005) *Signos y símbolos de la Universidad de la Habana*. Tesis de opción de Máster en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.



Relación entre los problemas señalados en los diagnósticos, los objetivos y acciones propuestas en la estrategia

Relación entre las concepciones y la propuesta del producto comunicativo.

Evaluación de los objetivos

Control y evaluación de la estrategia

Para el análisis de la producción científica desarrollada en la facultad durante los últimos cinco años encontramos 24 tesis, de ellas el 12,5 % responde al diseño de estrategias promocionales y en igual medida el 4,2 % proponen Estrategias de Comunicación hacia el ámbito externo y de comunicaciones integradas de marketing; el resto de las estrategias son hacia el ámbito interno.

El origen de las estrategias parte siempre de estudios de un diagnóstico preliminar, el cual constituye el primer paso para el diseño de la estrategia.

Los autores de las tesis coinciden en que, obligatoriamente, se debe partir de un análisis de la situación actual de la institución objeto de estudio que permita detectar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a los que se enfrenta la misma, en torno a los procesos comunicativos.

Gran parte de estos estudios se realizan desde enfoques de investigación cualitativos, los instrumentos o técnicas que se emplean en los estudios diagnósticos son: la observación participante, la no participante, la entrevista semiestructurada, las encuestas y los grupos focales, entre otros.

Las pesquisas son de carácter aplicado, puesto que proponen como productos comunicativos una estrategia de comunicación para una organización o para la comunidad. Responden a estudios descriptivos y el 91,6% de las estrategias son diseñadas para espacios institucionales.

Como resultado se obtuvo que existe una postura de aceptación a las propuestas realizadas por los autores, por lo que no se percibe, apenas, críticas a los mismos. A menudo se asumen las concepciones y no se realizan valoraciones propias de estas.

En cuanto a los objetivos que se proponen en la estrategia, no se establecen criterios de medida para la evaluación de estos. Se plantea, en la mayoría de las tesis la necesidad de la



evaluación y el control como parte del proceso de la estrategia, pero se carece de indicadores para medir la evaluación y del diseño de los instrumentos con esta finalidad.

Existe variedad en cuanto a los tipos de estrategia que son diseñadas en la facultad, estas suelen ser estrategias transmisivas o participativas. Este enfoque depende, en el caso de las primeras, de su intencionalidad de informar a públicos internos sobre cambios en la institución o para promocionar un servicio a mediano o largo plazo. Ello responde a los objetivos empresariales y al objeto social de la organización.

Las estrategias participativas que se han diseñado representan el 4,2% de todas las tesis y son el resultado de estudios en la comunidad y en un caso particular dentro de estas, para preparar al público interno ante un cambio que se avecina en la entidad.

En los trabajos de diplomas analizados se encuentran propuestas de estrategias de comunicación de carácter transmisivo con corte participativo, los que representan el 18% de la muestra seleccionada.

Sin embargo, los autores no son coherentes con esta tipología de estrategia que plantean al diseñar el producto comunicativo. Los principales señalamientos en este sentido son: la propuesta de las estrategias no conciben a todos los públicos como parte del proceso del diseño de la misma, se muestran algunas técnicas participativas a realizar pero no se precisa el modo de desarrollarlas para que cumplan con este fin y las acciones del plan no son en su mayoría participativas, ello atenta contra la efectividad del plan, la estrategia y por ende, de los objetivos propuestos.

En gran parte de las tesis analizadas no se definen metodologías a seguir para la realización de estrategias de comunicación, aunque si existe un consenso en cuanto a los pasos que no deben obviarse a la hora de realizar una estrategia.

Las tesis basadas en propuestas metodológicas, emplean fundamentalmente, la metodología planteada por la Dr Magda Rivero y Rafael Pérez. En el caso de la Dra Rivero, su metodología es empleada para el diseño de estrategias de perfil mercadotécnico o de comunicaciones integradas de marketing.



Hay una tendencia a continuar con el espectro de los mismos autores al momento de analizar propuestas o concepciones, lo que limita, en cierta medida el análisis de otras concepciones o metodologías de estrategias.

Las estrategias son diseñadas, en su mayoría, para un período de dos años. Los planes de acción, por lo contrario, su límite es hasta un año. En el diseño de estos se planifica de manera coherente las acciones a desarrollar durante este marco de tiempo. Se determinan, en su mayoría, los objetivos, acciones, responsables y fecha de cumplimiento.

Conclusiones

Los resultados alcanzados a través de los instrumentos y las técnicas aplicadas durante la investigación sirvieron de base para mostrar varias conclusiones sobre la temática estrategia de comunicación.

Las temáticas que tienen mayor relación con la que se aborda en el trabajo son: gestión de comunicación, diagnóstico de comunicación y planificación estratégica; al constituir estas, puntos de encuentro con la estrategia de comunicación.

Se puede llegar a la conclusión que para potenciar el diseño e implementación de estrategias participativas en los entornos empresariales es necesario partir de un enfoque participativo que promueva la participación desde la propuesta de sus objetivos y sus acciones. Esto no será posible si no surge por medio de un estilo de dirección participativo, que promueva una dirección por valores y de un pensamiento estratégico, donde no se divorcie la dirección de comunicación de la dirección general de una empresa.

Con relación al análisis de las tesis de la Facultad de Comunicación que abordan esta temática en los últimos cinco años se pudo detectar que estas son diseñadas para el espacio empresarial, en su mayoría, y no proponen los modos de hacer en cuanto a su aplicación. Es por ello, que aunque muchas de estas declaren un carácter participativo en su propuesta, carecen de este. Los actores que se proponen como responsables del ajuste del diseño de la estrategia y de su implementación son en gran medida los responsables de la actividad comunicativa en las organizaciones, agrupados ya sea en un grupo o dirección de comunicación, comercial, desarrollo o recursos humanos. Otra gran responsabilidad se le atribuye a la dirección general o miembros del comité ejecutivo de las organizaciones.



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 a al cual va a estar dirigido el producto comunicativo.

El trabajo en equipo facilitó la realización de la presente investigación, pues permitió la recopilación y análisis de grandes volúmenes de información sobre la temática objeto de estudio. A través del mismo, fue posible contrastar la visión de especialistas de diversas áreas geográficas.

La asignatura Estudio de Caso ha sido muy provechosa, pues en este momento los estudiantes poseen nociones de las temáticas que los motivan para la realización de sus trabajos de diplomas. Este levantamiento de información facilitó la construcción del marco teórico de futuros proyectos de tesis y permitió el adiestramiento en cuanto a habilidades de estrategias de búsqueda para la revisión bibliográfica, así como la utilización de programas que hasta el momento no habían sido explotados.

Bibliografía:

AGUILAR, E. C. A. (2008). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional*. Razón y palabra.

ALBERTO PÉREZ, RAFAEL. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Madrid, Editorial Ariel.

ALONSO, M^a MARGARITA, Y SALADRIGAS, HILDA (2000) *Para investigar en comunicación Social. Guía didáctica*. Editorial Pablo de la Torriente Brau, Ciudad de La Habana.

ARELLANO, ENRIQUE C. (1998) *La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. Revista Razón y Palabra. Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo.



BARREIRO POUSA, LUIS (1999) *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna*. Revista Espacio No. 1. La Habana

_____ (2000) *La comunicación en la administración empresarial*. Revista Espacio No. 2. La Habana.

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

COSTA, JOAN. (2007) *Apuesta por la gestión holística*. (versión digital) (on-line)

DÍAZ PÉREZ, M. A. Y. L. P., CLEOFÉ M (2007). *Estrategia de Comunicación Organizacional para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana.

Diccionario Encarta.

GRILLO, ALICIA (2007) *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior*. Tesis en opción al grado científico de Máster. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana.

HERNÁNDEZ SAMPIER, ROBERTO (2000) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Félix Varela. La Habana.

KOTLER, PHILIPS. (2002) *Dirección de marketing*. Edición del Milenio. Tomos I, II, III. Ed Félix Varela. La Habana.

MANUCCI, M. (2005) *Un futuro para la estrategia*.

MERIÑO OTERO, JULIETA (2005) *Signos y símbolos de la Universidad de la Habana*. Tesis de opción de Máster en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

NÚÑEZ, CARLOS. (2000) “*Planear los sueños: Elementos en torno a la planificación estratégica*”.

PÉREZ MESA, E. A. (2012). *Estrategia de Comunicación Interna de la Universidad de La Habana 2012-2015*. Tesis de Licenciatura, Universidad de la Habana.

PORTAL MORENO, RAYZA Y OTROS. (2005) *Planeación estratégica en comunicación*. Editorial ENPSES-MERCIE GROUP, Ciudad de La Habana.



TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2002). *Bases Teóricas- Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones.*, Universidad de La Habana, La Habana.



CD de Monografías 2015
(c) 2015, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X