

### 13.5> Modelo de Comunicación Estratégica<sup>1</sup>

**Sandra Massoni**

Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

El texto que se despliega a continuación se propone como una guía para acompañar la incorporación gradual del enfoque estratégico en la comunicación de cualquier empresa u organización. Introduce a una nueva perspectiva que ofrece, en mi opinión, muchas ventajas sobre las formas tradicionales de pensamiento y acción comunicacional.

Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.

Digo que ofrece ventajas sobre otros modelos de gestión organizacional ( ) porque trabaja en evitar:

- la dispersión de las capacidades institucionales.
- la falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales.
- la falta de participación coordinada de los actores institucionales.

El modelo:

- Provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo. Promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa.

- No opera sólo en la coyuntura.

- Especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño.

- Permite la autoevaluación.

En mis análisis de consultoría suelo comprobar que en muchas organizaciones se menciona a la comunicación como componente estratégico pero que, sin embargo, en el área de comunicación no se trabaja estratégicamente. Considero que ese es el centro de la cuestión. Comenzar a trabajar desde la perspectiva estratégica implica normalmente algunos movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido.

Acostumbro definir mi posición al respecto a través de tres movimientos y siete pasos para que una empresa u organización comunique estratégicamente. Invito a los lectores a implementarlos en sus áreas de trabajo.

---

<sup>1</sup> Este artículo es una versión de Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en el libro Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

**Primer movimiento:** De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.

*Paso 1- Superar el malentendido de la transferencia.*

*Paso 2- Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.*

*Paso 3- Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.*

*Paso 4 – Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados. Diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional.*

**Segundo movimiento:** De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.

*Paso 5 – Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos.*

*Paso 6 – Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.*

**Tercer movimiento:** De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

*Paso 7 - Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Árbol de problemas. Planilla de actores y Árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa u organización.*

### **Primer movimiento: de la comunicación como información a la comunicación estratégica.**

*Paso 1 - Superar el malentendido de la transferencia.*

Suele operar en las organizaciones una conceptualización de la comunicación que la reduce a su dimensión informativa a partir de lo que podríamos llamar el malentendido de la comunicación como transferencia. Este es uno de los componentes centrales del primer desplazamiento que necesitamos recorrer.

Muchos emisores creen que el mundo tiene que compartir sin más lo que ellos dicen, pero no es así. Hablamos del «contenido de un e-mail o de una frase». Esto nos hace pensar que al hablar entregamos a la persona u organización con la que queremos comunicarnos un “paquetito”, algo cerrado, con lo que queremos decirle, con los contenidos de nuestra comunicación. Esto es falso y produce una enorme cantidad de malos entendidos, de incomprensiones, de dificultades que ustedes reconocerán que ocurren por ejemplo en sus respectivas áreas de trabajo: “¡cómo hizo este informe si lo que le pedí es esto otro!”, “¿por qué no entienden si está todo

escrito?!”; “¿de qué hablan?”, “¿no recibieron el documento que les envié?, ¿o no lo leyeron?”

Y estos desencuentros ocurren porque al hablar, al escribir, etc. no entregamos un objeto material, hecho, terminado, a un sujeto que tiene que asimilarlo –como si se lo comiera-. Esta idea de la comunicación estática es falsa y debemos superarla si deseamos que nuestra comunicación mejore. La información tiene que ser comprensible para el otro y esto requiere, por supuesto, que se compartan códigos entre quienes van a comunicarse, pero teniendo en claro que esto solo no garantiza la comunicación. Muchos profesionales tienden con frecuencia a hablar con un lenguaje técnico que resulta inentendible para quien no es especialista. Cuando esto ocurre, el técnico tiene que hacer un esfuerzo para traducir sus términos expertos a un lenguaje cotidiano, y los usuarios deben aprender a demandar explicaciones para el no especialista.

Otro factor importante a tener en cuenta, para que se reduzcan los malos entendidos en la comunicación, es la buena –o mala– disposición del otro para recibir una determinada información. El entendimiento –o la incomprensión– puede ser básicamente una cuestión de oportunidad. Es muy importante evaluar cuál es el momento acertado para establecer contactos con los otros, y qué es oportuno que nuestros mensajes digan en cada circunstancia y ante cada actor diferente. Sin embargo, es preciso insistir en que la transferencia no ocurre de esta manera, no es simple ni mucho menos automática. Tampoco es la única dimensión del fenómeno comunicacional. He visto a gerentes de comunicación de diferentes empresas trabajar desde este lugar tratando de satisfacer las demandas reactivamente y haciendo productos comunicacionales -folletos, videos, notas periodísticas, revistas, Cds, libros, etc- en gran cantidad y con un enorme esfuerzo, pero sueltos, desarticulados de los procesos cognitivos que generan. Como si fueran transportadores mágicos que con el sólo hecho de hacérselos llegar al destinatario cumplieran con su cometido. Es necesario promover otras dimensiones de la comunicación, abordarla en su complejidad<sup>2</sup>.

## *Paso 2 - Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.*

Otro componente de esta misma concepción de la comunicación es la metáfora de «los canales de comunicación», que sugiere la idea de una especie de trasvase de información de un recipiente a otro. No suceden así las cosas. Si bien es cierto que la distribución y la circulación de los datos es una parte importante de la comunicación, es sólo una dimensión de ella. Aún la mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en que el emisor lo pretendió al establecer el contacto. Y esto que ustedes reconocerán les ocurre en sus vidas cotidianas -con sus familias, con sus hijos, con sus empleados-, sucede también con la información acerca de la innovación en sus organizaciones: ¿cuántas de las revistas técnicas, empresarias o institucionales que reciben efectivamente leen ustedes mismos?, ¿cuántos newsletters?, ¿cuántos boletines electrónicos?. Que el mensaje se distribuya y llegue a manos de los destinatarios no asegura absolutamente nada. Está claro que no es así como funciona. Necesitamos pensar en los contextos en los que circularán nuestros mensajes.

---

<sup>2</sup> Al respecto sugerimos consultar los textos clásicos de Edgard Morin y también nuestro aporte para abordar la complejidad en situaciones de comunicación en el capítulo sobre herramientas de este libro . Citar Morin.

*Paso 3- Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.*

Lo que hago al escribir o al hablar es presionar para que el oyente realice unas operaciones a mitad de camino entre la inferencia y la adivinación y produzca un significado parecido al que yo deseo suscitar. Pero nunca el mismo. El habla es ante todo un sistema de inducciones y seducciones.

Es en la lectura cuando el mensaje se completa, se termina, se le otorga un sentido, una significación. Y hablar de comunicación estratégica implica ante todo reconocer este momento de completamiento, es decir, tratar de ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de “acabado” pondrán en juego los distintos actores al interactuar conmigo.

Este es un proceso dinámico que está cambiando todo el tiempo y en el que es posible intervenir pero que implica un movimiento respecto de la conceptualización de la comunicación: en lugar de centrarnos exclusivamente en la emisión, los mensajes, los canales de distribución, etc. necesitamos también conocer las matrices a partir de las cuales se va a leer esa información. Pero, ¿cómo hacerlo?.

Esto es lo que sabemos hacer los comunicadores con formación universitaria: usar técnicas para ponernos en el lugar del otro –“destinatario”- para ver cómo hace este completamiento. Pero es un análisis que en sus componentes básicos puede realizar cualquier persona. El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con el otro. Tenemos, básicamente, que poder ponernos en el lugar del otro para reconocerlo. Sólo así podremos convocarlo a participar.

*Paso 4 - Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados.<sup>3</sup>*

Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Una matriz es una especie de guión, de modelo narrativo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias. Las matrices son sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción. Sabemos cosas y sabemos hacer cosas. Comprendemos y hablamos.

Veamos algunos de sus componentes.

- actores (personas, grupos e instituciones clave, etc.).
- modos (formas de comunicación, códigos, redes de interacción, etc.).
- espacios (lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades, etc.).
- saberes (visión del problema, conceptualizaciones, destrezas, etc.).

---

<sup>3</sup> Ejemplos de marcas de racionalidad en distintos ámbitos en Massoni, 2007 B “Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha.” Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario.

Para determinar:

- intereses y necesidades de los actores (valoración de los aspectos del problema según las lógicas de funcionamiento del sector). Por ejemplo, en una estrategia de comunicación sobre problemáticas presentes en una cuenca lechera de la Argentina este análisis nos permitió determinar cuatro matrices con lógicas diferentes: técnico-científica, movimiento cooperativo, empresarial y política.

### **Segundo movimiento: de la comunicación al final de la línea de montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural.**

Si estamos tratando de considerar la complejidad del proceso de comunicación tendremos que evitar los modelos organizacionales que la piensan exclusivamente como una transferencia.

La comunicación es el espacio relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2003) porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o si va a negársela. Es estratégica por tanto porque es donde ocurre el cambio, la transformación.

La comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa.

Porque la comunicación es una dimensión presente en cualquier acción social, abarca todos los aspectos de la vida de la organización. La comunicación está íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y a su coherencia con los objetivos, metas de la empresa u organización, voluntades de diálogo y participación de sus miembros. La decisión sobre este componente se ubica en el nivel directivo ya que su aprovechamiento es el motor de la transformación institucional. No puede ser una responsabilidad sólo de los especialistas en comunicación.

*Paso 5 – Conformar equipos multidisciplinarios* capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos.

Necesitamos reconocer la diversidad y la diferencia para poder incorporarlas. Por eso, desde el enfoque estratégico la comunicación en cualquier organización, ya no se ubica -como en una fábrica- en la última etapa de una línea de montaje institucional: en su oficina de prensa, de relaciones públicas, de publicidad, de marketing, etc. La comunicación consiste en una forma de relación que va configurando cada una de las acciones previas y que pasa, entonces, a ser una cuestión de equipos interdisciplinarios -insisto, no sólo de comunicadores- capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos. En una campaña ambiental, los productores hortícolas, por ejemplo, no dejarán de aplicar insecticidas porque les entreguemos datos sobre los efectos perjudiciales de su aplicación sobre el ambiente. Hay otras dimensiones de esta problemática que deberemos considerar para hacer una estrategia que logre convocarlos.

En términos prácticos, sugerimos que una persona en la organización se haga responsable de la coordinación del equipo que diseñe la estrategia comunicacional; que ensaye la planificación de estrategias siguiendo los pasos sugeridos en este

modelo y que se ocupe de analizar los distintos planes de acción y su modalidad de implementación. Para ellos es aconsejable comenzar a ensayar con un tema. Gradualmente habrá que ir haciendo los aprendizajes necesarios para aplicar diferentes técnicas de comunicación según las distintas necesidades comunicacionales que surjan en la resolución de los problemas que la organización defina como prioritarios o de lo contrario contratar especialistas externos para cubrir aquello que no pudiera resolverse. Cuanto mejor sea nuestro trabajo en lo comunicativo y en lo comunicacional, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional; mayor será el impacto que lograremos.

*Paso 6 – Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.*

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un dispositivo que trabaja en evitar el malentendido ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias. La comprensión es un proyecto, no una captación súbita y definitiva. Por eso, en una estrategia pueden requerirse distintos tipos de planificación de acuerdo a cuales sean las transformaciones que se pretende acompañar, por ejemplo, programas, proyectos, áreas estratégicas, etc., y puede requerir la participación de profesionales externos al equipo de la organización o, incluso, de otras instituciones. Volveremos sobre este aspecto de la planificación de una estrategia más adelante.

Comunicar estratégicamente es instalar una conversación. Conversar viene de *versar* (tratar) – *con* otro, con la alteridad. Sólo si logramos generar convergencia en este proceso conseguiremos avanzar hacia una organización que se comunique estratégicamente. Y esto tiene que ver con ser capaces de instalar una conversación. ¿Cómo se logra esto?. La palabra misma nos lo dice: el sema (unidad mínima provista de significado) *con* remite a desplazamiento porque en algún punto el movimiento que proponemos convoca a los demás, no declamativamente, sino activamente dado que responde, de alguna manera, a los intereses y necesidades actuales del otro con quien nos estamos comunicando. De allí la importancia de caracterizar matrices socioculturales.

La estrategia de comunicación es un dispositivo de conversación que sienta las bases de una interacción social deseable en el marco de un proyecto. También las de una campaña de tipo informativa. ¿Cómo se inicia?. El primer paso para organizar este camino cognitivo que convoque al otro a participar es poder verlo como otro y no como otro para<sup>4</sup>, de manera de responder aún parcialmente a su propia intencionalidad, a su búsqueda respecto del tema/problema de la conversación Y esto se consigue reconociendo sus intereses y necesidades actuales en situación: ¿cuáles son sus búsquedas?, ¿de qué tiene “hambre” en torno a la problemática que aborda la estrategia?.

*Intereses.* Del latín *interesse*: importar. Es ganancia de algún tipo y remite al valor que en sí tiene una cosa para alguien. Una inclinación del ánimo hacia algo que le atrae o conmueve. Está asociado a lo espiritual, a lo simbólico.

---

<sup>4</sup> El otro como otro y no como otro para, es una expresión del educador Daniel Prieto Castillo.

*Necesidades.* Necesidad es el impulso que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Todo aquello a lo cual es imposible substraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, a lo material.

Una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez. Por ejemplo, en una campaña en torno a la desnutrición en las ciudades se deben considerar acciones para deconstruir la idea de la preparación de la comida como espacio sólo femenino -cuando es sabido que las mujeres son muchas veces las únicas que trabajan en los sectores con necesidades básicas insatisfechas- y, simultáneamente, distribuir semillas y herramientas para la huerta que permitan la autoproducción de alimentos.

En una estrategia de comunicación, la comunicación no es un objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada. Por eso cabe recordar para este desplazamiento que una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar. El diagnóstico comunicacional de la problemática (la caracterización de matrices y el reconocimiento de las marcas de racionalidad comunicacional) que aborde cada estrategia permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales en cada caso.

### **Tercer movimiento: de tema a comunicar a problema acerca del cual conversar.**

*Paso 7 - Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema.*

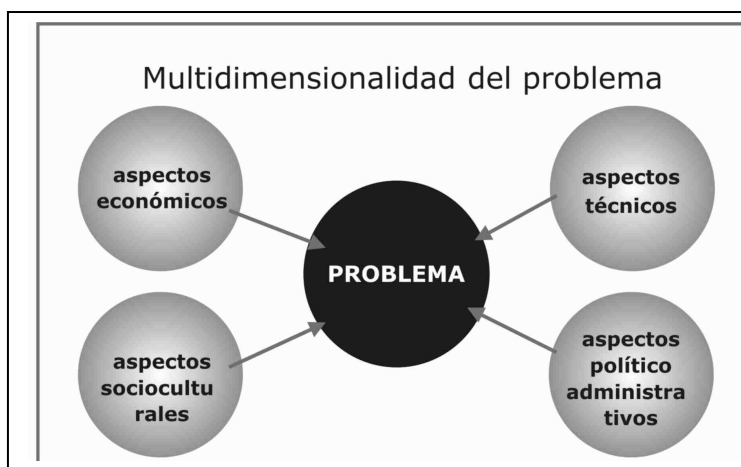
Es bueno volver una y otra vez sobre la pregunta ¿“hambre” de qué tienen hoy los actores reconocidos como relevantes para esta problemática?, ¿cómo los invito a participar?, ¿cuál es el componente que va a abordar mi estrategia comunicacional que puede responder a sus requerimientos?, ¿cómo inicio con ellos una relación?

Comunicar es hacer común (público) aquello que es privado. Cuando diseñamos una estrategia de comunicación lo hacemos con un objetivo, con una finalidad, porque hay un proyecto que nos motiva a hacer este movimiento. Hay una decisión de la organización en algunos de sus niveles que implica imprimir una cierta dirección en esta conversación, que estamos tratando de encausar como una transformación cognitiva. Para iniciarla resulta operativo traducir el tema acerca del cual queremos conversar en un análisis de aquello que está obstaculizando hoy la transformación. Es decir, traducir el tema a problema. Para hacer este trabajo resulta útil analizar el problema desde una perspectiva de complejidad.

### **Multidimensionalidad del problema.**

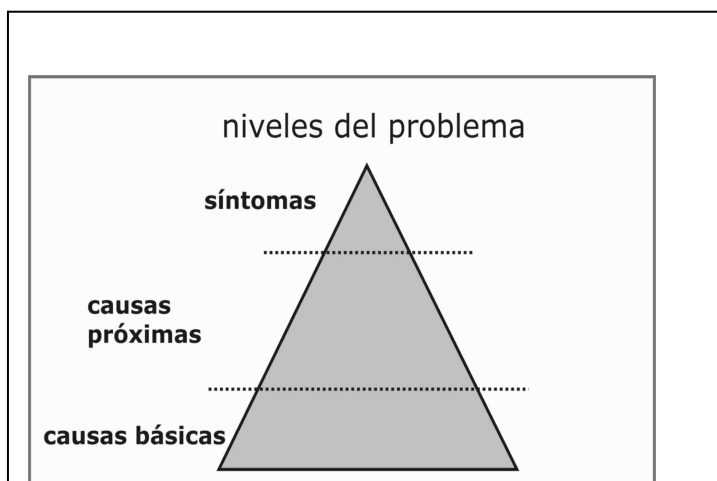
Es importante reconocer la mayor cantidad de aspectos de un problema. Cualquier problema que uno defina puede pensarse en función de los distintos factores que están asociados a él.

En el gráfico aparecen sólo algunos aspectos típicos. Si tomamos como ejemplo la temática ambiental los factores correspondientes a la reducción de la biodiversidad en un país como la Argentina podrían ser el uso inadecuado de agroquímicos, la falta de incentivos para la conservación, la ausencia de legislación y/o de técnicas para el monitoreo ambiental, el desconocimiento de los servicios ambientales, entre otros). Se podría realizar una lista extensa enumerando factores que están relacionados con este problema. Toda estrategia de comunicación tiene que atacar la mayor cantidad de aspectos posibles si quiere lograr mayor conectividad. En general, en las organizaciones existe una tendencia a priorizar aspectos técnicos (en nuestro caso los agronómicos o económicos) y a descartar algunos otros (como los socioculturales) para la resolución de un problema. Hacer esta traducción de tema a problema implica pensar y describir la problemática en situación. No como un algo que el otro no tiene y que le tenemos que transferir, sino a partir de reconocer cómo se manifiesta en esa situación la cuestión que se está abordando mediante la estrategia.



### Niveles del problema.

Todo problema tiene varios niveles y resulta más efectivo atacar a la vez más de un nivel. Es decir, puede describirse en función de sus distintos niveles: síntomas, causas próximas y causas básicas.





La mayoría de los programas y campañas comunicacionales sólo abordan el primer nivel, se preocupan por atacar los síntomas, los efectos del problema. A veces, llegan hasta el segundo -causas próximas- pero casi nunca hasta el tercero -causas básicas- que, por lo general, está relacionado con aspectos estructurales de la sociedad. Al diseñar una estrategia de comunicación resulta útil pensar al problema en todos sus niveles porque ello facilita la planificación de acciones más efectivas. Recuerdo cuando era coordinadora de comunicación del Proyecto de Agricultura Conservacionista (PAC) perteneciente al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de mi país, cuya temática prioritaria era el deterioro de suelos. La erosión, que fue abordada inicialmente como el problema central, resultó ser con este análisis un síntoma de un problema mayor como lo es la falta de abordaje integral del sistema agropecuario. En este marco, se pudieron distinguir causas próximas –la falta de maquinaria conservacionista como equipos de siembra directa- y causas básicas - la desarticulación de las políticas agropecuarias y de crédito del Estado, la crisis económica o la falta de una legislación adecuada-. Un abordaje integral implica planificar acciones para los tres niveles. Para ordenar niveles y aspectos recomendamos utilizar la técnica de Árbol del problema<sup>5</sup> y Árbol de soluciones.

<b>ARBOL DEL PROBLEMA / VERSION TECNICA</b>	
<b>● Problema:</b>	
Causas básicas:	
Causas próximas:	
Aspectos del problema:	
Síntomas:	
Consecuencias:	
<b>Marcas de racionalidad comunicacional:</b>	

<b>ARBOL DE SOLUCIONES / VERSION TECNICA</b>		
<b>Aspecto del problema:</b>		
Actores Matrices	Conductas proactivas	
	Presentes	A promover

### **Reconocimiento y análisis de los actores sociales que participan en procesos de interacción**

Los actores sociales son los “otros” con los que nos topamos en nuestras relaciones de interacción. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que podemos reconocer como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia.

Lo peor que un observador puede hacer para visualizar cualquier proceso de transformación social es detenerlo. Y sin embargo, esto hacemos cuando pensamos en la comunicación en términos de simples destinatarios de nuestros mensajes. A

<sup>5</sup> Ejemplos de aplicación de esta técnica en distintos ámbitos en Massoni, 2007 B “Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha.” Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario.

menudo pensamos en los otros como una especie de buzones en los que se transformarían nuestros destinatarios al recibir el contenido de nuestros mensajes. Lo malo es que nos perdemos la mejor parte porque ¿dónde queda la riqueza que caracteriza a la comunicación como proceso colectivo –y por eso mismo como instancia creativa- y no simplemente interpersonal?.

Para abordar este complejo proceso es necesario pensar al sistema en movimiento y es aquí donde la comunicación despliega su importancia estratégica. Lo básico es reconocer que el espacio social es una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades, a veces protagónicos y a veces complementarios que, por eso mismo, pueden articularse en torno a un problema.

Muchos estudios de comunicación son descripciones de los destinatarios y los circuitos de distribución de datos *per se*. Una búsqueda que intenta descubrir una red de interacciones de una vez y para siempre.

En este sentido, más que actores sociales en sí –en el caso de un hospital: personas con desequilibrios en su salud, médicos, enfermeros, etc.- deberíamos empezar a analizar actores con relación a problemas en un escenario lábil, que está cambiando sin cesar, que no detiene su dinámica. Comencemos por enlistarlos. Apuntar a todos los que seamos capaces de identificar por nivel y por aspecto, para luego ver si resultan relevantes.

<b>ACTORES RELEVANTES Y REDES SOCIALES INVOLUCRADAS EN LOS DISTINTOS NIVELES Y ASPECTOS (...) DEL PROBLEMA</b>	
Causas básicas	
Causas próximas	
Aspectos (...) del problema	
Síntomas	
Consecuencias	

La propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector “puede/quiere escuchar” en un determinado momento. Esto es, considerando sus intereses y necesidades actuales, desde lo que ellos consumen. El consumo es entonces, el “conjunto de los procesos sociales de apropiación de los productos... lugar de deseo (no necesariamente realizado) de conflicto, de lucha, de interiorización, de impugnación y creatividad, sin descartar las funciones reproductivas que también cumple el consumo que no se agota en ellas” (Martín Barbero, J., 1992).<sup>6</sup>

En este marco los actores no son nunca estandarizados ni permanentes, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema desde una perspectiva de complejidad. No son simples receptores.

### **El aporte de la comunicación desde la complejidad**

Desde este modelo de comunicación estratégica entendemos a la comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad. Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un

<sup>6</sup> Martín Barbero, J. (1992) “Televisión, melodrama, y vida cotidiana”. En: Revista *Signo y Pensamiento*, N° 11. Al respecto recomendamos el libro de García Canclini, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo. México.

mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social. De eso se trata: salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación. En un mundo fluido ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos. Esto no es suficiente porque la interpretación -entendida como una lectura crítica que nos permite demostrar los artificios de la enunciación- no agota el hecho comunicacional.

La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes. Es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales; el uso -en el sentido de aquello no previsto inicialmente- es lo que permite el cambio y la transformación, porque permite la diferenciación. El diagnóstico comunicacional habilita a visualizar cómo y desde qué aspecto del problema puede aportar cada matriz a la solución del mismo.

Incorporar la diversidad dinámica, no estandarizada en la acción comunicacional, supone un desplazamiento sustancial en el concepto de participación. Implica pasar de entenderla como prescripción -receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/saber- a abordarla como forma inclusiva. Como ya se ha dicho, se trata de recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos y sectores involucrados para organizar en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas en juego. En este trayecto resulta esclarecedor el análisis de marcas de racionalidad comunicacional (sugerimos ver el capítulo de herramientas en este libro) que permite tomar decisiones respecto de qué tipo de acción de comunicación iniciar con cada uno de los actores/matrices que se requiere interpelar.

## **Articulación y negociación en un escenario de interacción entre actores sociales diferentes**

### *La realidad es compleja y cambiante*

Todos vemos la realidad de diferentes formas. Nuestras percepciones del mundo dependen de nuestros completamientos en la lectura. Cada uno percibe la realidad desde su ángulo particular, con ciertas cosas que considera aspectos de la cuestión muy relevantes y que, por tanto, ubica en primerísimo plano y otros aspectos menos importantes, al punto de llegar a no reconocer siquiera su existencia.

Recuperando esta cuestión es que, una vez que tenemos nuestra descripción del problema que abordará la estrategia, debemos analizar si esta versión de la problemática es reconocida en los mismos términos por los actores que hemos definido como protagonistas. Si los aspectos del problema relevantes para los distintas matrices/actores convergen, aunque sea parcialmente, esta convergencia nos permitirá empezar a comunicarnos con ellos sobre este aspecto en el que concuerdan nuestros objetivos. Si los distintos actores no reconocen al problema como tal, entonces tendremos que trabajar en sensibilizarlos en torno a su existencia.

### *Conductas proactivas*

Son acciones positivas, propositivas, habilitadoras en torno al propósito de transformación para cada aspecto del problema.

Para iniciar la negociación se deben establecer las acciones deseables -porque responden a los intereses y necesidades de los actores- que resultan proactivas para aportar a la transformación. La construcción de esta conversación no se piensa como un efecto único y predeterminado, sino como la creación conjunta de nuevos espacios abiertos, generadores de sentido y de acción social.

Promover conductas proactivas en cada uno de los actores sociales reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema es un paso fundamental.

La conducta proactiva implica básicamente una consideración acerca de cómo la acción individual/organizacional de cada actor articula, repercute y regula la calidad de la convivencia ciudadana.

A partir de lo expuesto, retomemos la cuestión que ya afrontamos en el primer movimiento -paso 2- acerca de la conveniencia de reposicionar los canales de comunicación, de utilizarlos para hacer circular productos y hacer emerger espacios que aporten a procesos de conocimiento y de transformación específicos con cada matriz de actores. El diseño de una estrategia de comunicación implica revisar constantemente estos procesos para conseguir transformaciones. Será necesario determinar si es conveniente, por ejemplo, que una línea de acción se concentre en uno de los procesos o en otro en los distintos momentos de su desarrollo. A continuación, definiremos cada uno de los procesos básicos.

**Sensibilización:** entendido como proceso de cognitivo que aporta a un darse cuenta y que se realiza con la estrategia comunicacional desde la implicancia positiva y específica que la problemática que se aborda tiene para las diferentes matrices/actores. Es una forma de representación que apela a estados emocionales logrando atención.

**Información:** Son los datos que se han organizado y comunicado. Es una forma de representación que expresa estados logrando precisión. Como un proceso de conocimiento elaborado en el registro de cómo opera el dato (qué contribuye y qué evita a los actores) no sólo desde la prioridad institucional del dato técnico, sino considerando también los derechos ciudadanos a estar informados (por ejemplo, en un proyecto urbano las normativas que los benefician y los protegen).

**Participación:** entendida como apropiación, empoderamiento. Forma de acción ciudadana que se busca convocar en torno al aspecto del problema que se aborda en la estrategia comunicacional.

**Comunicación social:** Entendida como espacio de encuentro y momento relacionante de la heterogenidad sociocultural. Es el ejercicio del protagonismo ciudadano que pone en marcha transformaciones, cambiando hábitos y comportamientos con respecto al entorno, en el sentido de equilibrio entre sus derechos y sus responsabilidades.

Hemos planteado la necesidad de recorrer este desplazamiento en torno a la concepción de la comunicación y de sus circuitos. Un canal de comunicación abierto no habilita más que la posibilidad de una articulación entre los actores involucrados, pero no asegura nada. Sólo implica un escenario posible de comunicación que, por sí mismo, no asegura participación alguna. Por eso desde el enfoque de comunicación estratégica la propuesta es reposicionar la metáfora de los canales tan arraigada en nuestras organizaciones.

Los canales cumplirán su cometido si los mensajes, productos y espacios se incorporan como parte de una estrategia de comunicación que los comprenda, los incluya y les de marco específicamente conversacional, de comunicación como encuentro con el otro.

Cuando quien planifique la estrategia comunicacional los utilice, será porque ya ha podido tomar una decisión respecto de qué es lo más conveniente para convencer al otro, a partir de su estado actual de conocimiento respecto del problema que aborda la estrategia, y porque el diagnóstico comunicacional ha determinado que hay un punto de contacto, una posibilidad de articulación que es mutuamente satisfactoria para ambos.

### **Planificación integrada**

Una estrategia de comunicación permite trabajar articuladamente con múltiples actores, haciendo que las acciones que se emprenden no sean hechos aislados, sino que contribuyan a una transformación cognitiva en una misma dirección, que integren una propuesta global que es justamente la definida en el árbol de soluciones que hemos elaborado para el problema. Por ejemplo, en el caso de un programa para combatir la desnutrición infantil, una conducta proactiva podría ser la incorporación de historias clínicas familiares y no sólo individuales que incluyan, además, datos biográficos y contextuales del entorno barrial.

Una estrategia de comunicación es un dispositivo de conversación que establece e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar para aportar a las transformaciones que se desean generar.

El diseño de estrategias de comunicación es una forma de planificar desde el presente los futuros posibles, las transformaciones que podemos ir acordando con diferentes actores, los cuales irán cambiando a medida que logremos nuestros objetivos y reforcemos nuestra identidad institucional.

Según el tamaño de la organización que la elabore, una estrategia de comunicación puede incluir: Programas, Proyectos, Planes y/o Acciones. Estos distintos niveles de la gestión tienen diferentes grados de complejidad y pueden concebirse independientemente o articulados entre sí en el marco de una matriz de planificación general para la estrategia de comunicación de la organización. Veamos a continuación una propuesta de cuatro componentes.

#### **Nivel Líneas de acción:**

Es el conjunto de actividades que aportan a un componente determinado de un proyecto.

Es una estrategia de corto plazo con fecha de inicio y fecha de finalización menor a un año (secuencial).

Genera aprendizajes y resultados inmediatos que permiten ajustar la intervención.

Incluye: objetivo, grupos meta, propósito, actividades, recursos, productos, indicadores. Es el nivel de mayor desagregación de la intervención.

Ejemplo: una campaña de sensibilización sobre el sida o una jornada de prevención de accidentes domésticos (estufas encendidas, remedios al alcance de los niños, etc.).

#### **Nivel Proyectos:**

Es la organización de actividades y recursos para intervenir en un nivel específico de la problemática. Articula varias líneas de acción para solucionar aspectos del problema.

Es una estrategia de mediano plazo (más de un año) que empieza y termina.

Los proyectos mantienen pertinencia con los programas de los que son parte.

Pueden ser Proyectos Transversales, es decir, aportar a los objetivos de distintos programas.

Tienen un énfasis operativo que debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Ejemplo: un Programa Municipal de Prevención del VIH-SIDA que articula las siguientes líneas de acción: promoción del uso del profiláctico, campaña de detección precoz para la madre y el niño, etc.

**Nivel Programas:**

Formula una situación deseada frente a un déficit que condiciona el desarrollo de la ciudad/región/organización. Agrupa a las estrategias en torno a un mismo objetivo. Es el primer nivel operativo de la política.

Se realiza en base a analizar escenarios posibles y fijar una concepción de futuro para los problemas. Debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Articula un conjunto de proyectos que aportan al mismo propósito de la política.

Tiene metas a largo plazo que permiten la evaluación de en qué medida se van alcanzando los objetivos y especifica cómo aportan a la consecución de la política.

Ejemplo: un Programa de salud reproductiva que articula los proyectos: creación de consejerías barriales de salud reproductiva y prevención del cáncer de mamas.

**Nivel Política:**

Es la definición de un para qué/propósito global de la gestión a largo plazo.

Es el nivel de toma de decisiones para solucionar los problemas y abordarlos también preventivamente de manera de asegurar la sustentabilidad a nivel de desarrollo urbano/regional.

Se sustenta en marcos y regulaciones.

Establece la asignación de recursos.

Está conformado por un conjunto de programas que persiguen los mismos objetivos.

Para facilitar el trabajo de quienes deseen iniciar una planificación estratégica integrada, veremos una matriz de planificación que puede ser utilizada como modelo básico y apuntaremos orientaciones para completarla.

Matriz de planificación integrada de una estrategia de comunicación. Planilla base.

**Matriz sociocultural:**

Ejes y tonos:

Propósito de conocimiento de la acción:

Conducta proactiva:

OBJETIVO	GRUPO META	PROPOSITO DE LA ACCION	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS	INDICADORES

**Cabecal de la planilla:**

Matriz sociocultural: indicar y cuantificar el grupo o sector beneficiario de las mejoras (productos o servicios) de esta línea de acción.

Propósito de conocimiento de la acción: indicar qué proceso comunicacional es necesario promover para lograr los objetivos (sensibilización, información, apropiación, participación).

Prácticas de la vida cotidiana que interpela: indicar conductas proactivas que se quieren reforzar y/o promover.

Ejes y tonos: apuntar ejes y tonos más propicios para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema.

Cuerpo de la planilla:

1. Objetivo específico: indicar qué se logrará con esta acción, quiénes, de qué manera, dónde, en qué tiempo y con qué cantidad/calidad.

2. Grupos meta/matriz: son los actores con quienes se realizarán las actividades planificadas para el logro de los objetivos. Caracterizarlos e indicar cantidad.

3. Propósito de la acción: es el para qué se implementa la acción en relación a los objetivos de la gestión integral de la problemática.

4. Actividades: registrar todas las tareas principales que conforman la línea de acción a fin de transformar insumos (fondos, materiales, etc.) en resultados (organizaciones, productos, etc.).

5. Recursos: registrar todos los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades.

6. Productos: son los resultados verificables (bienes o servicios) que logra cada actividad planificada.

7. Indicadores: es una especificación cuantitativa y cualitativa verificable que mide el logro (grado de cumplimiento) del objetivo de la gestión integral del componente de la problemática con el que trabaja la actividad.

## **En síntesis**

Como ya lo hemos planteado, la propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector pueda/quiera escuchar en un determinado momento. Si recuperamos sus intereses y necesidades, las matrices incluidas en una estrategia pueden convertirse, a través de la comunicación, en actores que defiendan y promuevan una porción de la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos particulares.

Por ejemplo, si en una empresa es necesario comunicar las fechas y horarios de entrega de chequeras en la administración convendrá utilizar una metodología difusionista. En este caso, habrá que planificar una campaña utilizando los medios de comunicación disponibles y adecuados para transmitir una información de carácter reiterativo, de modo que sea recordada en el momento oportuno. En cambio, si lo que se quiere promover en la empresa es una mesa de trabajo y concertación para trabajar la violencia laboral, convendrá utilizar una metodología más participativa, que trabaje en reforzar los lazos de integración social. Es importante identificar e integrar en la estrategia los procesos a lograr (sensibilización, información, participación y comunicación social), que son diferentes en cada grupo o matriz (porque responden a los procesos de conocimiento de cada uno de ellos), e intentar su articulación en espacios de interacción cada vez más sinérgicos.

En síntesis, el diseño de una estrategia de comunicación desde este modelo incluye:

1- Traducir el tema a problema. Definición del problema en el caso que se va a

trabajar.

a- Realizar la Versión Técnica del problema. ¿Podríamos definir en una frase el problema sobre el que trabajará la estrategia de comunicación? Identificar aquello que está obstaculizando la transformación que pretendemos en la dirección deseada.

b- Describir los aspectos del problema.

¿Podríamos registrar componentes de diverso registro en este problema (aspectos económicos, socioculturales, técnicos, etc.)

c- Reconocer marcas de racionalidad comunicacional en la situación en la que se trabaje.

d- Enlistar todos los actores que tienen injerencia en la solución de cada componente usando la Versión Técnica que produjo el equipo. Caracterizarlos.

¿Cuál es su visión del problema?, ¿reconocen o no estos componentes del problema como tales?, ¿cuáles son sus intereses y necesidades actuales respecto de los distintos aspectos del problema?.

2- Diseñar la estrategia de comunicación

a- Comparar la Versión Técnica con las versiones de las matrices teniendo en cuenta el análisis de marcas de racionalidad comunicacional. Especificar para cada una de ellas:

- qué proceso de conocimiento sería deseable lograr con cada matriz.

- ejes y tonos más propicios para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema.

b- Planificar por matrices. ¿Qué acciones, espacios y productos de comunicación es pertinente realizar para convocar a los actores definidos como protagónicos en torno a este problema?

c- Planificar en una matriz integrada. Integrar ejes, tonos y acciones.

### **El comunicador estratégico:**

En este marco, la tarea de un comunicador al reconocer la diversidad sociocultural es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en torno de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un objetivo. Como plantea Greimas (1982), todo texto social es un metatexto. Las jergas no se traducen. No existe tal posibilidad. La argumentación no es un juicio moral, sino un camino cognitivo, poblado de reglas, de instrucciones, de filtros, que se hacen en función de la estrategia del otro. Por eso, la argumentación trabaja en recuperar las pasiones del otro para convencerlo. El objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social (si no hay una realidad exterior, tampoco hay una verdad única como punto de llegada, sino más bien un espacio de conversación), sino por el contrario, una recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede/quiere aportar. Es en este sentido que la participación no es consenso, sino disenso sociocultural; y acción, no por mandato, sino porque interpela genuinamente a los actores involucrados. El comunicador que implementa la estrategia trabaja para



generar/descubrir los dispositivos de participación que responden a los intereses y necesidades actuales de los grupos. Esta es la diferencia más radical entre la participación declamada y la enactuada<sup>7</sup> por la gente. ¿Cuál es el marco? ¿Cuál es el juego? A partir de allí, desde lo fluido -ese especial tipo de orden de lo que está siempre cambiando- y sin negar la complejidad, empieza la negociación.<sup>8</sup>

## Bibliografía

- GARCIA CANCLINI, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. Grijalbo. México.
- GREIMAS, ALGIRDAS Y JOSEPH COURTÉS. (1982) *Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje, versión castellana de E. Ballón Aguirre y H. Campodónico*. Madrid, Gredos.
- MARTÍN BARBERO, J. (1992) "Televisión, melodrama, y vida cotidiana". En: *Revista Signo y Pensamiento*, N°11. 1987.
- MASSONI, S. (2007) "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- — — — (2007 B) "Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha." Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina, julio de 2007.
- — — — (2003) "Investigación en comunicación ambiental", en *Anuario del Departamento de Sociología del Año 2003*, N° 2, Universidad Nacional de Rosario. Laborde Editor. Rosario.
- — — — (2005) "Estrategias de comunicación como mapas para navegar un mundo fluido". En: *Revista académica Estrategias*, año I, N° 2, FISEC, Ar. Disponible en: [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar). 6 de septiembre de 2005.
- — — — (2002) "Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural". En: GÓMEZ OROZCO, G. (coord.) (2002) *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América latina. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación*. Norma. Buenos Aires.
- — — — Massoni, S Artículos varios [www.tendencias21.net/fluido](http://www.tendencias21.net/fluido)
- MATURANA, H. Y VARELA, F. (1984) *El árbol del conocimiento*. Santiago: Ed. Universitaria.
- MORÍN, E. (1990) *Introduction á la pesée complexe*. París, E.S.F.
- PRIETO CASTILLO, D. (1986) *Discurso autoritario y comunicación alternativa*. México, Premia.
- VARELA, F. (1996) *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Gedisa. Barcelona.

---

<sup>7</sup> La categoría enacción es de F. Varela.

<sup>8</sup> Para ampliar este tema se puede consultar Massoni, S. (2002) "Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural". En: Orozco Gómez, G. (2002) *Recepción y mediaciones. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultura y comunicación*. Norma. Buenos Aires.