

Autor: Leonardo Rabinovich*
Título: LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
Producción: Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, www.c3fes.net.
Nota: Este texto fue base del Taller de Estrategias de Comunicación y Comunicación Política dictado en Abril 14-16 a los Funcionarios FES de América Latina en Buenos Aires. Puede ser reproducido con previa autorización con un objetivo educativo y sin ánimo de lucro.

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Comenzamos por la conclusión:

PARA UNA ORGANIZACIÓN TODA COMUNICACIÓN DEBE SER ESTRATÉGICA

PARTE I: ALGUNOS ANTECEDENTES TEÓRICOS

¿CUÁL ES EL ESPACIO QUE QUEDA DEFINIDO POR EL FENÓMENO DE LA COMUNICACIÓN?

UN ESPACIO SIMBÓLICO

La forma en que se ha tratado la relación entre las necesidades humanas y su satisfacción ha sido en el pasado eminentemente racional y ello ha fundamentado el enfoque científico de la conducta humana hasta casi el siglo XX.

Desde estas concepciones se ignoró durante mucho tiempo que la mayoría de los aspectos de la conducta humana poseen contenidos inconscientes o bien irracionales.

La “utilidad” o la “necesidad” que justificaría toda conducta, implicaría la funcionalidad de cada acción.

Sin embargo, habría como “fallas” de la racionalidad para entender las elecciones o decisiones.

* Titular de la Cátedra de Campañas Publicitarias de la Carrera de Comunicación, Universidad de Buenos Aires.

Por qué se eligen ciertos productos y no otros o se toman ciertas decisiones y no otras (por ej. jeans nuevos que parecen gastados, por qué la moda y sus vaivenes, por qué son electos políticos con pobres antecedentes, por qué la reincidencia en conductas cuyo desenlace es previsiblemente negativo o insatisfactorio).

La lingüística y luego la semiótica, aunque no solamente ellas, nos han enseñado que el mundo no es otra cosa que su representación a través del lenguaje o de un lenguaje.

Sin el lenguaje el mundo “está en caos” (ver Génesis). De una masa amorfa pasa a ser un todo ordenado. La naturaleza humana queda definida cuando transforma el caos en un determinado orden a través del pensamiento simbólico.

El pensamiento simbólico es la única realidad concreta que existe en el hombre, en el sentido de que lo humano comienza con el lenguaje, es decir, un orden simbólico.

El mundo de lo real es inhumano, lo que lo hace humano es, precisamente, su representación simbólica.

El hombre sólo puede acceder a la realidad a través del lenguaje.

“A través de lo simbólico aparece para el hombre una realidad humana. Una realidad que será, símbolos mediante, siempre una ilusión” (Magariños de Morentín).

CONCLUSIÓN

Frente al posible caos, el discurso a través del lenguaje siempre ordenará la realidad. Si no hay un discurso externo que cumpla esa función, el individuo generará desde sí, con sus propias representaciones, el discurso ordenador.

CONSECUENCIA

Si las instituciones/organizaciones dejan espacios no interpretados/ordenados por su discurso, otros discursos alternativos lo harán. No quedarán espacios de lo real, con relación a los individuos, que no queden ordenados/interpretados.

UNA INTENCIÓN, ¿UN EFECTO?

Cuando en la práctica política, jurídica, o en las actividades religiosas, educativas o comerciales se dice algo, se emite un mensaje de manera intencional, se pretende un cambio de conducta, de valores o de convicciones de los oyentes. El discurso del no-cambio es también un discurso intencionado.

La deliberada acción de producir un discurso intencional sobre los otros, es lo que llamamos “discursos persuasivos”.

El discurso persuasivo y sus recursos retóricos ya fueron tratados en la antigua Grecia (ver Aristóteles) y algunos sostienen que aún antes y hoy forma parte de la etapa más actual de la publicidad (los “modelos de las comunicaciones persuasivas”). Sin embargo lo que ha sido una preocupación desde los últimos cuarenta o cincuenta años son los efectos no buscados de la comunicación intencional. La expansión de los medios de comunicación masiva ha hecho que esta preocupación sea cada vez más actual.

Por lo tanto, la persuasión es una parte del efecto del mensaje,

CONCLUSIÓN

No es ya la intención o las decisiones políticas a priori las que gobiernan absolutamente la producción y planificación de los mensajes sino que existe una labilidad, un saber en constante movimiento, inestable y siempre sujeto a refutación.

CONSECUENCIA

Sería plausible aplicar métodos semiológicos de análisis como un modo de conectar el saber sobre el público (foco de atención que prevalece en el diseño de estrategias), con el saber sobre la construcción de los mensajes.

El ámbito más preciso del discurso planificador es el de los mensajes persuasivos y parece no haber diferencias entre el ámbito público y el privado en este punto, aunque sí en los efectos finales.

Estas diferencias se deben a los diferentes imaginarios sociológicos que los enmarcan. En el caso de lo público nos referimos a las grandes realidades nacionales/regionales o a desarrollos históricos prolongados. En el ámbito privado, en cambio, el objetivo es casi siempre una instancia precisa de cruce entre la oferta y la demanda en un mercado determinado.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: CAPÍTULOS BÁSICOS

A) La investigación formativa o básica.

Es un proceso a través del cual se determina el obstáculo o problema que debemos enfrentar (su naturaleza o dimensión):

- Los cambios que se desean promover.
- La audiencia (perfiles psico-sociográficos, situaciones, preferencias, necesidades, etc.)

OBJETIVO: Definir el problema en profundidad y encontrar los elementos necesarios para la elaboración de las estrategias y planes.

B) Diseño de programas.

Es esencialmente un proceso de planificación que se apoya en el paso anterior.

Se definen y profundizan:

- Los objetivos, ahora transformados en metas precisas.
- La segmentación de las audiencias.
- Se seleccionan las estrategias más apropiadas.
- Se establecen las estrategias de mensaje (claridad e implicancia entre los mensajes).
- Pre-test: Equilibrio entre pertinencia y resonancia.
- Determinación de canales.

C) Evaluación.

Toda estrategia de comunicación debe ser evaluada para establecer su desempeño ético, su eficacia y su eficiencia.

La evaluación forma parte de la investigación básica de los siguientes pasos.

Se realiza a partir de:

- Sistemas de recolección de datos.
- Encuestas en la comunidad.

Se evalúa el proceso (cumplimiento en tiempo y forma de cada etapa).

Se evalúa el impacto:

- Lo logrado.
- Lo no logrado.

POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y PLANES

UNA GESTALT, UN CONJUNTO SISTÉMICO SUPERIOR

- Son las herramientas para lograr los comportamientos/metapas buscadas.
- Son elementos normativos para desarrollar y consolidar convicciones que se expresan en conductas concretas.

POLITICA	ESTRATEGIA	PLAN
Principios, normas aspiraciones	Previsiones sobre normas y procedimientos	Conjunto de prescripciones para conducir operaciones.
Es doctrinaria.	Es metodológica.	Es ejecutivo.
Traza objetivos de largo aliento.	Plantea objetivos específicos (aumenta la precisión teleológica en menor tiempo y espacio).	Estipula en detalle metas concretas (cuantitativas, tiempo espaciales y medibles).
Es un mandato.	Es un diseño.	Es un dispositivo para la acción.

CÓMO SE EXPRESAN NORMATIVAMENTE

POLÍTICA	ESTRATEGIA	PLAN
Discursos Individuales o declaraciones colectivas, se formalizan mediante acuerdos firmados o disposiciones de alto nivel.	Siendo más bien de orden técnico que político se enuncian por decretos o resoluciones reglamentarias o por manifestaciones en los planes que rigen a programas o proyectos.	Generalmente son documentos técnicos o financieros.
Suelen ser durables y estables, explícitas e integrales.	Suelen requerir ajustes en el tiempo por factores de coyuntura.	Son de menor duración, remiten a las otras dos herramientas para adquirir todo su sentido.

La discordancia/contradicciones entre estos tres apartados lesiona la posibilidad de alcanzar eficiencia en la gestión de las organizaciones.

PARTE II: MARKETING ESTRATÉGICO, MARKETING SOCIAL Y OTROS DESARROLLOS

De lo anterior parece deducirse que la comunicación en el ámbito público remite a un orden más elaborado que el orden privado, donde cada emisor (empresa) constituye un centro de actividad independiente (como centro de rentabilidad y desarrollo de productos y mercados).

Sin embargo existe en el marco privado una vinculación más fuerte con las ciencias fácticas, por lo tanto una mayor integración conceptual, informacional e institucional.

En el ámbito público se registra una mayor desarticulación, una insularidad que remite a imaginarios diversos, a menudo antagónicos, en particular en América Latina.

Esto da lugar a una asimetría donde las metodologías de producción pasan de un campo al otro (del privado al público).

Desde esa plataforma la estrategia pasa a ser “un método especulativo que resuelve problemas complejos, operando con cierto nivel de abstracción y retroalimentándose con los datos de la experiencia”.

En el plano del simbolismo de los mensajes es donde finalmente se resuelven los enfrentamientos y los conflictos de intereses contrapuestos.

Toda acción estratégica es esencialmente simbólica y ello implica el intercambio de mensajes.

Los principios del Marketing y sus propuestas operativas han resultado especialmente atractivas para la acción política, empresaria y militar, porque:

- Además de las incertidumbres derivadas de las variables macroeconómicas, tecnológicas, sociales y políticas...
- ...debe enfrentar un marco de competencia creciente (en rigor un permanente conflicto competitivo) y, por supuesto...
- ... seducir o persuadir a los consumidores, peleando duramente en un campo de batalla “sucio y oscuro” (como definen Ries y Trough a la mente del consumidor).

EL MARKETING ESTRATÉGICO

El Marketing tradicional funcionaba sobre una dimensión concreta: la del comprador y el vendedor (a veces configurado en un escaparate o la góndola de un supermercado).

El aporte esencial del Marketing Estratégico ha sido la configuración de un espacio simbólico donde se cruzan en un plano discursivo la oferta y la demanda en un mercado determinado. Absolutamente ligado al consumo marca la unión de dos procesos simbólicos básicos: un procesador simbólico de información (el proceso de decisiones de la empresa emisora de productos y mensajes) y un problema simbólico asentado en el vínculo entre el consumidor y el producto.

Hay, entonces un significante (el producto pensado y comunicado por la empresa) un soporte físico (el producto en sí) y un significado, aquel que decodifica el consumidor al enfrentarse con el producto.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, la tarea primordial del gerente es... escuchar. Escuchar al "otro": el consumidor y sus competidores.

Esta escucha implica abandonar la autosuficiencia o el autoenamoramamiento en la toma de decisiones.

En las etapas anteriores del desarrollo del Marketing más como disciplina que como arte, siempre se trató de transformarla en una ciencia cada vez más exacta.

a) La fórmula tradicional de las 5 "P":

- Producto.
- Precio.
- Publicidad.
- Promoción.
- Plaza.

b) Los modelos econométricos

Por ejemplo, cuánto se debe invertir para obtener determinado resultado o la elasticidad de la demanda frente a variaciones en alguna de las "P" del modelo anterior.

En cambio el Marketing Estratégico, trabaja con un más alto grado de especulación, es decir, no con deducciones firmes, seguras, sino formulando hipótesis e inventando hipótesis, creando nuevas posibilidades.

En esta lucha sin cuartel donde el Marketing se desenvuelve, marcada en la última parte del siglo XX por el escenario de la globalización, esta disciplina ha desarrollado y profundizado sus técnicas para la elaboración de estrategias comunicacionales y producción de mensajes de altísima eficacia en ese terreno.

Por todo ello, es a partir sobre todo de los años 50, cuando las teorías sobre el uso de los medios de comunicación masivos y el marketing/comercialización social tomaron fuerte impulso como generadores de los lineamientos generales para la elaboración de programas de comunicación pública.

Debe tenerse en cuenta que estas teorías y prácticas no surgieron en esta parte del mundo, y aunque el proceso de globalización parece favorecer las transferencias, siempre serán necesarias adecuaciones o una aproximación crítica a su implementación.

La “traducción”

Veamos como traducimos las 5 “P” del Marketing tradicional (variables que siguen vigentes en el Marketing Estratégicos aunque vinculadas al campo de la batalla simbólica).

- Precio: Lo que el consumidor o receptor de la comunicación debe entregar para recibir los beneficios de una propuesta o programa. (Pueden ser costos tangibles o intangibles).
- Producto: Lo que estamos tratando de cambiar en la conducta del receptor.
- Publicidad: Cómo se da a conocer el producto.
- Promoción: Lo que otorga el emisor para facilitar el cambio (beneficios tangibles).
- Plaza: El ámbito geográfico de la acción y los canales que lo integran.

El Marketing Social toma del Marketing como disciplina de la comercialización, la consideración de que las percepciones y las necesidades percibidas de la audiencia seleccionada son un elemento esencial de la planificación de la comunicación.

Entender a la audiencia y diseñar estrategias desde sus deseos y necesidades es un mejor camino que presionar el cambio desde el “deber ser”.

Asimismo, el Marketing ha aportado una buena cantidad de técnicas y procedimientos para abordar y medir su propia eficacia en cada uno de los pasos a través de los cuales se construyen las “comunicaciones persuasivas”. A saber:

- La exposición del mensaje (canales, audiencias, etc.)
- Atención prestada al mensaje (impacto, resonancia).
- Interés o importancia del mensaje para los receptores.
- Comprensión del mensaje.
- Aceptación del cambio propuesto.
- Recordación en el tiempo (pregnancia).
- Capacidad para “pensar” en el mensaje.
- Decisiones basadas en una toma de conciencia.
- Generación de conductas conforme a las acciones decididas.
- Refuerzo (positivo) de la conducta.
- Aceptación de la nueva conducta en la vida diaria.

TEORÍA SOBRE LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

Desarrollada en América Latina y el Caribe entre los años '50 y los '70, se basó en la creencia en que la adopción de innovaciones (en principio tecnológicas en el área de la agricultura y luego extendidas a otros ámbitos) solucionaría muchos de los problemas de la región (económicos, sociales, educativos, etc.).

Aquí, el vehículo era el poder de los medios de comunicación masiva, pero la ignorancia sobre las tecnologías y creencias locales articuló una asociación negativa para una comunicación exitosa.

Sin embargo, estas prácticas aportaron algunas conclusiones para la elaboración de estrategias comunicacionales: La aceptación del mensaje o la adopción de un cambio dependerá de que la audiencia:

- Lo perciba como beneficioso.
- Lo considere adecuado a sus necesidades y valores.
- Lo encuentre fácil de comprender y adoptar (el cambio).
- Pueda ensayar la conducta.
- Sienta que la aceptación de un cambio/ensayo es bien vista por sus pares.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y EDUCACIÓN PARA EL CAMBIO

Estas teorías - de modo inverso a las anteriores - han surgido en la región de programas de acción comunitaria y grupal para el cambio social.

Las personas o grupos pasan de meros receptores a productores o depositarios de la información que ha de ser compartida y perfeccionada para alcanzar a ser instrumento de la movilización y el cambio social.

En este caso los programas se focalizan sobre los procesos de legitimación del conocimiento de la persona y de la “comunicación horizontal” dentro de los grupos o comunidades, para edificar la solidaridad y la toma de conciencia social y política para el cambio.

MARKETING SOCIAL: PROS Y CONTRAS

La aplicación de los lineamientos del Marketing Social parece haber sido particularmente eficaz en algunos procesos electorales en diferentes lugares del mundo y también en los programas de bien público, en particular los de promoción de la salud.

Parte de una sólida trama entre la comunicación y las teorías psico-sociales. Asimismo, es de alta eficacia la implementación de sus técnicas de investigación, pre y post test de la comunicación, la generación de estrategias creativas y de producción de los mensajes, la planificación de medios y su optimización económica.

Quienes favorecen este marco teórico, sostienen que el Marketing Social también puede implicar la movilización de las organizaciones y las redes interpersonales, tan importantes para apoyar el cambio y la consolidación de valores sociales.

Ha perseguido - a veces exitosamente - la disminución de la distancia económica, social y psicológica entre el consumidor/receptor y la conducta que se procura modificar.

Desde esta perspectiva, la sintonía adecuada de las “5P” transforma en “simple y atractiva” la propuesta del mensaje.

Prestemos ahora atención a los límites y las críticas a esta teoría y sus prácticas.

El proceso de intercambio es crucial para la eficacia del Marketing Social: la base de ese intercambio es que la gente esté deseosa de canjear algún recurso que le es propio (dinero, tiempo) por un beneficio (un producto o un atributo positivo).

El Marketing como proceso apunta, justamente, a facilitar un intercambio voluntario que provee al consumidor de un beneficio tangible por una mínima (óptima) cantidad de dinero o por un esfuerzo físico o emocional, individual o grupal.

Si al final de la acción no ha sido exitoso como facilitador de ese intercambio voluntario, entonces su efectividad se debilita.

Otras críticas y limitaciones:

- Ha sido criticado como un enfoque manipulador y éticamente sospechoso, seguramente por su proximidad con las prácticas de la publicidad y el marketing comercial.
- También ha sido criticado por brindar aproximaciones simplistas a problemas complejos, ignorando las condiciones que hacen posible el incremento o el mantenimiento de los problemas sociales.

El Marketing Social también enfrenta la dificultosa tarea de motivar el proceso de intercambio voluntario con el consumidor/receptor (crucial en esta concepción), apelando a la imagen social, la aprobación de los pares, el riesgo al rechazo, etc.

Otra notable limitación: la escasa aproximación a la naturaleza más profunda de la problemática social, su reduccionismo: tiende a remitir problemas muy serios a factores de implicancia individual, ignora la crucial importancia de las variables del entorno social y económico.

MEDIA ADVOCACY: LA PROMOCIÓN MEDIÁTICA

Se trata del uso estratégico de los medios masivos para impulsar iniciativas sociales o públicas.

Promueve una serie de estrategias para estimular una cobertura muy amplia en los medios e instalar la reformulación o el debate de las políticas públicas.

No intenta el cambio de conductas individuales sino que focaliza la acción sobre cómo un tema o problema es concebido como una cuestión pública.

La meta de este encuadre es promover una participación más plena del público/audiencia en la defensa de objetivos políticos y sociales.

Se trata de una perspectiva orientada al problema. Reconoce que los medios masivos son a menudo el foro de discusión de las políticas más importantes. Desafortunadamente, a menudo, el debate público no es amplio sino que está condicionado por razones ideológicas o prácticas o la influencia de determinados intereses sectoriales.

Superar estas barreras constituye el principal desafío de esta corriente. En el continuum que va de lo individual/simple, intenta moverse hacia el polo opuesto: lo social/complejo.

Incrementar el acceso a los medios masivos es fundamental para esta teoría teniendo en cuenta que el tiempo disponible en los medios para fines no comerciales declina continuamente.

Algunos modos de hacerlo:

- “Crear” noticias de diversos modos: Ampliar la repercusión de “reacciones locales”, presentando pequeñas investigaciones de interés local o regional que adquieren importancia nacional.
- Cartas del lector.
- Relacionamiento con periodistas.

Veamos las limitaciones de este approach:

- No está adecuadamente definido aún, ha surgido como una iniciativa de determinados grupos de interés (anticorporativos por lo general). Sus principios están aún inestructurados.
- Las metas a alcanzar son más complejas/difíciles que en el caso del Marketing Social.
- Esta corriente aún debe comprender la cultura de los medios masivos, incluyendo qué son las noticias y cómo ganar el interés de los medios y el apoyo del público.
- El tiempo necesario para investigar y “cultivar” a quienes controlan el acceso a los medios puede estar más allá de las posibilidades de quienes trabajan en agencias públicas.

- Esta corriente está focalizada más a aspectos del entorno político y social que al cambio concreto de actitudes y conductas.
- Tiende a confrontar con grupos poderosos de interés y tanto organizaciones como medios son renuentes asociarse a esta metodología.

PARTE III: _ RESUMIENDO LAS CONCLUSIONES DESDE EL PRINCIPIO

Las comunicaciones, en un sentido absolutamente amplio, son el único modo de relacionar la gestión de las organizaciones con la comunidad, sus diferentes colectivos y los individuos.

Deben ser necesariamente estratégicas, en el sentido de que los fines que persiguen las organizaciones, sus políticas, se construyen en el tiempo a través de una sucesión de “encuentros”.

Von Clausewitz:

“... la estrategia es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo...”

“... en consecuencia la estrategia no puede ni por un momento suspender su trabajo...”

II

La comunicación es esencialmente simbólica y ello implica tomar posición en el imaginario del receptor, un lugar no del todo previsible y conocido. Un escenario lábil, cambiante. Todo lo contrario a una concepción mecanicista del comportamiento.

III

Lo que hace estratégica a la comunicación:

- La visión en perspectiva, una visión panorámica desde diversos ángulos.
- La imaginación: elegir el mejor camino.
- Anticipación (con relación a otros discursos alternativos).
- Claridad (comprensión de los mensajes intercambiados).
- Coherencia (la reducción de riesgos en la generación de “ruidos” y contradicciones).

IV

Estos atributos y las prácticas y técnicas que el marketing ha desarrollado...

- En la producción de los mensajes (el orden de lo creativo).
- En la optimización del uso de los medios (el orden de la exposición).
- La supresión/disminución de los sesgos interpretativos y los efectos no deseados (el orden del control/supervisión).

... lo han transformado en un marco atractivo para la producción de mensajes de interés público: el Marketing Social.

V

Sin embargo, en el comienzo y el final del ciclo comunicativo, debe tenerse en cuenta para las acciones de interés público:

- La posición del receptor: puede ser alternativamente un ciudadano, un usuario, un consumidor, un cliente o un regulado por el Estado u otra institución.
- Ello implica una demanda de participación que el mensaje de interés privado/comercial no tiene (sólo intenta interpretar su deseo, instalarse en su imaginario y movilizarlo para aceptar la oferta). Hay ofertas- sobre todo en el plano electoral - que se mimetizan con este proceso.
- La posición del ciudadano es activa en una trama de derechos y responsabilidades desde donde genera o puede generar el cambio. La posición del consumidor, receptor del mensaje de interés privado, es pasiva (acepta o desestima, no participa de la generación de la oferta sino a través de ese mecanismo).

La reducción del ciudadano a sólo receptor/consumidor en temas de interés público, denota la necesidad de construir esa posición.

VI

Por lo tanto, los efectos del mensaje se inscriben de diferente modo:

- En el orden público: un cambio/no cambio del imaginario del receptor (el modo en como la realidad está representada) se transforma en acción social, en tanto se ejecuta con otros, o la consecuencia de la acción se revierte sobre otros (por ejemplo: pagar o no pagar impuestos).

- En el orden privado un encuentro con un producto (soporte físico de un significado) satisface una demanda o deseo individual.

El encuentro con el objeto-producto también se incorpora y modifica el universo simbólico del receptor, pero el acto termina con la satisfacción del deseo y el ciclo comunicativo se reinstala con una nueva oferta del productor de objetos.

En el mensaje de interés privado el ciclo de la comunicación es netamente individual. En el mensaje de interés público el ciclo es social, ha existido una demanda pública (responsabilidades) que ha generado beneficios o derechos de ejercicio individual o grupal.