



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Relaciones Públicas

Guía didáctica



Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Departamento de Ciencias de la Comunicación

Sección departamental de Comunicación
Organizacional

Relaciones Públicas

Guía didáctica

Autora:

Valdiviezo Abad Karen Cesibel



P E R I _ 3 0 5 6

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

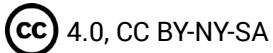
Referencias bibliográficas

Relaciones Públicas

Guía didáctica

Valdiviezo Abad Karen Cesibel

Universidad Técnica Particular de Loja



Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-25-698-0



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

23 de abril, 2020

Índice

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	13
Primer bimestre.....	13
Resultado de aprendizaje 1	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	13
Semana 1	13
Unidad 1. Nociones generales de Relaciones Públicas.....	14
1.1. ¿Qué son las Relaciones Públicas?	14
1.2. Diferencias entre RRPP y otras terminologías de la comunicación, como: periodismo, publicidad, marketing	16
Semana 2	18
1.3. Funciones de las Relaciones Públicas y campos de actuación.....	18
1.4. Las Relaciones Públicas pueden tener diferentes campos de actuación, entre ellos	19
1.5. Origen de las Relaciones Públicas y evolución histórica	20
1.6. Precursores de las Relaciones Públicas	21
Actividades de aprendizaje recomendada	23

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice	
Primer bimestre	
Segundo bimestre	
Solucionario	
Referencias bibliográficas	
Semana 3	23
 Unidad 2. Modelos de Relaciones Públicas	23
2.1. Modelos de Relaciones Públicas	23
2.2. Modelos de planificación de comunicación.....	24
2.3. Departamentos de Comunicación	31
2.4. Consultoras o Agencias de Comunicación	33
2.5. ¿Cómo está constituida una agencia de comunicación?	33
2.6. Perfil del responsable de comunicación	34
Actividad de aprendizaje recomendada	39
Autoevaluación 1	40
 Semana 4	42
 Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE	42
3.1. La investigación	42
3.2. Tipos de diagnósticos en comunicación: internos y externos.....	44
 Semana 5	48
3.3. Técnicas para el diagnóstico en comunicación.....	48
Actividad de aprendizaje recomendada:	57
Resultado de aprendizaje 2	58
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	58
 Semana 6 a 8.....	58
 Unidad 4. La planeación estratégica	58
4.1. ¿En qué consiste la etapa de planificación?	58
4.2. Importancia de la planificación en comunicación.....	60
4.3. Conceptualización de plan estratégico de comunicación	65
4.4. Elementos que componen un plan de comunicación.....	66

Índice	
Primer bimestre	
Segundo bimestre	
Solucionario	
Referencias bibliográficas	
4.5. Esquema de plan táctico de comunicación	69
4.6. Puesta en marcha de un plan de comunicación	72
Actividad de aprendizaje recomendada	73
Segundo bimestre	75
Resultado de aprendizaje 3	75
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	75
Semana 9	75
Unidad 5. Planteamiento de objetivos de comunicación.....	75
5.1. Definición de objetivo	76
5.2. Comunicar por objetivos	77
5.3. ¿Cómo redactar un objetivo de comunicación?.....	78
5.4. Tipología de objetivos.....	81
Actividad de aprendizaje recomendadas	82
Semana 10	83
Unidad 6. Los públicos en una organización	83
6.1. Clasificación de públicos	85
6.2. Priorización de públicos	86
6.3. ¿Es lo mismo públicos y stakeholders?.....	88
Actividad de aprendizaje recomendada	90
Semana 11	91
Unidad 7. Conceptualización de estrategia de comunicación	91
7.1. Pautas de redacción de la estrategia	96
Actividad de aprendizaje recomendada	99
Semana 12	99
Unidad 8. Es lo mismo táctica y técnica	99
8.1. ¿Qué es técnica?	100
8.2. ¿Qué es táctica?.....	100

8.3. Técnicas de comunicación.....	101
8.4. Herramientas de comunicación internas	101
Semana 13	103
8.5. Herramientas de comunicación externas	103
8.6. Herramientas de comunicación digitales.....	106
Actividad de aprendizaje recomendada	108
Semana 14	109
Unidad 9. Los indicadores en comunicación y el cronograma.....	109
9.1. ¿Qué es un indicador?.....	110
9.2. ¿Qué es un KPI?	111
9.3. ¿Cómo elaborar un cronograma en un plan de comunicación?.....	112
9.4. El presupuesto dentro del plan de comunicación.....	114
Actividades de aprendizaje recomendada	117
Semana 15 y 16.....	117
Unidad 10. La evaluación en el proceso de comunicación	117
10.1.¿Qué es lo que se puede evaluar?.....	120
10.2.¿Para qué evaluar la comunicación en una organización?	120
10.3.Ventajas de evaluar un plan de comunicación	121
10.4.Instrumentos para evaluar una campaña de comunicación.....	121
10.5.Auditoría en comunicación	123
10.6.Modelo Communication Management Bridge	124
Actividad de aprendizaje recomendada	133
Actividades finales del bimestre.....	133
Autoevaluación 2	134
4. Solucionario	136
5. Referencias bibliográficas	138

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Compromiso e implicación social
- Organización y planificación del tiempo

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Conoce los orígenes y fundamentos de las Relaciones Públicas.

- Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La materia de Relaciones Públicas busca contribuir a la formación de los estudiantes de Comunicación para que desde su campo profesional aporten a dar soluciones a las diversas problemáticas comunicacionales de las organizaciones y de personas naturales que requieran el servicio de un comunicador.



2. Metodología de aprendizaje

Los procesos de enseñanza-aprendizaje constituyen herramientas que nos llevan a una educación de calidad; por ello, es pertinente que tomemos decisiones asertivas en nuestro proceso continuo de formación y nos apoyemos en estrategias que aporten a la formación de aprendizaje.

Para esta asignatura se plantea como metodología de aprendizaje aquella que se basa en descubrimiento, entendida como un campo del conocimiento permanente por descubrir.

A continuación se brindan algunas orientaciones para mejorar su entendimiento de la asignatura y algunas indicaciones que le ayudarán para su organización de tiempo y pautas que aportarán a mejorar su aprendizaje.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Como un recurso básico y elemental dentro del estudio de esta materia contaremos con un plan docente, en él se detalla la planificación semanal durante el estudio del ciclo académico y se indicarán las actividades que debemos ir desarrollando semana a semana. Usted podrá acceder a dicho documento desde el aula académica que la Universidad pone a su disposición. Este será el documento base que utilizaremos durante el ciclo académico, por lo que le animo a estar atento de las actividades que hay que cumplir de manera permanente.

La presente guía virtualizada está diseñada en semanas. Los contenidos distribuidos y explicados para una fácil comprensión suya. Se enriquecerá este material con recursos de apoyo permanente en el aula académica.

En cada semana se encuentran actividades recomendadas y autoevaluaciones, recursos que permitirán evaluar sus conocimientos y fortalecer su aprendizaje. En caso de que usted tenga dudas, le sugiero vuelva a revisar la unidad o consultar con el profesor para que pueda despejar sus inquietudes.

Esta materia está dividida en dos bimestres. El tiempo de duración por bimestre es de ocho semanas, acorde a la planificación específica de la propia modalidad. Es indispensable revisar el calendario académico y el plan docente de la asignatura, éstos se encuentran disponibles en el entorno virtual (EVA).

A continuación, pongo en consideración algunas orientaciones de estudio que puestas en práctica pueden efectivizar al máximo los contenidos de la asignatura y su valioso tiempo, por lo que lo invito a considerarlas para que distribuya y aproveche de mejor manera su tiempo.

- Identifique un espacio con una adecuada iluminación, orden y libre de distracciones que afecten su estudio. Los factores antes señalados son claves para el aprendizaje.
- Se recomienda 5 horas de estudio diarias, de tal manera que su aprendizaje pueda ser constante y profundo.
- Durante su proceso de formación de la presente asignatura, usted contará con el apoyo de un profesor tutor, el mismo que brindará acompañamiento permanente.
- Para organizar mejor su tiempo, revise la planificación docente de la asignatura. Dedique horas al autoestudio y a la interacción con el profesor a través de la plataforma que le brinda la Universidad.
- Adicional a lo que la guía virtualizada le presenta, se recomienda que usted recurra a la bibliografía complementaria para ampliar sus conocimientos. De preferencia, hágalo en libros académicos y revistas científicas, ya sea en forma física o digital. Le sugiero que verifique siempre la validez de los documentos a estudiar.
- Las nuevas tecnologías son un soporte para la formación profesional, por lo que le invito a utilizar la plataforma virtual de aprendizaje donde usted podrá encontrar actividades como: videos, lecturas, chats, foros, cuestionarios y otras herramientas que facilitarán su aprendizaje. Es importante su activa participación en estas actividades que se irán colocando semana a semana.
- Así mismo, usted cuenta con la biblioteca virtual, innumerables recursos educativos abiertos, donde puede consultar recursos académicos de alto valor para su formación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

- Le invito a participar activamente en la revisión semanal del plan docente, en él se detallan las diferentes actividades académicas que desarrollaremos tanto, asíncronas como síncronas.
- Usted cuenta con tutorías personalizadas a través de correo electrónico y teléfono, aprovechelas al máximo para despejar dudas y fortalecer sus conocimientos.
- El desarrollo de la tarea es fundamental para su formación, le invito a que la tenga en cuenta desarrollarla de acuerdo a la planificación establecida.
- Es indispensable que antes de empezar los estudios del presente componente tenga a mano una agenda, un resaltador y un lápiz para tomar notas, destacar conceptos, subrayar textos, realizar esquemas, mapas mentales, fichas de estudio, cuadros sinópticos y anotar nuevas ideas que surjan durante el repaso.
- Las evaluaciones parciales que se colocan de manera permanente también ayudan a fortalecer sus conocimientos y aprendizaje, por lo que le invito a estar contestándolas activamente.
- Tenga en cuenta que cuando acuda a rendir las evaluaciones presenciales debe llevar su cédula de ciudadanía, sin ella el profesor evaluador no podrá entregarle las evaluaciones respectivas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Diagnóstica problemas comunicacionales en el ámbito de las relaciones públicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1



Unidad 1. Nociones generales de Relaciones Públicas

1. Conceptualización de las Relaciones Públicas

1.1. ¿Qué son las Relaciones Públicas?

El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas se remonta a tiempos antiguos como el mismo aparecimiento del ser humano. Durante la época de la Edad Media, la Iglesia y diferentes sectores ya ponían en práctica a través de diferentes actividades el ejercicio de las Relaciones Públicas para lograr acercamiento a los diferentes públicos.

Existen varios elementos que han dado origen o han impulsado las Relaciones Públicas, uno de ellos es la imprenta que se creó en el siglo XV, considerada un elemento clave para el fomento de la palabra escrita, que a partir de su aparición se ha considerado un factor fundamental en el fomento de las Relaciones Públicas.

Otros factores que han incidido en el crecimiento de las Relaciones Públicas son las actuaciones propagandísticas y de información persuasiva. Que desde épocas antiguas han influido en los seres humanos. Por otra parte, y con el paso del tiempo la academia también ha sido parte de este desarrollo, al constituir a las Relaciones Públicas parte de los componentes académicos y de formación dentro de las aulas académicas.

Existe un sinnúmero de definiciones de Relaciones Públicas, entre ellas voy a mencionar la de varios autores que las ha unificado en un trabajo de investigación Natalia Martini y de manera especial la de Grunig considerada una de las más importantes:

Scott Cutlip y Allen Conter:

Las Relaciones Públicas son la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.

La tercera edición del Webster's New International Dictionary define las Relaciones Públicas como:

Las Relaciones Públicas constituyen la función administrativa que avalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público.

La declaración de México manifiesta que:

La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público.

Gruning (citado por Martín Martín, 1995, p. 53) por su parte afirma que las Relaciones Públicas es “la función característica de dirección que ayude a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos”.

En el siguiente [enlace](#) usted podrá encontrar más definiciones de Relaciones Públicas.

1.2. Diferencias entre RRPP y otras terminologías de la comunicación, como: periodismo, publicidad, marketing

Entre las diferencias que existen entre Relaciones Públicas y Periodismo se puede destacar que:

- El periodismo se enfoca hacia la formación de profesionales que laboran exclusivamente en medios de comunicación.
- La formación de los profesionales en el campo de las Relaciones Públicas o la Comunicación Organizacional se centra para que su campo laboral sea en áreas de comunicación de organizaciones.
- Los profesionales del periodista elaboran sus productos para audiencias masivas, por tanto; el impacto pudiera ser mayor. Mientras que en Relaciones Públicas los contenidos pudieran ser para medios de comunicación y en determinados momentos se pueden segmentar para públicos específicos.
- Los contenidos que son elaborados por los periodistas emplean uno o dos canales de difusión. Mientras tanto, en Relaciones Públicas existe diversidad de canales a través de los cuales se puede enviar un mismo contenido.
- A pesar de las diferencias que se pueden encontrar entre estos dos campos de las profesiones existen puntos en común, como por ejemplo que tanto los periodistas o los profesionales que laboran en el campo de las Relaciones Públicas realizan acciones periodísticas como: entrevistas, sintetizan información, redactan productos periodísticos entre otras diferencias.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1.2.1. Las diferencias entre Publicidad y las Relaciones Públicas se basan en que

La Publicidad emplea plataformas digitales y medios de comunicación para promocionar los productos o servicios de las organizaciones. Mientras tanto que las Relaciones Públicas emplea medios de comunicación y plataformas digitales para generar *publicity*.

En Publicidad el anunciante paga por el espacio. En Relaciones Públicas se gestiona de manera gratuita los espacios en los medios de comunicación.

En Publicidad el anunciante tiene que identificarse, mientras tanto que en Relaciones Públicas no necesariamente debe hacerlo.

El impacto que se logra con una publicación en Publicidad es bajo, mientras que en Relaciones Públicas el impacto es más alto.

La credibilidad que tiene una publicidad es baja, mientras tanto en Relaciones Públicas la credibilidad se incrementa.

En Publicidad el anunciante tiene el control del mensaje, mientras tanto que en Relaciones Públicas el mensaje está sujeto a lo que el medio de comunicación decide.

En Publicidad la herramienta de trabajo es el anuncio o el arte publicitario, mientras que en Relaciones Públicas la herramienta de trabajo es la noticia.

1.2.2. Marketing y Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas son elemento clave y se han convertido en una pieza de apoyo y respaldo para el Marketing.

Existen diversas formas de apoyar el marketing desde Relaciones Públicas, entre ellas:

Permiten crear estímulos y fomentar clientes seguros y crear nuevos potenciales.

Promover las promociones a través de terceros, se pueden considerar los influencers.

A modo de conclusión:

Las Relaciones Públicas permiten generar relaciones estratégicas con públicos de interés para potenciar la buena imagen de una organización.

El Periodismo es una tarea de los profesionales que les permite enfocarse al desempeño en los medios de comunicación.

La Publicidad permite la colocación de piezas publicitarias en medios de comunicación y otros soportes.

A través del Marketing se da apoyo a las ventas con la generación de diversas piezas y acciones focalizadas para ello.



Semana 2

1.3. Funciones de las Relaciones Públicas y campos de actuación

Las relaciones públicas son principalmente una función directiva que ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Se convierten en un pilar estratégico en el ámbito de la alta gerencia.

Las relaciones públicas se articulan a través de un proceso de investigación, planificación, implantación y evaluación, que bien ejecutado se convierte en apoyo para la organización.

La práctica de las Relaciones Públicas requiere habilidades técnicas y estratégicas en los profesionales de la comunicación. Demanda creatividad, flexibilidad e integridad para transmitir y comunicar de manera correcta.

Las Relaciones Públicas utilizan técnicas y herramientas de comunicación destinadas a públicos segmentados, con el fin de desarrollar y mantener relaciones de influencia mutua entre organización y públicos.

1.4. Las Relaciones Públicas pueden tener diferentes campos de actuación, entre ellos

- Asesoría: desde donde se brinda asesoría a altos mandos y profesionales o no profesionales de campos en los que desean destacar.
- Investigación: permite detectar campos de intervención y luego actuar e influir en dichos espacios.
- Relaciones con los medios de comunicación, permite fortalecer las relaciones con este sector de la comunidad.
- Publicity : generar contenido para ser insertada en los medios de comunicación de manera gratuita.
- Relaciones con los trabajadores: atiende público interno.
- Relaciones con la comunidad: planifica acciones con la comunidad externa.
- Relaciones institucionales: genera vínculos con otras instituciones.
- Asuntos gubernamentales: vínculos con empresas del gobierno.

- Gestión de conflictos-crisis: identifica temas críticos y ayuda a prevenir crisis.
- Relaciones financieras: genera buenas relaciones con la comunidad financiera.
- Relaciones sectoriales: fortalece vínculos con sectores de interés para la organización.
- Captación de fondos: identifica aliados para financiar proyectos o programas.
- Eventos especiales: genera acciones de interés para la organización y de visibilidad.
- Comunicación de marketing: apoya la venta de los servicios o productos de la organización.

1.5. Origen de las Relaciones Públicas y evolución histórica

A nivel mundial, las Relaciones Públicas tienen su origen en Estados Unidos y es desde ahí que se desprende a diversos países a nivel mundial, como España, México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y varios países más de manera profesional.

La carrera de Relaciones Públicas lleva más de 60 años dictándose en las diferentes cátedras universitarias de diversos países a nivel mundial y la preferencia por parte de los futuros profesionales va en tendencia.

En el contenido que comparte Kantar en su cuenta de YouTube, hace referencia a un video que explica el origen de las Relaciones Públicas. Le invito a revisar este material académico que reforzará su aprendizaje y que de manera gráfica se evidencian los hitos más importantes.

Historia de las RR.PP

Para profundizar sobre el origen de las Relaciones Públicas en Ecuador los invito a leer el siguiente artículo académico de las investigadoras Robles, R. E., & Yaguache, J. (2010). [Diagnóstico del estado de las relaciones públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010.](#) Razón y Palabra, 15(74).

1.6. Precursores de las Relaciones Públicas

Existen varios precursores de las Relaciones Públicas y destacaremos los dos más importantes:

Ivy Lee, es considerado una de las figuras que promovieron las Relaciones Públicas. Este personaje es llamado el padre práctico de las Relaciones Públicas.

Nació en el año de 1877 y vivió hasta 1934). Fue periodista de Wall Street y empezó en el mundo de las Relaciones Públicas en 1903.

Lee contribuyó sobremanera al crecimiento de la profesión, puesto que inició una política de puertas abiertas, destinada a informar al público de lo que las organizaciones hacían.

Ivy Lee nació en EEUU y fundó el primer despacho de Relaciones Públicas en New York en 1904.

Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de que las empresas respondan a los medios de forma honrada, precisa y verdadera.

Edward Bernays nació en 1891 hasta 1995, fue profesor en Estados Unidos e introdujo en la docencia el estudio científico de las Relaciones Públicas. Aplicó la psicología al desarrollo de las relaciones públicas, la persuasión y la propaganda como estrategias de éxito institucional y comercial.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Edward Bernays, fue el pionero mundial de las Relaciones Públicas. Fue él quien las bautizó y les dio nombre, siendo el primero en publicar un libro sobre este campo en el año 1923 en Nueva York, titulado “Cristalizando la opinión pública”, traducido al castellano y publicado en los años 90 en España.

Actualmente es considerado el padre de las Relaciones Públicas modernas

Entre otros personajes que aportaron y siguen aportando a las Relaciones Públicas están:

- George Creel
- Arthur W. Page
- Benjamin Sonnenberg
- Rex Harlow
- Leone Baxter
- Warren Cowan
- Eleonor Lambert
- Elmer Davis
- Moss Kendrix
- James Grunig
- Glen Broom
- David Dozier
- Larissa Grunig
- William Ehling
- John Pavlik
- Joan Costa
- Dennis Wilcox
- Glen T. Cameron
- Jordi Xifra



Actividades de aprendizaje recomendada

- Lectura del capítulo 2 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.



Semana 3



Unidad 2. Modelos de Relaciones Públicas

2.1. Modelos de Relaciones Públicas

Desde 1954, año en el que surgió la teoría de la Dirección por Objetivos, liderada por Peter Drucker, aparece también el concepto de estrategia, a partir de ello surgen diferentes modelos de planificación.

Los modelos se convierten en sistemas o instrumentos de gestión para la organización. Cuando una empresa aplica un modelo es siempre posible que este nos lleve a un proceso de evaluación y generación de indicadores de resultados que permitirán medir la efectividad de lo ejecutado.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

El modelo requiere llevar una secuencia y orden en la implantación, dependerá del seleccionado por parte del profesional para conocer lo que corresponde hacer.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la palabra modelo como el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

La planeación estratégica de la comunicación forma parte de un proceso integrador al interior de la organización. Existen algunos métodos de planificación, que pueden ser empleados en el proceso de comunicación de acuerdo al mejor criterio del responsable de comunicación.

2.2. Modelos de planificación de comunicación

2.2.1. Modelo de planificación RACE

El modelo RACE es acuñado en 1963, por John Marston y su primera aparición surge en su obra *The Nature of Public Relations*, donde estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas.

El origen de la denominación RACE está en inglés, en español IACE:

Research **I**nvestigación

Action **A**cción

Communication **C**omunicación

Evaluation **E**valuación

Actualmente este modelo es el más utilizado en la gestión de la comunicación y aplica para todo tipo y tamaño de organización.

Este modelo RACE según Marston se apoya en la teoría de Dirección por Objetivos-DPO, (Management by Objectives – MBO), que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción y tras su ejecución, alcanzar los objetivos.

Para Bartoli, a través de la académica Matilla (2011), nos menciona que los objetivos deben cumplir ciertas características, entre ellas:

- Deben tener su origen en la estrategia institucional.
- Son traducidos de forma operativa en trabajos concretos.
- Deben ser motivadores para las personas e inducir al trabajo.
- Concentran esfuerzos y recursos.
- Deben ser numerosos y múltiples
- Deben establecerse en lugares claves de la organización
- Determinan la estructura de la empresa.

Este método es también conocido como “Método de la Espiral”, porque al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la comunicación, se desplaza por el proceso de la acción y finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Esto lo evidenciamos en la siguiente figura.



(Marston 1979, 169).

Figura 1. Método de la Espiral

Fuente: Matilla, K. (2008)

Según el criterio de la profesora Kathy Matilla (2008), la espiral no es del todo determinante, ya que para Marston cada etapa conduce a la siguiente, es decir que una vez concluída la etapa de la evaluación (última etapa), obliga a retomar nuevamente la primera etapa, que es la de investigación y así sucesivamente.

Profundicemos sobre los cuatro elementos del método RACE:

Investigación (Research): esta primera etapa requiere de un análisis profundo de la situación en la que se encuentra la gestión de la Responsabilidad Social. En esta etapa se entiende lo que se desea comunicar, los pros y contras. En este inicio del proceso de planificación de la comunicación se sugiere realizar un análisis FODA, que incluye amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (internas).

Acción (Action): una vez en esta etapa se actúa, se realiza propuestas, se hace planteamientos que pueden ayudar a solventar problemas o necesidades de la organización en temas de comunicación. En esta etapa se genera mucho diálogo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Comunicación (Communication), en esta etapa se analiza la forma en cómo se llegará a los públicos con el mensaje, tanto a nivel interno como externo. En esta etapa se ejecuta las acciones previstas. Es el momento real del plan.

Evaluación (Evaluation), esta es la cuarta y última fase del modelo. Aquí se evalúa todo lo ejecutado y se evidencia lo que no se ejecutó. Aunque esta etapa sea paralela a todo el proceso de planteamiento y desarrollo del plan, porque es necesaria la evaluación permanente. Es recomendable al final también se realiza una evaluación que incluye toda la actividad de comunicación.

Profundicemos sobre los cuatro elementos del método RACE:

Investigación (Research): esta primera etapa requiere de un análisis profundo de la situación en la que se encuentra la gestión de la Responsabilidad Social. En esta etapa se entiende lo que se desea comunicar, los pros y contras. En este inicio del proceso de planificación de la comunicación se sugiere realizar un análisis FODA, que incluye amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (internas).

Acción (Action): una vez en esta etapa se actúa, se realizan propuestas, se hace planteamientos que pueden ayudar a solventar problemas o necesidades de la organización en temas de comunicación. En esta etapa se genera mucho diálogo.

Comunicación (Communication), en esta etapa se analiza la forma en cómo se llegará a los públicos con el mensaje, tanto a nivel interno como externo. En esta etapa se ejecuta las acciones previstas. Es el momento real del plan.

Evaluación (Evaluation), esta es la cuarta y última fase del modelo. Aquí se evalúa todo lo ejecutado y se evidencia lo que no se ejecutó. Aunque esta etapa sea paralela a todo el proceso de planteamiento

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

y desarrollo del plan, porque es necesaria la evaluación permanente. Es recomendable al final también se realiza una evaluación que incluye toda la actividad de comunicación.

En esta etapa se hacen visibles los resultados, y no solo verifica los indicadores planteados, sino la acción sobre los resultados propuestos en la integridad del plan.

Usted puede revisar el libro digital de Kathy Matilla denominado “[Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas](#)” del 2000 y en capítulo 2, a partir de la página 73 usted encuentra información sobre este método. Revise el libro en este enlace.

A continuación, conoceremos brevemente algunos modelos de planificación que surgen del modelo RACE que acabamos de estudiar.

2.2.2. Modelos de planificación basados en el modelo RACE

A lo largo de la historia son varios autores que han tomado como referencia el Modelo Marstoniano para hacer sus propias propuestas de modelos, ajustados a la realidad de las empresas que los empleaban de aquellos tiempos.

Kathy Matilla (2008), estudiosa de la comunicación, en su obra Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas, nos presenta una propuesta de 95 modelos que han surgido antes y a partir de la creación del modelo RACE.

A continuación, se mencionará algunos modelos de planificación para que usted los tenga como referencia y le invito a revisar el libro de la autora antes mencionada donde brinda en detalle los modelos. Este recurso está disponible en la web, en el aula virtual se colocará material relacionado a este apartado para que pueda revisarlo:

- **Modelo de Nielander y Miller**, que surge por los años 50, antes del modelo RACE y se basa en 9 pasos claves para el proceso de comunicación: 1. Estudio del método. 2. Estudio del público. 3. Recopilación y análisis de los hechos. 4. Exigencias del personal interno y externo y elaboración de presupuesto. 5. Análisis, clasificación e interpretación de los datos 6. Presentación efectiva y oral del informe. 7. Desarrollo del programa, que es propiamente la ejecución. 8. Acción prosecutiva, que es la revisión periódica del plan para detectar desviaciones y proceder con correcciones. 9. Medición de resultados.
- **Modelo circular de Stephenson**, surge en 1960 y se basó en que las Relaciones Públicas siguen un modelo circular. Este modelo comprendía 5 etapas: 1. investigación interna, 2. investigación política de gestión interna, 3. preparación del mensaje, 4. comunicación y 5. finalmente la investigación.
- **Martin Martín**, en 1995, también propone un modelo de planificación mencionando que estos elementos son los básicos que debe tener un Plan de Comunicación. 1. Investigación de mercado exterior. 2. Investigación interna y externa a través de técnicas de investigación como encuestas y entrevistas a los diferentes públicos. 3. Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado. 4. Creación de un Comité Asesor de Comunicación. 5. Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones. 6. Control y análisis. 7. Conclusiones, recomendaciones finales. Años después el mismo autor, realiza un replanteamiento a su modelo propuesto.
- **Illescas** en el 2000, estableció un modelo basado en cinco fases: 1. Etapa estratégica-diagnóstico. 2. Etapa Táctica-tratamiento. 3. Etapa estructural-acción. 4. Etapa de Ejecución-

evaluación. 5. Etapa final-control de gestión y de estrategia. En su integridad el modelo busca abarcar todas las etapas del modelo RACE con otras denominaciones.

- En el 2004, **Capriotti**, basa su propuesta en la gestión de la Identidad Corporativa en tres etapas: 1. Análisis del Perfil de Identidad Corporativa, responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? 2. Definición del Perfil de Identidad Corporativa, comprende un análisis interno y externo para luego proceder a definir el perfil. 3. Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa, consiste en comunicar el perfil investigado a los diferentes públicos para incidir en la mente de las personas y lograr un valor diferenciador.

Entre otros estudiosos que proponen modelos están: Raymond Simón, Piero Arnaldi, Paúl Garret, Gruning y Repper, Cutlip, Center y Broom,

2.2.3. Modelo de planificación DÓLAR

Es un modelo sencillo pero muy aplicado en la planificación de la comunicación. Es considerado un modelo estratégico y de gran utilidad para los profesionales de la comunicación.

Este modelo comprende cinco elementos:

- Diagnóstico
- Objetivos
- Logística
- Actuaciones
- Revisión

Mediante este método se puede analizar el entorno de la organización, definir objetivos, medios a utilizar y acciones a ejecutar para gestionar la comunicación tanto a nivel interno y externo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Durante la aplicación del modelo se realizan revisiones y evaluaciones para detectar posibles falencias y proceder con las correcciones pertinentes para no desviarse de la planificación.

La aplicación de este modelo dentro de la organización dependerá siempre de la situación de la organización.

En el diagnóstico se debe contar con un análisis FODA o auditoría de comunicación interna para avanzar a la construcción de objetivos claros y estratégicos que ayuden a solventar falencias. Asimismo, identificar y priorizar el público objetivo para mantener o incrementar una relación dependiendo de los intereses de la empresa.

Una vez planteados los objetivos e identificados los públicos se debe establecer estrategias y herramientas dentro de un plan operativo acompañado de un cronograma. A medida que se desarrolla el plan, se analiza, cuantifica y cualifica todas las acciones para levantar un informe con los resultados obtenidos a fin de contar con el respaldo institucional y los recursos económicos para la comunicación interna, desde los directivos.

2.3. Departamentos de Comunicación

En la línea de comunicación, Joan Costa propone el esquema “de las tres esferas”, que dan cuenta del accionar estratégico y operativo de cualquier empresa que permite una mayor conectividad y vinculación con los públicos, convirtiendo el organigrama clásico en un esquema de la acción comunicativa integrado, donde no existe jerarquía sino orden (Costa, 2011. p. 105).

Observemos la propuesta de manera gráfica y luego profundicemos a través de la descripción de cada elemento:

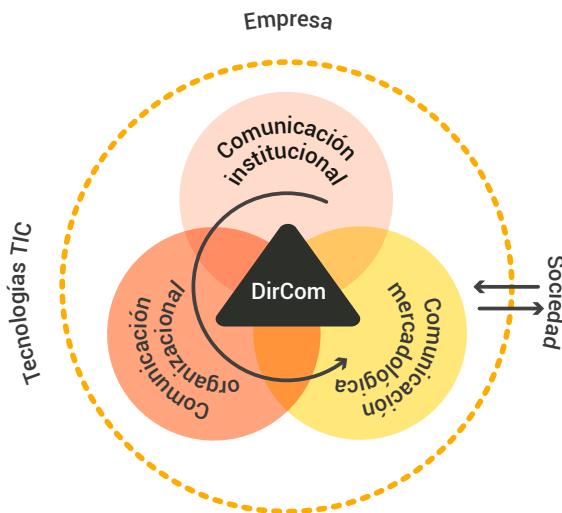


Figura 2. Las tres esferas de la comunicación

Fuente: Joan Costa (2011, p. 106)

Son tres elementos los que propone Costa y que es necesario conocerlos en profundidad:

1. **La comunicación institucional** está relacionada con través del Dircom con el máximo responsable de la empresa y con quienes tienen poder de decisión dentro del organigrama institucional.
2. **La esfera de la comunicación mercadológica** se vincula en colaborar en todo el proceso de campañas y productos comunicacionales que se generan desde el área de marketing y afecten con la identidad visual de la institución.
3. **La comunicación organizacional** se vincula de manera directa con la cultura comunicacional interna, desde la Dirección de Comunicación junto a Recursos Humanos se investiga cambios culturales y se elaboran planes de comunicación internos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Por lo tanto, el Dircom es un profesional que cumple un rol estratégico para el desarrollo de la comunicación en cualquier organización, pues también permite dinamizar la comunicación interna y externamente.

2.4. Consultoras o Agencias de Comunicación

En este apartado definimos qué es una agencia de comunicación

Es una empresa que brinda servicios de comunicación, está integrada por profesionales de este campo que crean, desarrollan, aplican y evalúan acciones de comunicación para sectores de todo tipo y personas particulares.

Le invito a que investigue en el Ecuador dos agencias o consultoras de comunicación y consulte los servicios que ofrece.

Conozca algunas agencias de comunicación a nivel de América Latina. Es un directorio orientativo que se ha venido enriqueciendo con información de varias agencias y puede consultar en este [enlace](#)

2.5. ¿Cómo está constituida una agencia de comunicación?

Una agencia de comunicación está estructurada en tres partes:

1. Identidad corporativa, constituyen aquellos elementos propios de la agencia, como:

- Colores institucionales
- Slogan
- Logo
- Misión
- Visión
- Valores Institucionales
- Organigrama

- Otros aspectos que se consideren pertinentes.
2. **Servicios que brinda**, son aquellos servicios que ofrece a los diferentes clientes. Cada agencia se puede especializar en determinados campos del conocimiento y en función de ello ofrecer los servicios de comunicación. Entre algunos de los que se puede mencionar están:
- Soluciones integrales de comunicación
 - Estrategias de publicidad
 - Diseño de campañas creativas
 - Planeación de medios
 - Diseño de piezas publicitarias
 - Relación Públicas
 - Relaciones con medios
 - Campañas de comunicación 2.0
 - Estudios de comunicación
3. **Equipo de profesionales**, es el corazón de la agencia de comunicación. Gracias a ellos las agencias recobran vida y con base en este equipo se puede ofrecer los servicios de comunicación. En una agencia se puede encontrar diversidad de perfiles profesionales.

2.6. Perfil del responsable de comunicación

Definir el perfil del responsable de comunicación es una tarea que ahora mismo sigue en evolución. En tiempos antiguos quienes ejercían este trabajo no contaban con títulos profesionales que les reconociera sus conocimientos para hacerlo. Ahora en la actualidad quien se desempeña en estos cargos se ha formado en: Comunicación Social, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Audiovisual, Marketing, Publicidad u otras carreras afines a la comunicación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las carreras que guardan mayor afinidad al Director de Comunicación son las de Relaciones Públicas, Organizacional o Comunicación.

Son estos profesionales los que definen la política de comunicación de la organización, la planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis (Morales-Lugo y Enrique, 2007, p. 90).

Álvarez y Caballero, mencionados por Almansa, afirman que "en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, (pero que) esto no es estrictamente necesario (debido) a que la mayoría de los periodistas desconocen casi todo en relación con temas como comunicación interna y publicidad, y estos aspectos son claves para el éxito en el desempeño de un Director de Comunicación (2004 p. 55)

El responsable de la comunicación en una organización tiene un sinnúmero de denominaciones, pero nosotros le llamaremos Director de Comunicación o Dircom y es necesario identificar sus funciones.

Las funciones del Dircom pueden ser múltiples, estas pueden variar y depender del tamaño y la dinámica de trabajo de la organización. Un estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación de España (2010), afirma que las funciones de los Dircom crecerán en los próximos años hacia la gestión de los intangibles. Lo cual coincide con lo que ya se ha mencionado anteriormente. En este mismo sentido el Dircom tiene el mismo reto que el periodismo de marca. Dejar de ocuparse de los atributos funcionales o utilitarios, y ocuparse de las características abstractas intangibles, emocionales y generar un valor añadido (McDowell, 2011).

Castillo, Bayón y Arteta expresan que el responsable de comunicación asegura la conexión y la coordinación de todos los que contribuyen a la imagen de la empresa. Determina una estrategia, pone las normas generales y vela por la relación de los discursos de la empresa, con la imagen, la motivación del personal y la satisfacción de los clientes (1992. p. 188).

Los Directores de Comunicación deben ser polivalentes; es decir, se hacen cargo de todo el proceso de producción de contenidos (polivalencia tecnológica), la distribución a través de diversos canales (polivalencia mediática) y manejo de diversos tipos de contenidos (polivalencia temática). Lo que permite que cumplan varias funciones, desde identificación de contenido, pasando por la redacción, la fotografía, hasta colocarlo en medios de comunicación y evaluar el impacto.

Son varios los criterios respecto a las funciones del Dircom, por lo que en la siguiente tabla se expone el pensamiento de varios investigadores.

Son varios los criterios respecto a las funciones del Dircom, por lo que le animo a investigar que es lo que dicen al respecto autores como Joan Costa, Maximiliano Fernández, Ramón Freixa Matallonga, Villafaña, entre otros.

En el ejercicio profesional el Dircom debe tener una formación integral. Su perfil profesional y académico debe ir acompañado de una autoformación constante. Debe poseer un espíritu crítico, tener una actitud positiva, receptiva y abierta, disposición fresca, analítico y calculador, saber evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones institucionales, imaginativo, buscar nuevas relaciones estratégicas, enfocar las cosas desde una perspectiva no tradicional. Debe escuchar, comprender y desarrollar su capacidad de empatía con los demás, ser buen argumentador, tener un espíritu independiente y tener la humildad de un aprendiz permanente y ser autodidacta constante.

A continuación, le invito a conocer los 12 aspectos esenciales de las responsabilidades del Director de Comunicaciones en el campo de la gestión de la comunicación con empresas, instituciones y organizaciones, que complementan lo ya estudiado anteriormente.

1. Reforzar el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Ser el portavoz corporativo ante los medios y líderes de opinión (según las políticas de la empresa puede ser el Dircom el portavoz o un representante del nivel directivo).
2. Definir la política y la estrategia de comunicación conforme a la estrategia general de la empresa. Liderar la dirección de comunicación.
3. Definir o redefinir la misión, visión y valores, la filosofía y la imagen de la empresa.
4. Gestionar los contenidos, la implantación y el control de la imagen global o corporativa.
5. Definir o redefinir el sistema de la identidad corporativa conforme al modelo de la imagen global.
6. Definir o redefinir la cultura organizacional y diseñar el sistema de comunicación interna.
7. Definir o redefinir la estrategia de patrocinios, esponsorización, mecenazgo y acciones de Responsabilidad Social Empresarial.
8. Ser consultor interno para las distintas direcciones generales de la empresa, en especial las que tienen mayor incidencia en la imagen: director institucional, director de recursos humanos, director de mercadotecnia.
9. Coordinar la gestión de la imagen institucional con la imagen de las marcas.

10. Concebir, diseñar e implantar y controlar los planes estratégicos de comunicación anuales.
11. Formar parte de la mesa de buen gobierno corporativo y del gabinete de crisis.
12. Encargar y dirigir las investigaciones pertinentes, como la auditoría estratégica global, y estudios para la cultura organizacional y la comunicación interna, etc.

Añadido a todo lo que se ha visto, usted puede profundizar sobre el perfil de un director de comunicación que labora con enfoque hacia el público interno, en el siguiente [enlace](#). Las actividades que realiza pueden variar de un responsable de comunicación que trabaja para públicos externos, ya que los públicos a los que se dirige son diferentes y los canales que emplea pueden cambiar, por lo tanto, las funciones pueden ser distintas.

En el libro: “Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos” de los editores José Miguel Túñez-López, Carmen Costa-Sánchez y Cesibel Valdiviezo (2018) las escritoras Cesibel Valdiviezo y Vanessa Duque, escriben un artículo denominado “La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos” y que usted lo encuentra de la página 131 a la 156, podrá encontrar más información sobre el valor que tiene el responsable de comunicación en las organizaciones. Resulta muy útil que lea este artículo [aquí](#).

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividad de aprendizaje recomendada

Investigue a través nuestra biblioteca virtual y otros recursos académicos disponibles en la red otros modelos de planificación. Compárelos a través de una tabla e identifique al que a usted le parezca el más pertinente para gestionar la comunicación en una organización.

Si ve necesario plantee su propio modelo de planificación de la comunicación de acuerdo al entorno en donde lo desearía aplicar. Haga este ejercicio justificando el por qué selecciona este modelo.



Autoevaluación 1

A cada una de las preguntas planteadas seleccione un ítem como respuesta correcta.

- 1. En qué año surgió la teoría de la Dirección por Objetivos, liderada por Peter Drucker:**
 - a. 1593.
 - b. 1953.
 - c. 1935.
- 2. ¿Qué modelo está relacionado con la teoría de Dirección por Objetivos-DPO?**
 - a. DÓLAR.
 - b. Modelo de Gruning.
 - c. RACE.
- 3. El modelo RACE es acuñado en 1963 por:**
 - a. Joan Costa.
 - b. John Marston.
 - c. Jordi Xifra.
- 4. El origen de la denominación RACE está en inglés y sus siglas significan:**
 - a. Research, Action, Communication, Planning.
 - b. Research, Activities, Communication, Evaluation.
 - c. Research, Action, Communication, Evaluation.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

5. Las siglas del Modelo DÓLAR, significan:

- a. Diagnóstico, Objetivos, Lugares, Actuaciones, Revisión.
- b. Desarrollo, Observación, Logística, Actividades, Revisión.
- c. Diagnóstico, Objetivos, Logística, Actuaciones, Revisión.

[Ir al solucionario](#)



Semana 4



Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE

3.1. La investigación

De acuerdo a la etapa del método RACE, estudiado la semana anterior, la primera etapa es la de investigación. También es denominada etapa de diagnóstico. Es una etapa indispensable en el proceso de planificación de la comunicación en una organización, ya que es ahí donde se realiza el análisis de la situación actual de la organización. En esta etapa se realiza una radiografía que permite identificar el estado de la organización para en función de ello realizar las propuestas de comunicación y luego ejecutar estrategias y acciones de comunicación.

En esta etapa es común encontrar abundante información. Cantidad de datos que resultan difícil procesar a corto tiempo y de manera inmediata.

Sin embargo, como profesionales de la comunicación es bueno cuestionarnos, ¿en dónde estamos?, ¿cuál es la situación actual?, ¿hacia dónde vamos? Estas son algunas de las preguntas básicas y fundamentales que debemos hacernos antes de un proceso de diagnóstico.

Según Díaz (2001) el diagnóstico de comunicación está guiado según tres perspectivas conceptuales.

- **Funcionalista:** la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales.

Evalúa las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

- **La interpretativa:** ve a las organizaciones como “culturas”. Las organizaciones, como las culturas, poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Aquí se dice que la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.
- **La crítica:** se centra en cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización.

Otros autores como Daniela Bruno, dicen que, el diagnóstico de comunicación es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la planificación, entendida esta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Para Gendarilla, Ramírez, Nieves y Gómez, un diagnóstico comunicacional, es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución”.

Por su parte, Hernández dice que un diagnóstico de comunicación es aquel que permite identificar el estado en que se percibe y encuentra la comunicación interna y externa de una organización.

3.2. Tipos de diagnósticos en comunicación: internos y externos

En comunicación se pueden hacer diagnósticos a nivel interno y externo de una organización. Andrés Aljure (2015), fruto de un proceso de análisis de otras obras, propone varios aspectos a considerar para el diagnóstico externo.

En la siguiente figura, usted podrá observar los diferentes ámbitos que abarca el análisis de situación externa, y que se encuentran detallados más adelante.

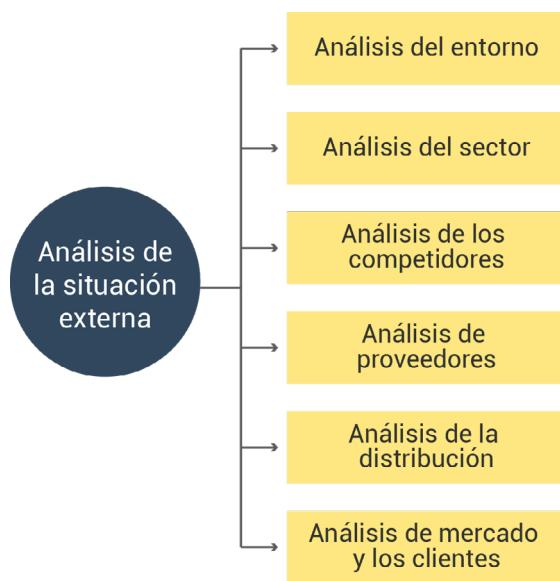


Figura 3. Análisis de la situación externa

Fuente: Aljure (2015)

Miremos en detalle cada uno de estos ámbitos:

- Análisis del entorno, donde varios factores influyen, tales como: factores económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legislativos.
- Análisis del sector, profundizado el impacto que tienen todos los elementos que se encuentran en el contexto de desarrollo que se convierten en elementos claves y estratégicos en la toma de decisiones.
- Análisis de los competidores, aquí se analiza a la competencia en su integridad, desde la elaboración de los productos o análisis de los servicios hasta llegar a los procesos y estados de ventas.

- Análisis de los proveedores, conocer la cadena de valor de los productos es clave, por lo tanto, los proveedores son piezas fundamentales en este proceso de diagnóstico, y es importante conocer sobre las características de los proveedores, capacidad de solvencia frente a la organización y todo lo que involucra a este sector.
- Análisis de la distribución, se refiere a todo el proceso de distribución de los productos, los canales que se utilizan, cobertura geográfica, situaciones de compra entre otros factores relacionados con este proceso.
- Análisis del mercado y de los clientes, hace referencia a los mercados donde se consumen los productos, considerando entre otros elementos la segmentación, hábitos de compra, motivaciones y frenos de compra, estilos de vida, entre otros.

Una recomendación que aplica para cualquier tipo de empresa, negocio o institución es que antes de lanzar un nuevo producto o servicio es fundamental entender el entorno del mercado, las necesidades y gustos de los consumidores o públicos, sus preferencias y capacidades de consumo, los canales por lo que adquiere el servicio o producto. Es básico conocer la competencia y los potenciales que esta tiene, los influenciadores del sector e incluso el conocer las tendencias ayudaría mucho a realizar una proyección de un negocio o servicios que se va a ofrecer.

Así mismo, sucede cuando se piensa en un plan estratégico de comunicaciones o relaciones públicas, ya sea corporativo, de producto o servicio.

Un error de las marcas pudiera ser emprender grandes campañas de comunicación sin antes haber realizado análisis y estudios de investigación de mercados, donde se puede tener los elementos, datos o estadísticas que eviten correr el riesgo de la pérdida millonaria de campañas o más aún que los negocios vayan a la quiebra.

Por otra parte, está el análisis de la situación interna, que busca hacer una panorámica profunda de la situación real de la comunicación interna de la organización a través de análisis de resultados alcanzados en el último año, o incluso es aconsejable hacer una indagación de hasta 5 años atrás, para luego poder tomar correctivos de mejora.

Los colaboradores de una organización son un público prioritario y de principal interés para el próspero desarrollo empresarial, ante esta situación el tratamiento, estudio y análisis debe ser sumamente minuciosos.

Recuerde que mientras mejor informado esté el público interno, mayor será el nivel de pertenencia hacia la organización.

Es así que, el análisis de la situación interna, de acuerdo a Aljure (2015, p. 116-118), contempla los siguientes aspectos.

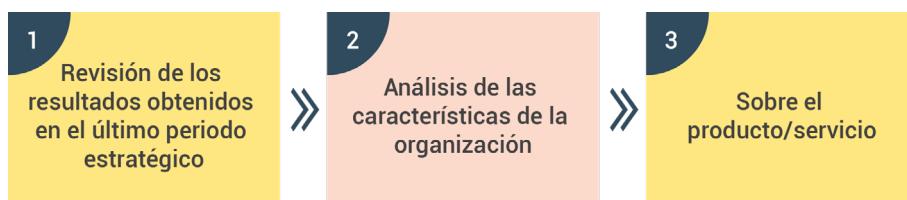


Figura 4. Análisis de la situación interna

Fuente: Aljure (2015)

Para el diagnóstico interno de una organización se profundiza sobre la filosofía e identidad propia de la organización, su visión, misión, valores, planificación institucional, objetivos estratégicos, sus orígenes, planificación de comunicación, objetivos estratégicos de comunicación y su alineamiento con la planificación institucional.

Por otra parte, es importante en este proceso de diagnóstico, conocer a profundidad cuáles son los servicios o productos que se ofrecen y sobre este profundizar muchísimo para conocerlo a la perfección y determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de crecimiento.



Semana 5

3.3. Técnicas para el diagnóstico en comunicación

Existen muchas herramientas y técnicas aplicables para el diagnóstico de comunicación, para ello, conoceremos algunas que permiten obtener datos claves de este proceso y que pueden resultarle útiles en su carrera profesional.

Técnicas científicas

Existen técnicas de investigación científicas que son empleadas en el campo de la comunicación.

Entre las características de la investigación están:

Investigación cualitativa:

- No numérica - busca puntos de vista
- Datos blandos – menos sólidos
- Preguntas abiertas
- Información válida y poco fiable
- Se extrae de pocos públicos

Investigación cuantitativa:

- Numérica - grandes muestrazos de encuestados
- Datos duros – puros
- Preguntas cerradas
- Información válida y fiable
- Se extrae de muchos públicos

Entre las técnicas que se pueden mencionar están:

Tabla 1. Técnicas para el diagnóstico

Técnica	Descripción
Entrevista individual	Esta técnica es bastante utilizada en los procesos de diagnóstico. Permite obtener información de manera directa de los públicos. Al ser en vivo, a través de diálogo, permite contrastar y retroalimentar la información que se obtiene en dicho momento y obtener detalles de lo que se está preguntando.
Entrevista grupal	Aplica las mismas características dadas anteriormente de entrevista individual, con la diferencia que en este caso se aplica a varias personas en un mismo momento.
Cuestionario	Pueden ser aplicados de manera física o digital. Se aplican a los públicos de manera masiva, resultan económicos y si son digitales el proceso de información es mucho más ágil.
Observación directa	Permite que se observe los comportamientos determinados de la organización que se desean investigar. Esta técnica generalmente tiene como apoyo a una ficha levantada previamente de preguntas que se responden a través de los resultados de la observación.
Análisis de sitios digitales (redes sociales y sitios digitales)	A través de este análisis se puede conocer la comunicación que tiene la organización con los diferentes públicos y la retroalimentación que existe entre los diferentes públicos. Permite conocer la usabilidad y funcionalidad de los sitios.
Grupos focales	Son reuniones de grupos pequeños (entre 6 y 10 personas) donde a través de un esquema de preguntas preestablecidas se logra obtener información.
Grupos de discusión	Es una técnica por naturaleza informal, se puede componer entre 8 a 12 personas. Permite obtener información cualitativa de lo que se desea alcanzar. Se puede realizar de manera física en un determinado lugar o usando herramientas tecnológicas para hacerlos <i>online</i> como chats o foros. Esta técnica de primer acercamiento con los públicos objetivos puede ayudar a estructurar preguntas o planteamientos para ser aplicados a través de encuestas.

Técnica	Descripción
Test de mensaje	Testear los contenidos previamente a su impresión o distribución final con los públicos objetivos resulta estratégico, ya que permite conocer si se está llegando de manera adecuada y comunicarse correctamente. Estos testeos se pueden aplicar de manera grupal o individual.
Análisis de contenido	Es el contenido que se identifica de la organización fruto de una investigación o cobertura mediática. Es una técnica de indagación de contenido que puede ser informal pero científica con resultados válidos para el proceso de investigación.

Elaboración: Valdiviezo, C (2019).

Adicional a estas técnicas, existen otras que permiten realizar el diagnóstico de comunicación en una organización, tales como: muestras aleatorias, cuestionarios por correo, encuestas telefónicas, entre otras.

Su empleabilidad siempre dependerá del criterio del profesional que realiza el diagnóstico para identificar las herramientas más adecuadas en el proceso y estas pueden depender del nivel de complejidad de la organización a la que se aplique, el tipo de proyecto, los recursos con los que se cuente, la disponibilidad de tiempos y la accesibilidad que tenga la organización para brindar información.

Lo más importante del proceso de diagnóstico es que la información recabada sea verídica y útil. Por eso es fundamental que este proceso se lo haga conscientemente considerando el impacto que luego este tiene en el proceso de planificación.

Para profundizar sobre la investigación y las técnicas de investigación le invito a revisar el libro digital “La investigación en la comunicación organizacional” de la autora Rebeca Lemus Hernández, edición 2010. El material está disponible de manera abierta en internet, en esta [dirección](#).

Existen otros instrumentos de investigación que se emplean también en el proceso de investigación de comunicación. Para ello también le invito a estudiar los que le presento a continuación.

3.3.1. Análisis FODA

El análisis DAFO, FODA o DOFA es un método de planificación estratégica, se basa en la evaluación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de factores referentes a un proyecto u organización.

En inglés, el método recibe el nombre de SWOT:

- **Strengths**
- **Weaknesses**
- **Opportunities**
- **Threats**

Para Di Génova (2012) es “una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos. Es una herramienta simple y generalizada que facilita la toma de decisiones estratégicas”. (p. 104)

En la siguiente figura se muestran los cuatro elementos del método DOFA, que analizan elementos internos y externos de la empresa.



Figura 5. Análisis DOFA o FODA

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las debilidades y las fortalezas se refieren a factores internos que confieren desventaja o ventaja estratégica a la organización, mientras que las amenazas y las oportunidades son factores externos a la organización. Tanto las amenazas como las oportunidades son factores que la organización no puede controlar, pero sí que puede evitar o minimizar, o bien aprovechar, a través de sus acciones.

Debilidad: es propio de una organización. Su existencia depende propiamente de la organización. Estas debilidades resultan perjudiciales para el crecimiento de la organización y pueden impedir el logro o crecimiento de la institución.

Oportunidad: es un factor externo, que se provoca por elementos que no están al control de la organización. Una oportunidad bien aprovechada puede promover el crecimiento de la organización.

Fortaleza, las fortalezas son aquellos atributos o elementos diferenciadores de la marca o del servicio. Resultan siempre positivas para la organización y sostenerlas es un elemento clave de crecimiento y desarrollo de la organización.

Amenazas, las amenazas son aquellas que ponen en riesgo el normal funcionamiento de la organización. Estas amenazas son externas y la empresa debe mantener cuidado, para constantemente estarlas identificando y mantener planes de prevención o de alerta.

El objetivo de esta herramienta de planeación estratégica es ayudar a una institución, organización o empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos una vez identificados, apoyando en ellos los cambios organizacionales: consolidando “fortalezas”, minimizando “debilidades”, aprovechando las oportunidades y reduciendo las “amenazas”. (Di Génova, 2012, p. 104)

Es posible que un mismo hecho pueda constituir tanto una amenaza como una oportunidad para una misma organización, por ejemplo, una crisis económica.

Para Morato (2015, p. 58) el análisis DAFO se orienta a identificar factores relevantes para conseguir un objetivo determinado. Por este motivo es un instrumento de análisis idóneo para establecer objetivos y acciones de comunicación.

En el contexto del plan estratégico de comunicación, el DOFA constituye la conclusión y síntesis del análisis de la situación de la empresa, expresada en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

A continuación, le presento un ejemplo de análisis FODA realizado a la Universidad Técnica Particular de Loja, de manera breve.

3.3.1.1. ¿Qué debemos considerar para realizar el análisis DOFA?

Debido a la injerencia que tienen los datos plasmados en el DOFA sobre la empresa, recuerde que esta información se deriva del análisis minucioso de la situación del entorno interno y externos de la entidad. Por tal razón, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones básicas sobre su elaboración, aplicación y resultados, así:

- De acuerdo a Aljure (2015) se debe tener en cuenta que las debilidades y fortalezas se asocian a situaciones actuales, mientras que, en ocasiones, las amenazas y oportunidades se asocian a situaciones potenciales que no están presentándose actualmente y que pueden ser internas o externas. (p.138)
- La información que contiene esta herramienta administrativa debe ser ante todo detenidamente analizada y verificada, pues de ella dependerá las decisiones que podrán cambiar el rumbo de la organización.
- Se debe tener claro la conceptualización y diferenciación de cada uno de los elementos que integran el DOFA a fin de efectuar una correcta interpretación de la información.

- Recuerde que del diagnóstico situacional DOFA y de sus cuatro variables principales, finalmente se propondrá los posibles objetivos del plan, así como también, las estrategias.

Ejemplo de un análisis FODA:

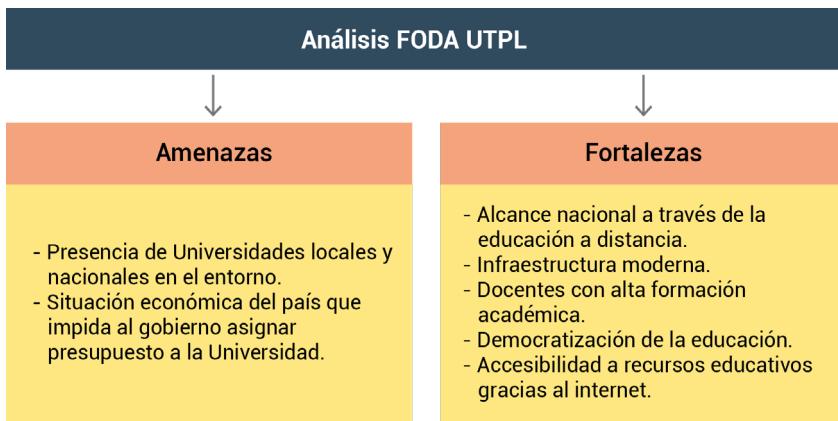


Figura 6. Ejemplo de análisis FODA.

Elaboración: Cesibel Valdiviezo

3.3.2. Análisis PEST

El análisis PEST es un instrumento que facilita la investigación y ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores macroeconómicos, que pueden afectar a una organización.

Se sugiere siempre realizarlo antes del FODA.

Sus siglas son:

Pest = (análisis) Político, Económico, Social-Cultural y Tecnológico.

Usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos: Legales y Ecológicos.

Es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños. Permite

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio.

Político: Factores relacionados con las decisiones políticas de los gobiernos. Implica elementos de estabilidad gubernamental.

Económico: se relacionan elementos de carácter económico. Como: oferta monetaria, variación de precios, tasa de empleo y desempleo y otros relacionados con este campo.

Socio-cultural: se refiere a aspectos de configuración social de la población. Entre algunos: movilidad social, estilo de vida, nivel educativo, hábitos culturales, la religión.

Tecnológico: desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Se evalúa: nivel de penetración de internet, tecnologías convencionales, otros.

Legal: elementos relacionados con regulaciones legislativas.

Ecológicos: Impactos en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y a largo plazo.

Ventajas del análisis PEST

- Se adapta a cada caso y a todo tipo de organización.
- Ayuda a la toma decisiones.
- Tiene un enfoque proactivo. Permite anticipar a los cambios e identificar tendencias futuras.
- Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- Es de aplicación amplia. Tanto si se realiza para tomar decisiones, para la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina, la redefinición de la marca o una posible adquisición o la entrada de socios.

3.3.3. Briefing

El *briefing*, generalmente se emplea más en temas publicitarios; sin embargo, ahora es muy usual utilizarlo para temas de comunicación institucional, donde las agencias conocen a los clientes y las marcas ya que es considerado un documento de partida antes de empezar una campaña de comunicación.

Según Aljure (2015) el brief puede ser considerado como:

El documento base que contiene toda la información necesaria para poder comprender la necesidad y el encargo que una organización, ente o persona le hace a usted o a cualquier profesional, para el desarrollo de un proyecto y, en este caso, de un Plan de Comunicación Estratégico. (p. 129)

En el *briefing* se establecen las aspiraciones y necesidades de nuestros clientes, debe ser un paso que ningún profesional de la comunicación debe pasar por alto.

Este documento da a conocer a profundidad aspectos que la organización desea transmitir. Es un recurso muy utilizado.

Se le denomina *brief* o *briefing*, en ambos sentidos se entiende con el mismo significado. Para el estudioso Carrero (citado por Pastor, 2003) *briefing* es:

Es un conjunto de instrucciones y, por extensión, el documento que las contiene, en las que el anunciantre define brevemente su producto y su mercado e indica los objetivos que espera alcanzar mediante la campaña, objetivos que se refieren al producto, al mercado, a la publicidad o a los medios. Contiene indicaciones acerca de la parte que corresponde a la agencia en la tarea global, comprometiéndose él, como fabricante a cumplir sus compromisos de inversión (p.264)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Para el profesional de las relaciones públicas el brief a más de ser un elemento base para el trabajo a realizar, se constituye también en un documento de respaldo.

A continuación, le invito a dirigirnos al Anexo 1. Donde encontraremos un esquema de un brief del anunciante. Tenga en cuenta que este documento que señalo puede ser orientativo, ya que puede variar de acuerdo a los objetivos comunicacionales planteados.

3.3.4. Contrabriefing

Conocer información de la propia fuente de la organización es fundamental y contrastar este contenido es indispensable para saber que vamos por el camino correcto.

A continuación, le invito a que profundicemos sobre el *contrabriefing*, considerado el proceso de confrontación del documento anterior denominado briefing.

El proceso de validación por parte del DirCom, o cualquier profesional al que se le hiciera el encargo, se llama *contrabriefing* y se da cuando se revisa que la información y lo que significa tiene coherencia, es suficiente y el encargo es viable. (Aljure, 2015, p. 130)

Si bien el término no es muy conocido, se constituye en un proceso indispensable en el trabajo a realizar en el Plan Estratégico de Comunicación.



Actividad de aprendizaje recomendada:

- Lectura del capítulo 5 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 2

Emplea herramientas de comunicación para las relaciones públicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 6 a 8



Unidad 4. La planeación estratégica

4.1. ¿En qué consiste la etapa de planificación?

¿A quién le corresponde planificar? ¿Lo debe hacer un planificador o *plannig*? Son preguntas que nos hacemos siempre antes de empezar con la gran tarea de la planificación y a las que daremos respuesta más adelante.

Pues bien, la planificación estratégica institucional, es un tema que atañe a todos los directivos de la organización. Luego es el responsable de la comunicación el que en función de esta planificación realiza específicamente la planificación de la

comunicación para la organización. Jamás podrá el responsable de comunicación trabajar desalineado a lo que la institución persigue como fines institucionales y los objetivos que busca a corto, mediano y largo plazo. El rol estratégico del responsable de comunicación es fundamental en este momento.

La planificación que se desarrolla dentro de una organización o que la realiza una persona, puede ser a corto, mediano o largo plazo. Así, esta puede ser formal (escrita) o informal (verbal). Por ejemplo, si organizamos ir de vacaciones a la playa con la familia esta es una planificación informal. Pero si planificamos la compra de un vehículo en un concesionario, nos entregarán documentos que nos hacen dueño del vehículo, en este caso estamos hablando de una planificación formal que nos une documentos que nos hacen acreedores de algo.

La planificación siempre será una proyección futura de lo que pasará, en la que una o varias personas están involucradas.

Ya nos dice, el estudioso Roche (1996) “el componente básico de la planificación es la definición de objetivos de una organización” y en eso estamos totalmente de acuerdo, siempre eso será el punto de partida de la planificación de la comunicación, o al menos después de haber pasado por la etapa de la investigación.

La planificación se trata siempre de una inversión y no de una pérdida de tiempo para las personas que están dentro de la organización.

El estudioso, Sánchez (2003) a través de Albavera, expresa:

La gestión por objetivos es un estilo de administración que permite vincular la planificación estratégica con la operacional.

Este vínculo se logra mediante un proceso, cuya característica más relevante, es el establecimiento de objetivos, entre las jerarquías inmediatamente superiores y cada uno de los funcionarios (p. 32)

Para el escritor Guell (1997) al referirse a la planificación estratégica menciona que es el conjunto de actividades, principios, y medios que se ponen en marcha siguiendo un itinerario determinado, para alcanzar lo deseado a partir de la situación actual.

Sin duda a esto se puede añadir que a través de la planificación estratégica se puede pensar y crear futuro, donde nuestra creatividad sale a flote.

Para Roche (2005) la planificación estratégica es el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos.

La planificación estratégica en comunicación se convierte en una herramienta de gestión que una vez que escala permite promover la toma de decisiones al interior de la organización y reflejarse en conseguir calidad en los servicios o bienes que ofrece.

4.2. Importancia de la planificación en comunicación

Gestionar la comunicación en una organización nos genera grandes beneficios, tanto a nivel interno como externo. Por ello, cabe el cuestionarnos para qué comunicamos, a esta pregunta le podemos otorgar varias respuestas. Le invito a analizar las posibles respuestas que usted daría y empecemos a escribirlas.

Entre algunas de las que puedo aportar, tenemos:

- Fomenta el cuidado y refuerza la imagen y reputación de la institución.
- Ayuda al logro de los objetivos institucionales que tiene planteada la organización.
- Incrementa el sentido de pertinencia de los empleados hacia la organización.
- Involucra a los diferentes públicos y los hace parte de ella.
- Aumenta la rentabilidad económica de la organización.
- Apoya el desarrollo de nuevos proyectos y permite plantearse nuevos retos.
- Fomenta el buen servicio y la calidad de los procesos y/o productos.

Le invito a desarrollar el ejercicio práctico que detallo a continuación:

Ejercicio práctico de apoyo:

Identifique otros beneficios de la planificación de la comunicación. Para ello, le invito a tomar papel y lápiz y a realizar este ejercicio tal como yo lo he elaborado anteriormente y a escribir aquello que a su criterio pudiera ser beneficioso, es posible que logre identificar otros elementos que enriquecerán su aprendizaje.

Avanzando con el estudio de la materia, la comunicación es estratégica para llegar a los públicos y gestionar una buena imagen y reputación institucional. Dentro de este proceso son piezas claves los Directores de Comunicación, quienes poseen un perfil polivalente, con grandes habilidades personales, con una amplia formación académica y profesional.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

José María La Porte en (Mora, 2009. p. 36) expresa que la comunicación institucional guarda muchos antecedentes históricos, pero como disciplina se ha consolidado a mediados del siglo XX, cuando surgió la necesidad de comunicar a los públicos, productos o servicios de forma masiva. Para muchas empresas incorporar la comunicación dentro de sus estructuras ha significado un gran reto.

Para muchas empresas incorporar la comunicación dentro de sus estructuras ha significado un gran reto. La dinámica de trabajo y la visión de las empresas desde los años 50 hasta la actualidad han cambiado. En un principio eran generadoras de capital y mano de obra para la producción, con el único fin de obtener ganancias económicas.

Esta realidad se mantiene por los años noventa, cuando el 65% del valor de una empresa sigue dependiendo de sus activos materiales y el 35% corresponde a los intangibles. Para entonces las empresas se preocupan más por la infraestructura, productividad, y el crecimiento empresarial (Capriotti, 2013)

Pero a principios de la segunda década del siglo XXI, se considera que esta proporción se ha invertido. Los intangibles constituyen el 70% del valor de una empresa y el 30% está formado por los bienes materiales (Xifra, 2005. p. 35). En el informe de la Publicidad y Corporate en España, (J. Villafaña, 2000) expresa que “la comunicación corporativa comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos (...), sino como interlocutores sociales”. Hoy la comunicación se evidencia en el cambio de una gestión de valores tangibles a una gestión de las percepciones, una reputación institucional y la imagen de marca (Capozzi, 2005. p.15).

En la denominada sociedad del conocimiento los responsables de comunicación deben ser creativos para identificar instrumentos adecuados para transferir el conocimiento. La difusión, la

reutilización y la socialización de conocimiento serán procesos necesarios (Quinn, 1980 p. 56). La comunicación se convierte en una herramienta clave para comunicar la identidad corporativa y a través de ella transferir valor a sus públicos y a la sociedad en la que está inserta.

En esa misma línea, Joan Costa a través de Benavides, expresa que si la comunicación no actúa no existe, porque “la comunicación es acción y la acción es comunicación (...). Comunicar es sustancialmente actuar” (Benavides y Villafaña, 2001. p. 50).

Actualmente las empresas evalúan y reflexionan sobre la imagen que los públicos tienen de ellas, consideran fundamental incorporar en su estrategia, áreas de comunicación lideradas por un Director de Comunicación o Dircom [1], que facilite el trabajo entre su institución y los públicos objetivos. Un profesional líder, gestor y responsable de la comunicación, que tenga visión, que conozca la organización, sus públicos y tenga las competencias profesionales para liderar estos procesos.

Siguiendo la comunicación institucional, Capriotti expresa que todo lo que la empresa comunica recae en su imagen y la coloca como un miembro de la sociedad, como un sujeto social (Villafaña, 2001. p. 86).

El estudioso, Ángel Losada, a través de Fernández (2011), menciona:

Entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución (...). Para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada Imagen Pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y demandas del entorno. (p. 52)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

De la misma manera, la gestión de la comunicación por ningún motivo puede ser solamente estética, tampoco debe responder a planteamientos intuitivos (Losada, 2002. p. 53). Hoy en día en cualquier empresa es imposible prescindir de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles institucionales. La comunicación es el corazón de la organización.

Ante este panorama, las instituciones cada vez más logran crear gabinetes de comunicación o departamentos de comunicación en las instituciones, por varios motivos, uno de ellos es para tener voz y presencia a través los medios de comunicación. Otra de las razones es, para provocar impactos positivos en la comunidad donde geográficamente se ubica. Estas áreas de comunicación deben trabajar de manera coordinada con otros estamentos dentro de la organización, pero “en todo momento tienen independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o área de la organización” (Manuel Castells, 2009. p. 78).

La comunicación es el instrumento más importante para establecer y luego mantener relaciones duraderas con nuestros públicos a través de un diálogo permanente donde se genera confianza y se logra conexión con los públicos.

Como usted recordará estimado estudiante, la política y estrategia comunicacional deberá ser discutida y aprobada en las instancias de dirección más altas.

De ella se desprenderá, sin duda, una planificación detallada de comunicación externa dirigida a sus *stakeholders* o públicos de interés, luego de realizar una priorización detallada de las necesidades organizacionales.

La comunicación hacia los públicos externos se fundamenta en actos que:

- Proyecten la identidad de la organización.
- Logren que los públicos asocien a la organización los rasgos identitarios reales.
- Consigan una valoración positiva de la organización en los destinatarios.

Quienes tienen la visión de la planificación estratégica de comunicación en una organización son los responsables de estas dependencias que se enfocan en temas especializados de comunicación, a continuación, estudiaremos la terminología Dircom o Directores de Comunicación, sus orígenes, perfil de este profesional y otros aspectos importantes.

4.3. Conceptualización de plan estratégico de comunicación

El plan de comunicación es un documento donde se condensa y profundiza toda la planificación que ejecutará el equipo de comunicación de la organización.

El plan de comunicación es la previsión de las técnicas y las herramientas que debemos utilizar en cada situación y en el de detallará de acuerdo a los públicos, sean estos internos o externos.

El plan de comunicación será la primera herramienta que contiene los criterios de acercamiento a corto y largo plazo con los públicos. Es importante que para la elaboración del plan de comunicación se considere siempre la visión institucional, la filosofía y planificación institucional con la que cuenta la organización.

Independientemente del modelo a adoptar para elaborar un plan de comunicación, la etapa de investigación es fundamental para conocer las circunstancias, las prioridades y las características

específicas que se esperan cambiar con la propuesta. Además, que permite evitar improvisaciones y la consecución de logros de acuerdo a los objetivos propuestos.

Un plan de comunicación debe contener varios elementos que los veremos en su integridad.

Los planes de comunicación están elaborados para períodos determinados, que pueden variar entre 1 año, 6,3,2 meses o semanas dependiendo de la planificación que se tenga. Todo dependerá de lo que se quiera comunicar. Y aunque en él se incluya fechas de iniciación y terminación, siempre dependerá del objetivo que se desee alcanzar. Ningún plan de comunicación es un documento rígido y estático, al contrario, se puede modificar en el camino las veces que sean necesarias.

4.4. Elementos que componen un plan de comunicación

Es importante que usted tenga en cuenta que el formato en el que está elaborado un plan de comunicación puede variar de acuerdo a su mejor criterio. También puede estar sujeto al método que se ha propuesto desarrollarlo.

A continuación, le planteo algunos elementos que considero importantes para el desarrollo de un plan de comunicación. Pueden ser referenciales al momento de su ejercicio profesional. Más adelante lo pondremos en práctica a través de un ejercicio.

1. **Plan de Comunicación de ...**, siempre es importante que tenga un título que aborde de manera rápida el nombre del evento o actividad que se quiere comunicar.
2. **Antecedentes**, es una pequeña introducción de lo que comprende el plan. En este apartado se debe hacer una explicación del evento a desarrollar y los motivos por los que

se desarrolla. En esta parte se incluyen fechas y los datos más destacados del evento o actividad a difundir. Se lo puede hacer de manera unificada o por separado.

3. **Objetivos del plan**, en esta parte se deberá colocar los objetivos que se persigue con las estrategias que se colocarán más adelante en el plan. Se recomienda desarrollar al menos un objetivo general y unos tres específicos.
4. **Público objetivo**, en esta sección se ubica los públicos a los que se pretende llegar, es aconsejable dividirlos en públicos internos y externos.
5. **Líneas de comunicación**, aquí se destacan los ejes de comunicación sobre los cuales se elaborará los mensajes para todo el proceso de comunicación.
6. **Voceros para la difusión**, se debe colocar los nombres de los voceros, que son las personas que conocen del evento y pueden atender a los medios de comunicación.
7. **Estrategias de comunicación (internas y externas)**, las estrategias que se planteen se deberán hacer para el público interno y para el público externo de acuerdo a los objetivos del plan. Las estrategias son aquellas actividades que permitirán la difusión del evento y que pueden ser acciones que se desprendan desde la redacción de boletines, cobertura fotográfica, redes sociales, imagen del evento, piezas publicitarias, notas televisivas, notas y/o entrevistas radiales, invitación a medios, atención a prensa, entre otras.
8. **Técnicas y herramientas de comunicación**: dan cuenta de las actividades puntuales que se van a desarrollar durante todo el plan.

9. **Responsables de la ejecución**, se debe incluir los nombres de las personas responsables de la ejecución del plan de comunicación, sean estas de la dependencia de comunicación o los organizadores.
10. **Indicadores**: son los productos finales que se van a entregar una vez ejecutada la acción. Se convierten en las evidencias de lo trabajado en comunicación.
11. **Calendario**, se sugiere establecer un calendario con fechas y plazos para la ejecución de cada actividad planteada, esto le ayudará a obtener una mejor planificación, verificar el cumplimiento de cada acción y medir los resultados obtenidos.
12. **Presupuesto**, en el presupuesto se incluyen aquellos gastos que se van a realizar en la ejecución de las estrategias planteadas. Además, no todas las acciones implican un costo, generalmente serán las vinculadas a marketing y publicidad, elaboración de productos audiovisuales o radiales, entre otros. Las acciones de RRPP por lo general son autogestionadas y en casos excepcionales tendrán costos.
13. **Evaluación del plan**, la evaluación del plan se basa en una verificación de cada actividad cumplida y al final se hará una evaluación de cumplimiento de los objetivos planteados en un principio. Generalmente esta evaluación se presenta en un informe, donde se da cuenta de los KPI por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*, conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, que es una medida del desempeño de una acción o actividad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

4.5. Esquema de plan táctico de comunicación

A continuación, usted podrá visualizar algunas propuestas de plan táctico de comunicación, existen muchísimas más, las que le doy solamente son referenciales. El plan táctico hace referencia a la planificación de estrategias, tácticas o acciones, responsable e indicadores que se proponen o incluso a los mismos elementos anteriores que vimos.

Las dos primeras a las que hago referencia son dadas por Andrés Aljure (2015), él nos hace las siguientes propuestas:

En la primera, condensa un plan completo en una sola lámina de presentación.

Tabla 2. Esquema de plan de comunicación

Objetivo Estratégico	Problemas asociados	Tácticas transversales	Tácticas específicas	Indicados
Incrementar conocimiento, entendimiento, aprendizaje	1. Flujo vertical de información inapropiada. 2. Baja claridad informativa. 3. Baja suficiencia informativa. 4. Pérdida de oportunidad informativa. 5. Intercambio informativo horizontal limitado-entre áreas. 6. Debilidades en procesos y parámetros de comunicación. 7. Uso inapropiado de recursos para la información, la coordinación y el cambio. 8. Comportamientos comunicativos inapropiados.	1. Crear y difundir políticas comunicación. 2. Crear y difundir guía de medios. 3. Validar, difundir, entrenar comunicación de crisis. 4. Desarrollar y medir competencias comunicativas cargos clave y Comité Comunicación (Comunicación personal y uso efectivo medios internos). 5. Assessment center comunicación.	1. Matriz medios vs contenidos. 2. Matriz medios vs públicos internos 3. Revisar inducción organización 4. Revisar evaluación desempeño 5. Planes de comunicación por proyecto 6. Comunicación con a outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Medición valoración medios • Medición valoración info. • Mediaciones, sondeos a la medida del proyecto
Generar intercambio, innovación, alineación			1. Implementar Service Level Agreements 2. Guía comité y directivo para bajar info. 3. Explorar aplicaciones de TIC-Social Media interno 4. Dirección digital 5. Calendario Corporativo digital interrogado 6. Crear/impulsar mecanismos sugerencias 7. Opcionales: feria interna, concursos	Satisfacción CLA
Mejorar percepción			1. Refuerzo mensajes: aprendizaje, liderazgo, innovación, coordinación y clima. 2. Ejecución y seguimiento clima organizacional 3. Comunicación convocatorias personal	Medición clima en coordinación con medición imagen interna

Fuente: Aljure, A. (2015) El plan estratégico de comunicación. Editorial UOC.

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

Ejemplo 2.

En este preste atención a los elementos que se proponen y encuentre la diferencias entre las dos propuestas.

Tabla 3. Caso de ejemplo 2

Público	Objetivos de comunicación
Vecinos y comunidad	Incrementar la notoriedad de la compañía en un 20% y mejorar las actuaciones valoraciones de imagen en 3 puntos, en un plazo de 18 meses

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

Ahora miremos este planteamiento:

Tabla 4. Análisis de caso de ejemplo 2

Ideas fuerza	Tono-estilo	Táctica indicador	Indicador
La organización es socialmente responsable. La organización es un buen vecino La organización está comprometida con su entorno	Cálido y amable	<p>Patrocinio cultural en el minicipio donde esta la organización Grupo de Danza, orquestas, grupo de teatro.</p> <ul style="list-style-type: none"> Teniendo como eje el arte y la cultura y buscando la continuidad de unas buenas realciones con los vecionos, cumpliendo a la vez con la vocación de RSC propias de la identidad de la organización, definir un patrocinio anual o por evento para el municipio de Grupo de danzas, orquesta, grupo de teatro u otro relacionado. La contra prestación puede definirse como notoriedad de la marca en boletería, instrumentos, anuncios u otro que se especifique además de plazas para las presentaciones que el grupo haga en público Se debe verificar la seriedad y representatividad para el municipio del grupo que se patrocine, para no afectar la imagen de la compañía por un mal comportamiento y para evitar el malgasto de recursos. 	<p>Numero de quejas, reclamos o solicitudes (disminuido o al menos del 15%)</p> <p>Resultados de auditorias de percepción</p>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Ideas fuerza	Tono-estilo	Táctica indicador	Indicador
La organización es humana y socialmente responsable. Es un ejemplo a seguir. Es diferente y humana.	Solamente y natural	Elaboración y difusión de la Memoria de Balance Social <ul style="list-style-type: none">Desarrollar una rueda de prensa anual para mostrar y entregar la memoria de balance de la compañía a los medios masivos y espacializadosEn esta rueda, además de la participación del gerente general o de quien este delegue, puedan participar dos o tres representantes de los stakeholders que pueden dar testimonio o valor lo que la organización dice que hace. Por ejemplo patrocinio, donaciones, cuidado del medio ambiente, empleos directos o indirectos, transferencia de tecnología, educación en salud, premios y certificaciones afines, bienestar laboral entre otras.	Números de acciones de RSC Cobertura y tratamiento por parte de los medios. Resultados de auditorías de percepción

Fuente: Aljure, A. (2015) El plan estratégico de comunicación. Editorial UOC.

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019).

Hasta aquí hemos ejemplificado dos propuestas de Andrés Aljure, muy válidas a la hora de planificar la comunicación.

Ahora quiero darle a conocer una propuesta de comunicación que surge desde mi propia experiencia profesional. Con ella se ha trabajado varias campañas de comunicación que han funcionado muy bien obteniendo valiosos resultados para la organización.

4.6. Puesta en marcha de un plan de comunicación

A continuación, encontrará un modelo de plan de comunicación referencial, ya que este puede variar dependiendo de varios factores tanto internos de la organización como externos.

EJEMPLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Importante:

Todos los planes de comunicación pueden ser ajustados de acuerdo a la necesidad que exista en las organizaciones. Este es un insumo que he querido compartir con ustedes para que lo tenga como referencia y al aplicarlo profesionalmente también puede ser de su interés.

**Actividad de aprendizaje recomendada**

- Realice la lectura del artículo académico relacionado con el contenido estudiado: Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). [El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones](#). *Razón y palabra*, 18(88).
- Puede revisar el libro: Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación on y off en la práctica. ESIC Editorial.
- Lectura del libro: Estanyol Casals, E. (Ed.). (2017). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Editorial UOC.
- En el siguiente [video](#) le muestro como crear un plan de comunicación, es un video con los pasos elementales que se deben tener en cuenta al momento de crearlo.
- Lectura de artículo académico: Martín, F. M. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Correspondencias & análisis, (1), 101-114.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

- Lea ¿En qué pensar antes de hacer un plan de comunicación? y ¿Qué es un plan de comunicación y para qué sirve? de Nataly Lea en este [podcast](#).
- Repase los contenidos estudiados en el bimestre. Emplee la técnica del subrayado.
- Realice las lecturas de apoyo brindadas de las temáticas tratadas.
- Prepárese para el examen bimestral.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

Aplica conocimientos de comunicación para el desarrollo de las relaciones públicas y la relación con los stakeholders.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9



Unidad 5. Planteamiento de objetivos de comunicación

Un elemento importante dentro de la planificación son los objetivos. Esta visión de planificación tiene que estar alineada a una visión de futuro realista y realizable. Por lo tanto, después del proceso de diagnóstico que hacemos dentro de la organización, para poder planificar empezamos por la definición de objetivos.

5.1. Definición de objetivo

Los objetivos son las expresiones de lo que se quiere alcanzar y ello implica un fuerte trabajo para conseguirlo. Por lo tanto, antes de plantearse el reto de alcanzar un objetivo es necesario evaluar el camino para alcanzarlo, de tal manera que lo que se propone sea alcanzable.

Una de las reglas de oro cuando nos plantemos un objetivo es la o las situaciones a las que esperamos llegar o los resultados que deseamos lograr con la implementación de determinadas acciones que son propias del proceso y que nosotros mismos las vamos a ejecutar.

Un objetivo también puede ser definido como el resultado preciso a alcanzar en un plazo determinado, definido cualitativamente o cuantitativamente, para el que se han determinado y afectado los medios necesarios.

Para los estudiosos Xifra y Llueza (2009), los objetivos son aquellos que indican qué acciones se van a tomar para conseguir la meta del proyecto y éstos deben ser específicos y claros, realistas y alcanzables, creíbles, temporalizados y presupuestables.

Como se ha mencionado anteriormente, siempre, la comunicación en una organización se apoya y fundamenta en la planificación institucional; por tanto, este momento de planteamiento de objetivos es clave para la organización ya que permite la obtención de resultados que van en beneficio de toda la organización, lo que significa que el impacto es altamente positivo si se logra los objetivos planteados y por consiguiente si no se logra estos objetivos implicará desventaja o pérdida para toda la organización.

Es indiscutible que un objetivo de comunicación bien planteado aporta a que la empresa logre su sostenibilidad y ello genera credibilidad ante los diversos públicos.

5.2. Comunicar por objetivos

¿Qué significa comunicar por objetivos?, pues principalmente esta definición radica en que quien está coordinando la comunicación dentro de la organización también debe plantearse el reto de proponerse unos objetivos comunicacionales, los mismos que con el equipo de comunicación dentro de la organización se ejecutarán y luego se evaluarán.

El comunicar por objetivos significa que:

- El equipo de comunicación adquiere el compromiso de planificar alineado a la filosofía, misión, visión, valores institucionales.
- Existe una planificación estratégica y operacional de hacia dónde quiere llegar la organización y de acuerdo a ese rumbo trabajar mensajes que estén alineados.
- El responsable de comunicación debe transmitir los acuerdos que se definan en la alta gerencia a través de productos de comunicación.
- En el ejercicio de la comunicación quienes son parte del equipo de comunicación son responsables de toda la comunicación; por lo tanto, su formación y preparación es importante y deben conocer los procesos y cómo hacerlo bien para alcanzar buenos resultados.
- Todos los que son parte del público interno son parte activa y están motivados para comunicar a los públicos externos lo que es pertinente.

5.3. ¿Cómo redactar un objetivo de comunicación?

El académico Andrés Aljure (2015), en su obra el plan estratégico de comunicación, expresa algunos requisitos y consideraciones para formular un objetivo de comunicación. El escritor nos recomienda:

- Asegurarse de evaluar previamente la capacidad de cumplir con los objetivos, para ello es bueno revisar los recursos con los que se cuenta.
- Así mismo los objetivos deben tener relación con la visión y misión, con un objetivo estratégico o un problema de la organización.
- Que sea cuantificable, específico: que si se puede expresar numéricamente siempre va a hacer mejor.
- Que sea medible, que pueda ser evaluado al finalizar el plan de comunicación.
- Que contemple definición de tiempo; es decir, que se contemple los plazos de ejecución.
- Que sea realizable.
- Que contemple recursos disponibles para su logro.
- Que contemple público al que se va a dirigir.
- Es aconsejable que los objetivos siempre estén escritos.

Jordi Xifra (2005), nos comparte ocho características para que los objetivos sean óptimos (p.180-184).

- Son específicos y claramente definidos.
- Deben escribirse.
- Mesurables y alterables.

- Deben ser creíbles.
- Aceptables por parte de la dirección.
- Realistas y alcanzables.
- Sometidos al tiempo.
- Deben ser presupuestables.

Cuando nos proponemos un objetivo, paralelo es bueno que se mire quienes van a formar parte para el logro del mismo, más adelante profundizaremos en este apartado.

Así mismo, siempre que nos planteamos objetivos de comunicación dentro de un plan de comunicación, es importante que estos sean socializados con los altos mandos, para que juntos se lleguen a acuerdos pertinentes que puedan enmarcar de manera correcta el rumbo de la organización.

Ejemplos de objetivos

A continuación, veremos algunos ejemplos de objetivos bien formulados y de objetivos erróneos.

Caso 1. La credibilidad de una empresa que distribuye bebidas gaseosas ha bajado y requiere recuperarla.

Objetivo incorrecto: incrementar el nivel de credibilidad de la empresa en sus públicos.

Empecemos a analizar, ¿por qué es incorrecto?, ¿qué elementos identifica que le faltan? Pues bien, en este objetivo no menciona como se lo va a medir, no especifica público, ni nos da tiempo en el que se lo va a realizar.

Objetivo correcto: Incrementar el 10% de credibilidad en los públicos externos en un plazo de 3 meses.

Veamos otro caso.

Caso 2. En la localidad, existe una empresa que brinda servicios de internet. Sus servicios son de calidad, pero la empresa no es reconocida en el mercado.

Objetivo incorrecto: lograr que el 75% de las personas reconozcan la empresa de internet.

Estimado estudiante, ¿qué elementos identifica que le faltan? Pues bien, en este objetivo no especifica público, ni tiempo en el que se lo va a realizar.

Objetivo correcto: Lograr un reconocimiento del 75% de la empresa de internet en la ciudad de Loja en un plazo de 1 año.

Finalmente, un último caso:

Caso 3. Existe una empresa donde el personal no conoce los procedimientos internos.

Objetivo incorrecto: Lograr que el personal conozca los procedimientos internos.

Por qué considera qué es incorrecto, ¿qué le hace falta?

Precisamente, hace falta el tiempo y no es cuantificable.

Objetivo correcto: Lograr que el 100% de los empleados conozcan los procedimientos internos en un periodo máximo de 6 meses.

5.4. Tipología de objetivos

Entre algunos de los tipos de objetivos se pueden mencionar:

5.4.1. Objetivos estratégicos

- Dependen de la alta gerencia
- Son generales
- Se pretenden lograr a largo plazo

5.4.2. Objetivos operativos

- También llamados funcionales
- Detallan el coste de las acciones
- Son responsabilidad de un director.
- La suma de estos permite lograr los OE.

5.4.3. Objetivos cognitivos

- También llamados objetivos informativos, buscan suministrar información a los públicos y hacer que sean más conscientes de un determinado tema.
- Pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo.

Ejemplo: campaña de *microsoft* concienciar a sus usuarios que el Windows 97 suponía una actualización en relación a los anteriores.

5.4.4. Objetivos afectivos:

- Su propósito es que el público se incline por una determinada causa.

Ejemplo: causas sociales

5.4.5. Objetivos conativos

- Su interés es que los públicos actúen en un sentido determinado.

Ejemplo: En una campaña política se busca que el electorado vote a favor de un candidato político.

Estos dos tipos de objetivos son más fáciles de evaluar, pero más difíciles de lograr. Se basan en resultados cuantificables.



Actividad de aprendizaje recomendadas

Casos prácticos a desarrollar.

A continuación, le comarto dos casos adicionales, para que ponga en práctica la elaboración de objetivos de comunicación y aprenda su correcta formulación.

Caso 1. Una empresa multinacional en el Ecuador despedirá a 200 empleados debido a una baja en ventas de sus productos.

Propuesta de objetivo:

Caso 2. Una institución está pasando por el proceso de auditoría y encuentran irregularidades.

Propuesta de objetivo:



Semana 10

¿Cómo identificar los públicos en una campaña de comunicación?



Unidad 6. Los públicos en una organización

La comunicación es un valor que está intrínseco dentro de la organización. Por ello, es fundamental que se tenga en cuenta los diferentes públicos a los que se va a comunicar, sean estos internos o externos. Es primordial tener en cuenta sus percepciones, opiniones, expectativas, criterios, necesidades y cuidar las relaciones entre éstos y la organización.

Establecer claramente los públicos de una organización, es un paso necesario y prioritario en la elaboración del plan de comunicación.

Los públicos en el proceso de planificación de una organización se plantean en función de los objetivos que se desea alcanzar.

Debido a su importancia, los públicos han sido objeto de estudio por diferentes ciencias y disciplinas académicas. Así según Capriotti (2013):

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

En los estudios en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, los públicos han sido estudiados principalmente desde la perspectiva sociológica de los grupos desde una forma descriptiva, reconociendo aquellos grupos que se relacionan con la empresa, en la cual la investigación se ha centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales o económicas propias de los grupos. (p.36)

El nivel de importancia que tienen los públicos es tan alto que el identificarlos de manera correcta, puede determinar un factor de éxito de los proyectos organizacionales de comunicación.

Hallahan citado por Xifra (2005) define a los públicos como:

Un grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación. Más descriptivamente “un público puede ser definido como un grupo de individuos que se relacionan con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros acercar de su relación con la organización. (p.187)

Así también Dio Génova (2012) explica que en la Relaciones Públicas se dirigen a públicos determinados llamados “*target group*” o público blanco.

Estos grupos están conformados por un conjunto de personas con características afines que agrupamos virtualmente con el propósito de descubrirlos, tipificarlos indagar acerca de sus gustos, necesidades y preferencias, y darle a cada uno el tratamiento que corresponda. (p.57)

Antes de definir los canales y herramientas de comunicación debemos tener claro cuáles serán nuestros públicos a los que queremos comunicar, hacer una segmentación de ellos es clave.

Para saber a quién queremos llegar debemos preguntarnos y le invito a que se cuestione, ¿quiénes son mi público de interés a quienes quiero llegar con el mensaje de la organización?

6.1. Clasificación de públicos

Es importante tener en cuenta la siguiente clasificación:

Público interno	Son aquellos que pertenecen a la organización de manera directa, que son parte de la misma, como: alta gerencia, trabajadores, inversores, entre otros.
Público mixto	Aquellos que están conectados de manera no tan directa con la organización, pero de cierta forma dependen del funcionamiento, tales como: familias de los trabajadores, proveedores, consumidores, entre otros.
Público externo	Los que no se vinculan con la organización, pero sin embargo para la empresa son importantes, como: medios de comunicación, instituciones reguladoras, competencia, gobierno, entre otros.

Figura 7. Clasificación de públicos

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

Adicional a ello, usted también puede utilizar otros elementos diferenciadores para realizar la clasificación, entre ellos: género, edad, ubicación geográfica, nivel económico, nivel de injerencia sobre la organización e incluso se podría clasificarlos de acuerdo al nivel de formación profesional o el acceso a varios servicios. Todo dependerá de lo que realmente se persigue conseguir comunicacionalmente.

Cuando se requiere comunicar es necesario estar constantemente identificando grupos de interés, porque pueden variar de acuerdo al objetivo de la comunicación.

Es necesario, paralelo a la identificación de grupos de interés, establecer el impacto que se va a generar en la gestión de la comunicación.

6.2. Priorización de públicos

Si bien nosotros como profesionales de la comunicación podemos hacer una clasificación de públicos, la priorización que le demos a cada uno de ellos dependerá de nosotros mismos. Para hacerlo se puede elevar a una categorización por niveles de prioridad, donde:

1. **Nivel de prioridad alto**, el impacto que va a tener los mensajes es directo. Nos interesa que el mensaje le llegue, lo entienda y reaccione.
2. **Nivel de prioridad intermedio**, el mensaje le llegará y su reacción sobre el no afecta a la organización. Pero es importante que el mensaje le llegue y lo entienda.
3. **Nivel de prioridad bajo**, queremos que únicamente le llega el mensaje.

Es verdad que existe mucha documentación bibliográfica donde se prioriza a públicos y éstos alcanzan elementos diferenciadores entre ellos. Sin embargo, para que usted comprenda esto de los públicos, podemos aplicar esta referencia básica que he mencionado anteriormente.

Aprendamos a definir los públicos, para ello, vamos a suponer que queremos difundir una campaña ambiental hacia públicos internos y externos de la organización, para ello utilizaremos la siguiente tabla donde les daremos prioridades de acuerdo a nuestros intereses. Usted realice el ejercicio marcando con números las prioridades.

Tabla 5. Segmentación de públicos

Públicos	Clasificación públicos	Prioridad
Internos	Autoridades	1
Externos	Miembros de clubes ecológicos	1
Externos	Personas adultas de 85 años en adelante	3
Mixtos	Proveedores	2

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

Otra forma de segmentar los públicos

Las acciones de comunicación y de relaciones públicas de las organizaciones precisan determinar claramente cuál es el público al que se dirigen y cuáles son las características que lo definen. Es decir, segmentar o agrupar los públicos en categorías diferentes formadas cada una de ellas por individuos con características similares.

La segmentación es una técnica básica incorporada a las acciones de marketing por Smith en 1956. Se basaba en tener en cuenta las características y los comportamientos de los consumidores agrupados en segmentos medibles, accesibles y lo suficientemente grandes para ser rentables para poder satisfacer mejor sus necesidades.

Las segmentaciones se hacen *a priori* cuando se conoce el mercado y *a posteriori* (segmentación *post hoc*) cuando se desconoce cómo va a reaccionar ante un producto.

La segmentación siempre se realiza a partir de lo que se denomina criterio base o variable dependiente que podríamos identificar como el objetivo que persigue la acción comunicativa. La mayoría de expertos coincide en que se segmenta con referencias geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicológicas. Revisamos los criterios principales que se aplican en la segmentación de mercados

(Picón, Varela y Lévy, 2004, p. 16-19) porque las relaciones públicas y las organizaciones han tomado del marketing los criterios de segmentación de públicos:

- **Geográficos:** se manejan como variables: país, región, tamaño del núcleo poblacional; entorno rural o urbano. Hoy están cuestionados porque la movilidad social permite empezar a hablar de mercados geográficamente similares.
- **Demográficos:** edad, sexo, estado civil y tamaño del hogar son algunas de las variables más usadas.
- **Socioeconómicos:** el nivel de renta, la ocupación laboral y el nivel de estudios forman la terna de variables que se utilizan para determinar clase social y marcar preferencias de cada segmento.
- **Psicológicos:** permite conocer características y pautas de comportamiento de los individuos que integran los segmentos que se consiguen al aplicar criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. Son variables subjetivas: de personalidad, de estilo de vida, de valores.
- **Específicos:** cuando se refieren al acto de compra (frecuencia, momento, etc.) se consideran criterios objetivos y si se centran en los beneficios que el consumidor busca en el producto, criterios subjetivos.

6.3. ¿Es lo mismo públicos y stakeholders?

Dentro de la comunidad que demanda de la organización cada vez mayor atención, podemos distinguir a una o varias personas, instituciones públicas, organizaciones profesionales, grupos con intereses comunes, ONGs, entre otros, a los que una organización debe reconocer como públicos y/o stakeholders.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Los públicos y *stakeholders* tienen algún tipo de nexo con la organización. Varios autores utilizan ambos términos de forma indistinta como si se trataran de palabras sinónimas. Lo que debe quedar muy claro es que en relaciones públicas históricamente se ha venido hablando de públicos y, en la práctica profesional del relacionista público, ha sido trascendente el hecho de saber distinguirlos, segmentarlos, establecer su importancia, y diseñar los mecanismos adecuados para tender hacia ellos canales de comunicación fluidos de ida y vuelta.

Esa identificación de públicos con *stakeholders* es una derivación de conceptos del ámbito empresarial hacia la comunicación. *Stakeholders* es un término de amplio significado que no ha sido unánimemente aceptado como sinónimo de público porque no ofrece matices claramente diferenciadores sino aglutinadores de una parte de los públicos globales.

Podría definir *stakeholders* como los grupos o individuos que pueden causar efectos sobre la organización o que pueden verse afectados por ésta (Freeman, 1984), que están interesados (Coombs, 2000) o que afectan o pueden verse afectados (Grunig, 1989; Daugherty, 2001) por ella.

Simplificando, referiremos los *stakeholders* como grupos de interés. Algunos autores van más allá y diferencian *stakeholders* y *shareholders*. Los *shareholders* se corresponden con los públicos directamente interesados en los mecanismos de propiedad de la empresa: instituciones financieras, accionistas, altos directivos, y los *stakeholders* se identifican como los públicos que apuestan por la empresa a causa de la confianza que ésta les merece: empleados, proveedores, clientes y comunidad (Mazo, 1994, p. 339).

Al igual que ocurre con los públicos, se diferencia entre *stakeholders* internos o externos, aunque también se marcan matices entre *stakeholders* contractuales, los individuos y grupos que tienen

vínculos legales con la organización, y *stakeholders* comunitarios, los que mantiene relaciones más difusas o informales (Clarke, 1997) o *stakeholders* primarios para referirse a los que si dejases de actuar con la organización ésta podría dejar de existir y *stakeholders* secundarios, que serían los individuos y grupos que afectan a una organización y los que pueden ser afectados por ella.

Ejemplo de clasificación de públicos.

A continuación, he realizado una clasificación de públicos de manera rápida de la Universidad Técnica Particular de Loja. Incluso en el mismo mapa es posible identificar más públicos, le invito a identificarlos y a aumentarlos en la tabla de ejercicio y ejemplo:

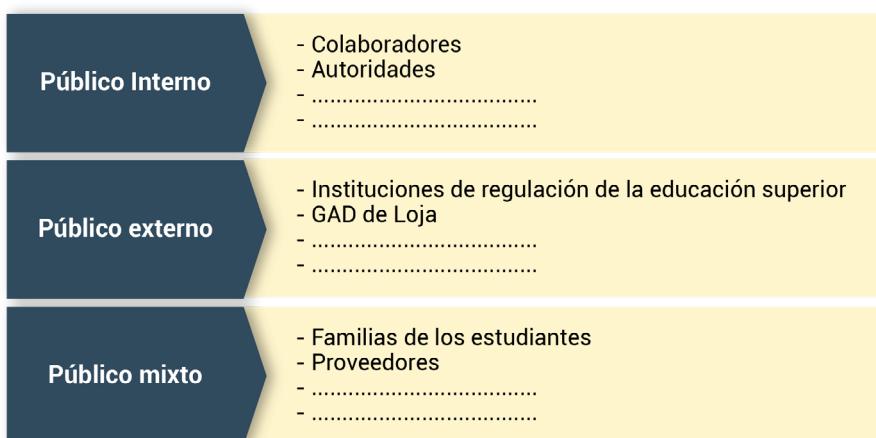


Figura 8. Mapa de públicos de la Universidad Técnica Particular de Loja

Elaboración: Cesibel Valdiviezo A.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Complete el ejercicio que lo he marcado anteriormente como ejemplo respecto a la clasificación de públicos de la UTPL.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 11

El valor de la estrategia



Unidad 7. Conceptualización de estrategia de comunicación

Después de revisar lo que es planificación estratégica lo invito a que juntos revisemos el tema de estrategia corporativa.

Como se ha mencionado hasta ahora, la estrategia es indispensable para el negocio. Ese conjunto de acciones planificadas le permite a la empresa competir con otras. La estrategia corporativa está

relacionada con el objetivo y el alcance de la organización, en cuanto a la definición del negocio y la actuación que tendrá en el mercado, pero no solo como una filosofía poética, sino como una filosofía de actuación.

Si bien es cierto que el mercado cambiante en el que se vive actualmente pone en cierto riesgo predecir el futuro de la empresa, en cuanto a los mercados en los que estará y la estructura del sector en el que operará, también es importante resaltar que la estrategia corporativa debe estar diseñada para adaptarse con fluidez a estos cambios repentinos del mercado. Una empresa diversificada posee dos niveles de estrategia:

- a. **la estrategia de negocio o estrategia competitiva**, que se dedica a generar una ventaja competitiva para los negocios de la compañía, y;
- b. **la estrategia corporativa**, vigila en qué negocios debe competir la compañía y cómo se organizará para manejar las diversas unidades de negocio. La dirección estratégica es un proceso racional que conlleva un proceso de análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía en un determinado plazo.

Como parte de la estrategia corporativa, en este apartado también se incluye que la empresa debe conocer a sus consumidores o clientes, aparece la comunicación planificada para públicos objetivos, donde los mensajes vayan focalizados de acuerdo a las características o preferencias de los públicos.

Particularmente puedo asegurar que la definición de estrategia y planificación, varía de acuerdo a la época en que esta se definía. Es así que para el estudioso Quinn (1980), define a la estrategia como una guía, orientación, plan o pauta que permite integrar los objetivos, las políticas, las actuaciones principales de una organización de manera organizada.

Por su parte Hax (1996), la considera como un concepto multidimensional, que permite visualizar de manera integral a la organización y sobre ella actuar.

Para el catedrático, Francisco Garrido (2004), estrategia es un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.95).

Así mismo, Garrido (2004) expresa que el fin de una estrategia de comunicación es permanentemente motor de cambio para la organización, específicamente en los modos de gestión que lo refleja en cuestiones concretas:

- Se centra en el receptor.
- Debe guardar coherencia con las decisiones de la empresa.
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
- Normalizará acciones, tácticas y campañas.
- Busca optimizar recursos y permanentemente logrará utilidades.
- Debe tener la creatividad e innovación.

Si la planificación toma punto de partida los objetivos; por tanto, la estrategia es una serie de acciones concretas y puntuales que aseguran el éxito del objetivo. Es una estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Es decir, las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias, pequeños movimientos que complementan la acción final. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.

Para Jordi Xifra (2007), expresa que una estrategia define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar. Es decir, lo que hemos de hacer.

Según señala Matilla (2011), para el profesor catalán Pere-Oriol Costa se puede afirmar:

- No es lo mismo una decisión estratégica que una estrategia. La estrategia es una decisión marco que integra decisiones estratégicas, que se agrupan en tácticas y que estas finalmente se evidencian en actuaciones estratégicas.
- Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación.
- La comunicación desempeña un papel clave en la planificación de la estrategia.

Así mismo, Costa (2009), nos recuerda que las estrategias de comunicación deben ser anticipativas, es decir, que se las debe proponer con tiempo.

Por definición etimológica (del latín *strategia*, y del griego στρατηγά), el término deriva a la actividad del ejército y se define como el “arte de dirigir las operaciones militares”. La Real Academia Española da una segunda acepción: “traza para dirigir un asunto” y ofrece la variante aplicable en las ciencias al considerar que también se refiere a -un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Las definiciones de estrategia en los libros de comunicación son variadas. Saló (2005) da un repertorio que puede sintetizarse que estrategia es todo lo que planificamos para conseguir algo.

La estrategia es un acto creativo, innovador, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa (...) un conjunto de objetivos y políticas que definen lo que es y lo que hace la empresa (...) un conjunto de acciones intencionales que siguen unas pautas para conseguir un objetivo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Hablar de estrategia en comunicación equivale a hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. Esa planificación es la estrategia que se desarrolla a través de las acciones que se van ejecutando. Cuando, por ejemplo, se decide que se quiere dar máxima difusión a un evento de la organización, de forma planificada, se empieza a aplicar una estrategia que permita cumplir con los intereses de la organización, en este caso para lograr la máxima difusión del evento.

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado.

La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación.

Alguna vez usted ha escuchado hablar de estrategia de comunicación o estrategia de imagen. Pues bien. la diferencia la voy a explicar ahora mismo. Para poder actuar sobre la imagen de una organización que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada estrategia de identidad de la organización que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la organización. El estudioso Capriotti (2004) nos dice que (...) La estrategia de identidad (imagen) corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma.

Hablar de estrategia en comunicación equivale hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. Esa planificación es la estrategia que se desarrolla a través de las

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

acciones que se van ejecutando. Cuando, por ejemplo, se decide que se quiere dar máxima difusión a un evento de la organización, de forma planificada o no se empieza a aplicar una estrategia porque se van valorando los pasos a dar y se va eligiendo entre las opciones que se presenten cual se considera que es la más adecuada para los intereses de la organización, en este caso para lograr la máxima difusión del evento

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado.

La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación.

Origen de la estrategia en comunicación

El origen de la estrategia se remonta al mundo militar, cuando antiguamente en los combates se planificaba estratégicamente la forma de combatir al enemigo y por lo tanto es desde ahí que viene su origen.

A partir de ello, se lo emplea en muchos campos de la vida, desde la planificación estratégica de las empresas, pasando por las áreas de comunicación hasta llegar a la vida diaria de las personas.

7.1. Pautas de redacción de la estrategia

Entre algunas de las pautas que se deben considerar para elaborar o plantear una estrategia están:

- Tenga como primer elemento a considerar, la planificación institucional de la organización.

- Tenga en cuenta que las estrategias de comunicación pueden ser diversas al momento de planificar la comunicación institucional.
- Cada estrategia responde a una necesidad detectada en la organización.
- Todas las estrategias creadas deben ser incorporadas a la dinámica de trabajo del equipo de comunicación.
- Existen factores externos a la organización que pueden hacer posible que las estrategias de comunicación previamente establecidas cambien, por tanto, las estrategias no son estáticas. Sin embargo, en la mayoría de los casos es la forma de ejecutar las acciones la que cambia.
- Una estrategia de comunicación puede abarcar un sinnúmero de acciones. Sin embargo, también es posible que una estrategia contenga una sola acción. Todo dependerá de la visión de planificación del equipo o persona de comunicación que elabora el plan de comunicación.
- Las estrategias de comunicación se enfocan de acuerdo a los públicos a los que se quiera dirigir y de acuerdo a lo que se desee comunicar.
- En un mismo plan de comunicación pueden existir estrategias dirigidas a público interno y público externo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Casos de éxito de estrategia de comunicación

A continuación, dos ejemplos de estrategia de comunicación asertiva: precisamente, hace falta el tiempo y no es cuantificable

Marca: Juan Valdez

Juan Valdez, es una de las marcas colombianas más reconocidas en el ámbito de consumo de bebidas y otros productos a base de café. Su posicionamiento logró gracias a la correcta elección de la imagen que encontramos en todas sus envolturas, empaques o etiquetas del producto que se distribuye a nivel nacional e internacional. Es una selección de elementos que cuentan la esencia de lo que son, empleando como símbolos un campesino y un burro, que se convierten en la huella de lo que son y de donde provienen. Valores como la sencillez, lo tradicional, el trabajo, el esfuerzo, naturaleza es lo que significan esos dos símbolos, que se alinean a lo que sus colaboradores comunican, a lo que sus spots publicitarios manifiestan, a la decoración de sus locales y muchos más espacios. Actualmente la marca está presente en cinco continentes y se ha convertido en una empresa de posicionamiento de Colombia como un país cafetalero y de alto valor.

Usted puede identificar fácilmente en su localidad marcas u organizaciones que han trabajado de manera correcta la estrategia de comunicación y ha logrado un alto impacto.



Actividad de aprendizaje recomendada

Lecturas adicionales:

- En el siguiente blog, usted encontrará información resumida en [8 pasos de cómo elaborar una estrategia de comunicación](#).
- También revise la [guía básica para crear una estrategia de comunicación](#) escrito por Luz Pérez Baz
- Lectura del capítulo 3 de Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000. Refiere a la estrategia de comunicación.



Semana 12

Técnica y táctica



Unidad 8. Es lo mismo táctica y técnica

En las presentes semanas se va a profundizar sobre estas dos palabras.

8.1. ¿Qué es técnica?

Cuando en comunicación se habla de técnicas, existen muchos pensadores que definen las terminologías técnicas y tácticas como lo mismo.

Sin embargo, son terminologías totalmente diferentes. Entonces nos preguntamos, ¿cuál es la diferencia entre éstas? Pues bien, profundicemos al respecto.

Primero entendamos lo que significa técnica. Para el estudioso de la comunicación, Xifra (2005), afirma que:

Las técnicas definen la manera en que (los procesos a través de los cuales) el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo de la estrategia. Es decir, el cómo hacerlo. (p.13).

Una técnica es la manera en cómo llevaremos el tema y como lograremos su transmisión de los contenidos a los diferentes públicos.

8.2. ¿Qué es táctica?

Al hablar de las tácticas estas “se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas (o comunicación) gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas” (Xifra, 2003, p. 13). Lo que hace que las tácticas se conviertan en esas habilidades que el profesional tiene para desarrollar las acciones de comunicación de manera estratégica.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

8.3. Técnicas de comunicación

Las técnicas de comunicación que un profesional puede emplear son variadas, su aplicación puede depender de varios factores, como: tamaño de la organización, objetivos que se persiguen alcanzar, públicos a los que se quiere llegar, mensajes que se quieren compartir, entre otros.

Actualmente existen muchas herramientas y/o técnicas que se utilizan en el proceso de comunicación de las organizaciones. Así mismo, el desarrollo y crecimiento de tecnologías ha permitido que constantemente se implementen nuevos instrumentos, los cuales son empleados por las organizaciones.

A continuación, se detallan herramientas y técnicas de comunicación que pueden ser empleadas a nivel interno, externo, como también herramientas digitales, siendo estas no las únicas que se pueden emplear, pero si referenciales para su formación profesional.

8.4. Herramientas de comunicación internas

El accionar de la organización debe ser comunicado al interior de la misma, antes de que sea comunicado hacia fuera, por ello es fundamental que los directivos o propietarios de las empresas permanezcan en constante comunicación con los colaboradores de la institución.

Entre algunas de las herramientas de comunicación internas que tenemos están:

- **Buzón de sugerencias:** Es un espacio físico que recoge aportaciones de los miembros de la organización para mejorar el funcionamiento de la organización. Las hay físicas y digitales.

- **Cartas u oficios:** pueden ser empleados para comunicar formalmente acciones próximas a ejecutarse dentro o fuera de la organización. También se pueden utilizar para emitir otro tipo de comunicaciones como: avisos, celebraciones, entre otros.
- **Folleto de presentación:** sirve para hacer una breve presentación de lo más significativo de la organización. También pueden ser útiles para públicos externos.
- **Reuniones de trabajo o informativas :** son espacios donde se reúne al personal de la institución y se genera diálogo para dar a conocer la planificación, el desarrollo y evaluar proyectos específicos.
- **Agenda de reunión y acta de reunión:** Son elementos que permiten evidenciar que la reunión se realizó.
- **Revista institucional:** es una publicación puntual que aborda temas propios de la organización.
- **Soportes promocionales:** aquí corresponde a todo tipo de material promocional. Puede incluir: prendas de vestir, carteles, banners, calendarios, tarjetas, entre otros.
- **Cartelera:** También conocidas como tablón de anuncios. Son espacios donde se puede colocar papelería donde se anuncia eventos, actividades u otro tipo de acontecimientos visibles para los públicos internos de la organización. También las hay digitales.
- **Productos audiovisuales:** Los videos son empleados para evidenciar lo que la organización realiza o actividades que genera la misma organización.

- **Visitas guiadas a las instalaciones:** se realizan al interior de la organización donde se muestra áreas de alto valor.
- **Otros**



Semana 13

8.5. Herramientas de comunicación externas

Muchas personas creen que la comunicación externa es únicamente los mensajes que se trasmitten a través de los medios de comunicación de masas. Este criterio queda sin valor, ya que la comunicación se proyecta a través de cada detalle que la organización comunica o calla, desde sus colores institucionales, eventos en los que participa o en el involucramiento de actividades que realiza.

Una organización cuando realiza comunicación externa contempla técnicas de marketing, publicidad y relaciones públicas. Para ello, utiliza soportes propios y otros que no le pertenecen pero que permiten difundir su accionar en su integridad.

Los soportes propios son escenarios en los que la organización difunde información sobre sí misma y sobre sus actividades. Es promotora y protagonista de los acontecimientos sobre los que informa y los difunde. Los crea específicamente para la organización.

Los soportes ajenos son aquellos donde la difusión se realiza a través de espacios que no pertenecen a la organización, los dueños o gestores son instituciones o personas fuera de la institución y no

tienen ninguna relación de dependencia con la institución. Ejemplo de ello: *publicity*, que son espacios que los medios de comunicación le proveen a la institución de manera gratuita.

En su mayoría de veces los medios ajenos llevan la información a un público masivo e indeterminado mientras que los medios propios, especialmente la web, necesitan de una actitud proactiva del público. En los ajenos hay más impacto, pero en los propios (especialmente la web) puede hablarse de una actitud más favorable porque es el receptor el que busca el mensaje.

Miremos algunas herramientas de comunicación externas que pueden ser de su ayuda en el proceso de comunicación.

- **Técnicas de promoción:** que pueden servir para promocionar concursos u otro tipo de actividades. Entre ellos pueden ser cupones, protección de producto.
- **Congresos, ferias, jornadas, exposiciones, seminarios:** actividades que sirven para promocionar colectivamente actividades o productos en los que socialmente este trabajando la organización.
- **Product placement :** es un producto que se incorpora a la trama de series televisas para generar publicidad.
- **Productos emplazados:** son productos que aparecen en la producción audiovisual; si los consumen o manejan los actores es emplazamiento activo y si están en el decorado, emplazamiento pasivo.
- **Telepromociones :** son mensajes publicitarios comerciales en medio del programa.
- **Merchandising :** son acciones en el punto de venta para aumentar la rentabilidad o venta de un producto o servicio. Es la gestión profesional del punto de venta de una manera atractiva.

- **Sponsor, patrocinio y mecenazgo:** técnicas utilizadas como formas de promoción de la organización a través de su apoyo a alguna actividad o persona. Se busca la promoción de imagen de la organización colocada en lugares estratégicamente visibles de la acción o la persona apoyada. En algunos casos se brinda apoyo económico y en otros no.
- **Productos periodísticos:** como boletines, reportajes, documentales, foto-reportajes, crónicas a través de los cuales se puede dar a conocer acciones puntuales de la empresa. El contenido que se inserta en estos productos son de interés informativo para los medios de comunicación, por lo que su construcción implica credibilidad en el contenido. La lectoría generalmente es bastante alta y la gestión para que se inserte en los medios de comunicación es bastante alta, ya que se lo realiza de manera gratuita.
- **Ruedas de prensa o conferencias de prensa :** son lugares donde se hace la presentación informativa de un producto, servicio o proyecto institucional a los medios de comunicación.
- **Conversatorios con medios:** es un espacio donde un experto identifica un tema puntual de interés y conversa con los periodistas de los medios de comunicación para generar material para ser insertado.
- **Eventos públicos:** donde se fomente el trabajo socialmente responsable, incluso pueden ser espacios para integrar diferentes sectores. Pueden realizarse de acuerdo al interés de la organización.
- **Publicity :** son las relaciones de la organización con los medios de comunicación que se evidencia a través de un *free press* o *publicity* , es decir, de la gestión de noticias sobre personas, o sobre productos, o sobre acontecimientos

(Reinares, Calvo, 1999) que la Asociación Americana de Marketing – AAM define como la estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o idea por medio de noticias comercialmente relevantes difundidas por los medios de comunicación de masas y no pagadas directamente por el anunciante. La AAM se refiere en su diccionario web a la publicity como la forma de comunicar información sobre la compañía o producto, en general, en los medios de comunicación sin tener que pagar por ello.

El matiz diferenciador del *publicity* sobre otras herramientas de comunicación está en que se define como “gestión de noticias” para ser publicadas por los medios de masas y “no pagadas” directamente por la organización, es decir, no se emiten o no se publican en tiempos y espacios comprados. No son inserciones publicitarias, aunque incidan en aspectos intencionalmente destacados por la organización.

8.6. Herramientas de comunicación digitales

Con el aparecimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información la comunicación también ha evolucionado. Hemos pasado de la era de la información a la propia generación de contenidos, lo que ha provocado cambios en el comportamiento de las audiencias. Existen muchos recursos digitales que los usuarios utilizan en la web, entre ellas están: redes sociales, página web institucional, plataformas de comunicación de las empresas, entre otros.

Actualmente la red se ha convertido en la plataforma más utilizada para el intercambio de información y para establecer relaciones entre organizaciones y usuarios, esto debido a los altos niveles de interacción y la demanda de transparencia que los públicos exigen a las organizaciones.

Entre algunas de las herramientas digitales que podemos utilizar para difundir el accionar socialmente responsable de una organización tenemos:

- **Boletín electrónico** : a través de ellos se da a conocer el accionar de la organización. Pueden hacerse semanales, mensuales o en los tiempos que se considere pertinentes. Su principal objetivo es que los colaboradores o públicos externos, estén al tanto del accionar de la organización.
- **Servicio de atención al público**: es un sistema que permite al público externo elaborar consultas online para resolver dudas o atender consultas sobre la organización o sobre temas puntuales de sus productos, servicios o actividades.
- **Aplicaciones**: las organizaciones puedes elaborar sus propias aplicaciones informáticas para mantener mayor conexión con sus públicos. Actualmente y por el incremento del acceso a internet a nivel mundial, resultan muy estratégicas estas aplicaciones para comunicar sus acciones como una estrategia de cercanía con sus públicos.
- **Sitio web institucional**: contar con un sitio que evidencie todo el accionar socialmente responsable de la organización es fundamental. Se convierte en un espacio para visibilizar las actividades y que estas tengan mayor impacto. En ella se puede utilizar recursos como: texto, fotografías, infografías, audios, videos, animaciones, cuadros estadísticos o descriptivos, entre otros aspectos.
- **Chats**: son espacios que permiten lograr cercanía entre la organización y los públicos externos.
- **Correo electrónico**: esta herramienta es el vínculo de unión más frecuente entre la organización y sus públicos porque son la forma más habitual de comunicación en entornos

- **Redes sociales:** bien utilizadas pueden ser una herramienta de comunicación estratégica a la hora de comunicar. Tienen un gran alcance, lo que permite llegar con el mensaje de forma instantánea.
- **Revista digital:** este tipo de productos se aloja generalmente en el portal web institucional y sirve para apoyar la difusión de las actividades de la organización. Esta puede ser anual, semestral, mensual o semanal.
- **Landing page o página de aterrizaje:** Página web atractiva que permite crear vínculos con el usuario. Principalmente permite obtener datos de las personas que visitan dichos sitios donde se les ofrece un servicio o un producto. Entre algunos de los datos que se registran están: nombres, dirección de e-mail, teléfono, lugar donde vive, entre otros.
- **Otras**

Como se ha visto durante esta unidad, estas pueden ser algunas de las herramientas que se utilizan para la difusión del accionar de la organización, hacia dentro y/o hacia fuera. Pues las hay para públicos internos y externos y permiten manejar y fortalecer las relaciones con los medios de comunicación, con la comunidad y algunas que son transversales a toda la comunicación de la organización.



Actividad de aprendizaje recomendada

Caso práctico:

Existe una organización que necesita comunicarse con sus públicos internos y externos. La institución desea instaurar en su estructura un área de comunicación y usted es el candidato para liderar ese equipo, como responsable de comunicación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Lo primero que se desea hacer es que se difundan las diferentes acciones que la organización ha desarrollado durante años. Frente a ello, identifique ¿qué herramientas de comunicación de las estudiadas emplearía? Tenga en cuenta que son públicos internos y externos.

Las herramientas digitales gracias a los cambios constantes de la tecnología evolucionan con facilidad, identifique 5 herramientas que usted utilizaría para fomentar la comunicación interna.

- Lectura de artículo académico: Polo, M. P. (2012). [Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional](#). Revista internacional de relaciones públicas, 2(3), 153-174. Busque esta [dirección](#).
- Lectura del capítulo 14 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.



Semana 14



Unidad 9. Los indicadores en comunicación y el cronograma

En esta semana se profundizará sobre los indicadores de comunicación y cronograma.

9.1. ¿Qué es un indicador?

Una de los elementos claves dentro de la planificación de la comunicación son los indicadores, estos se desprenden de las tácticas o acciones que se proponen en el plan de comunicación.

Un indicador es un elemento que indica un resultado a conseguir. Un elemento que se propone y que al ejecutarse una actividad permite evidenciar lo conseguido.

El indicar viene representado generalmente en entregables y expresado en la mayoría de los casos en números.

Existen algunos tipos de indicadores, entre algunos de los que nos menciona Aljure, (2015) tenemos los siguientes:

9.1.1. Indicadores de gestión

Permiten verificar si se están utilizando los recursos (tácticas, canales, medios, dinero) según el plan, y a la vez, eficientemente.

- Porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario.
- Número de emisiones de un periódico
- Número de visitas realizadas

Estos están relacionados con la formulación de tácticas, medios, canales o actividades planteadas.

9.1.2. Indicadores de impacto:

Estos permiten verificar si se está logrando el objetivo en base al logro de impacto alcanzado. Por ejemplo.

- Porcentaje de conocimiento alcanzado de la campaña.
- Notoriedad lograda de la campaña

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Este tipo de indicadores puede asociarse a logros de corto o largo plazo, dependerá del tiempo para el que está pensado el plan. Cabe destacar que este indicador es más difícil de medir.

Por otra parte, existen indicadores por la forma de estructurarlos y estos pueden ser variados. A continuación, en una tabla se lo ejemplifica.

Tabla 6. Indicadores

Tipos	Pros	Ejemplo
Números absolutos	Clara, simples	# nuevos de clientes
Índices	Agrupa varios factores	Índice de satisfacción – una calificación
Porcentajes	Movimientos, tendencias	% de nuevos clientes
Rankings	Información cualitativa	Top 5 de Top of Mind
Ratios	Presenta relaciones	Nuevos clientes por empleado

Fuente: Aljure, A. (2015) Plan de comunicación estratégico. Editorial OUC

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

9.2. ¿Qué es un KPI?

- KPI significa “Key Performance Indicators”.
- Son indicadores claves de desempeño.
- Variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en nuestra planificación.
- Los KPI’s son métricas (medibles y cuantificables) que determinan numéricamente una variable.
- Ejemplo: ingresos, gastos, número de visitas, números de publicaciones, número de participantes.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9.3. ¿Cómo elaborar un cronograma en un plan de comunicación?

Antes de dar respuesta a dicha pregunta, cuestionémonos ¿Qué es un cronograma? ¿Para qué nos sirve?

Cuando usted termina el día o cuando dice todo lo que hará el siguiente, aunque lo haga mentalmente se está planificando. Entonces, nos damos cuenta que la planificación es un tema inherente al ser humano y que el pensar en tiempo y cómo nos vamos a organizar en todas las actividades que tenemos ya nos está llevando a tener una planificación secuencial y por lo tanto, una distribución de nuestro tiempo.

Lo mismo sucede cuando hablamos de cronograma en comunicación, es destinar o definir en qué tiempo vamos a desarrollar las acciones que nos estamos planteando, por lo tanto, es en el cronograma donde colocamos las fechas de ejecución de actividades y de acuerdo a ello, ejecutamos las acciones. Por consiguiente, es fundamental y clave, este apartado dentro de la planificación.

Entonces y una vez dadas las respuestas de la parte inicial, sigámonos preguntando otras, ¿es posible elaborar un plan de acción sin un cronograma? ¿cuál es su respuesta? Si o No. Con seguridad su respuesta fue no, pues bien, en el cronograma damos respuesta a cuáles son las acciones que vamos a desarrollar primero, las siguientes y finalmente las últimas. Este cronograma nos permitirá dar prioridad a las actividades.

Es importante que usted comprenda, que no basta con asignarles fechas a las actividades, al contrario, es establecer una planificación integral, visualizando en su integridad el plan de comunicación.

El estudioso Andrés Aljure (2015), nos propone dos tipos de cronogramas:

Ejemplo 1: cronograma general para el plan táctico

Fase I - 3 meses Desición	- Informar a empleados decisiones. - Generar un clima de confianza y credibilidad de información de la empresa.
Fase II - 18 meses Proyecto	- Crear conciencia de que el proyecto es una realidad y es inevitable. - Informar sobre los avances del proyecto.
Fase III - 1 mes Traslado	- Facilitar información al personal para que el traslado se realice con naturalidad. - Generar confianza en el proceso.
Fase IV - 6 meses Postraslado	- Reafirmar la satisfacción de las personas.

Figura 9. cronograma general para el plan táctico

Fuente: Aljure, A. (2015) Plan de comunicación estratégico. Editorial OUC

La otra propuesta es el cronograma específico. En la siguiente tabla nos encontramos con un ejemplo:

Tabla 7. Ejemplo 2: cronograma específico para el plan táctico

CRONOGRAMA PLAN TÁCTICO						
Tácticas-Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año XXXX			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Acción marco: definir y difundir estándares para la gestión de comunicación en situaciones de crisis y realizar simulacros y entrenamientos relacionados						
Definir/consolidar el perfil de competencias básicas de comunicación de la compañía. Definir/validar los gastos de cargos y las competencias comunicativas correspondientes. Difundir y comunicar quienes están autorizados para hacer intervenciones frente a los medios masivos, autoridades y comunidades y validar su empoderamiento para este fin.	1-4 meses	RR.HH, con descripciones de cargo actualizadas				
Formalizar un rol de líder de comunicación		Headhunter, oficina, equipos				

Fuente: Aljure, A. (2015) Plan de comunicación estratégico. Editorial OUC

Elaboración: Valdiviezo, C. (2019)

El esquema sobre el que realice el plan de comunicación siempre está sujeto al modelo que se adapte mejor de acuerdo a su organización o gusto.

Con todo lo que hemos estudiado, se puede llegar a la conclusión que dentro de un plan de comunicación un cronograma es fundamental y es imposible no contar con él.

9.4. El presupuesto dentro del plan de comunicación

El presupuesto es una parte de las más importantes dentro del proceso de planificación de la comunicación. Existen acciones que implican un costo y otras que las desarrolla el equipo de comunicación apoyados en una autogestión, lo que genera un costo cero.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

De este presupuesto muchas de las veces dependen la ejecución o activación de acciones que aporten a la consecución de los objetivos comunicacionales.

Es recomendable que el equipo de comunicación tenga un presupuesto aprobado de manera anual y que este considere toda la planificación que se realiza durante los 12 meses. Sin embargo, para quienes trabajamos en comunicación siempre hay acciones que no se contemplan dentro de la planificación anual, y estas necesidades aparecen y requieren ser comunicadas y estas demanden de un presupuesto adicional.

En temas de presupuesto el equipo de comunicación siempre lo coordinará con el área financiera de la organización; por lo tanto, para su levantamiento requiere que los rubros que se coloquen en él, necesariamente sean reales. Se aconseja que antes de su aprobación, todos los rubros que se detallan, tengan una cotización por escrito, lo que asegurará la efectividad del presupuesto.

Con seguridad quienes trabajamos en el área de comunicación o más aún en el área de planificación de la comunicación, les huimos a los números, pero me permito comunicarles que esto no debe ser un tema que nos provoque resistencia, al contrario, debe ser un campo en el que también desarrollemos nuestros conocimientos por llevar una contabilidad que optimice los recursos de la institución y permita visibilizar las acciones de comunicación.

Existen sinnúmero de formatos de un presupuesto y estos bien se pueden adaptar a un presupuesto de comunicación, y el determinar cuál es el más idóneo dependerá mucho del criterio profesional del comunicador o de los lineamientos establecidos en la organización donde labore.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Es así que usted pudiese incluir una columna dentro del plan donde hace la propuesta de acciones y al final sumar los rubros que implican un costo y de esa manera visualizarlo integralmente.

Otra opción que usted también puede considerar es hacer un presupuesto al final de la tabla de planificación, donde detalla los materiales y cantidades y ahí mismo realiza la sumatoria.

Estas dos opciones son válidas, lo que, si le recomiendo es que usted nunca se olvide de incluir dentro del plan de comunicación este apartado de presupuesto, el sacarlo hace que el plan no esté completo, y, al contrario, el incluirlo le permite a nuestro cliente o máximas autoridades de la organización conocer cuánto va a invertir económicamente para desarrollar determinado plan de comunicación.

Si por algún motivo, el plan de comunicación no tiene un costo del que se demande dinero fuera de lo establecido por la organización, que esto también es posible. Mi recomendación es que usted genere una nota explicativa donde indica que el presente plan de comunicación no implica ningún costo para la institución.

Aunque de por medio haya rubros que generarán un costo como la utilización propia de los recursos que tiene la organización, sin embargo, ello no será necesariamente obligatorio ponerlo como un gasto para la organización.

Finalmente, reitero que el presupuesto, es uno de los principales aspectos a tomar en cuenta, porque de nada valdría preparar detalladas y excelentes planificaciones si se carece del apoyo económico necesario para llevarlas a ejecución. La planificación estratégica de la comunicación por sí sola no garantiza su éxito. Para lograrlo es indispensable, que se completen adecuadamente las dos etapas restantes del proceso administrativo, es decir, la implementación y el control, como requisitos indispensables para demostrar la efectividad del plan propuesto.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

El presupuesto es la inversión que se destinará al programa de comunicación y el modo en cómo se distribuirán estos recursos depende del ejecutor del plan de comunicación.



Actividades de aprendizaje recomendada

- Escuche el siguiente podcast sobre [El Presupuesto](#) de comunicación elaborado por Nataly Leal.



Semana 15 y 16

Etapa de Evaluación. Método Race



Unidad 10. La evaluación en el proceso de comunicación

Las estrategias y acciones de comunicación que se plantean en un plan de comunicación deben ser evaluadas de manera permanente. Se recomienda hacerlo durante el proceso de ejecución y al finalizar la ejecución de toda la planificación prevista. El hacerlo durante el proceso de ejecución de un plan de comunicación ayuda a tomar medidas correctivas para lograr una mayor efectividad de la campaña. Es responsabilidad del comunicador plantear los mecanismos o instrumentos más apropiados para ejecutar dicha evaluación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

La evaluación, es un proceso que se suma al desarrollo de la planificación estratégica; por lo tanto, implica la participación de todos los actores involucrados, no solo los directivos de la organización.

Cuando se va a evaluar es importante que estén todos los involucrados, es decir públicos que participaron en el proceso de comunicación. Por ello, es importante que en primer lugar se realice una identificación de estos públicos, luego se defina los instrumentos de evaluación, para luego pasar por los sistemas aplicables y las directrices de acción, para finalmente conocer las formas de intervención que podrían asumir los integrantes de la comunidad que forman parte de esta evaluación.

La evaluación permite conseguir una retroalimentación de los diferentes públicos y una mejora continua de la estrategia (Xifra, 2005, p.80), incluso para tomar correctivos que permitan una mayor efectividad de la comunicación.

La estudiosa Marisol Gómez (2007), al referirse a la evaluación afirma que:

Determina en qué medida se han cumplido los objetivos planteados. Se puede y debe aplicar a todos los procesos y productos desarrollados y ofertados por el servicio de información. Forma parte de la filosofía de la gestión de calidad, ayuda a determinar si se están haciendo bien o mal las cosas, a adaptar los planes y programas de actuación, a distribuir mejor los recursos, a mejorar los servicios, a justificar la existencia del servicio, etc. (p. 412-413).

La evaluación puede ser aplicable a procesos y productos desarrollados y todo lo que implica dentro de su cadena de gestión. Institucionalmente la evaluación permite la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en una organización y alterar en caso de desvíos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Según Smolak (2013), la evaluación es fácilmente confundida con la investigación, cuando se habla de dos terminologías distintas, afirmando que:

El concepto de evaluación necesita una definición más precisa para que no se confunda con el proceso de investigación, sino que señala directamente su papel dentro de la investigación de comunicación y planificación estratégica de comunicación en general. (p. 741).

Ya nos queda claro que, la evaluación está directamente relacionada con la estrategia de comunicación que plantea el responsable de comunicación de la organización.

La evaluación final no solo se centra sobre la acción sino sobre los resultados o las consecuencias de la actuación en comunicación, y sobre el nivel de logro de los objetivos que se fijan. Evaluar sirve para hacer visibles los resultados logrados o no. Los resultados se han de medir referenciados en el logro o no de los objetivos propuestos (Túñez, 2012, p.65).

Para Wilcox (2011) el proceso de evaluación consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y así mismos” (p. 203).

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, realizables, en función de los acuerdos entre el equipo de comunicación y el personal que constituye la contraparte. Por ello es que se puede afirmar que la evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

10.1. ¿Qué es lo que se puede evaluar?

Se puede evaluar absolutamente todo dentro una planificación de comunicación. Para poder hacerlo el punto de partida es contar con el plan de comunicación, documento donde se establecen los indicadores a evaluar por cada una de las acciones a ejecutar.

10.2. ¿Para qué evaluar la comunicación en una organización?

Es importante evaluar una campaña de comunicación porque a través de este proceso se puede determinar el cumplimiento del plan de comunicación y los resultados obtenidos.

Así mismo, es importante evaluar una campaña de comunicación de manera permanente. Es decir, durante el proceso de ejecución y una vez finalizado todo el proceso de ejecución de comunicación.

Además, es a través de la evaluación de las acciones de comunicación donde se puede detectar los errores y los aciertos logrados en el proceso de ejecución. En caso de detectarse errores se puede plantear soluciones de manera inmediata y evitar que el proceso de comunicación se vea afectado.

Todo proceso de evaluación debe ser profundo, eficaz y de alto valor para el mismo equipo de comunicación y para la alta gerencia o el cliente para el que trabajemos en dicho momento.

Mi recomendación es que siempre que usted evalúe campañas de comunicación lo presente de manera sencilla de entender, para ello apóyese en gráficas y recursos que le permitan evidenciar de manera numérica y sencilla los datos o resultados que se presentan. Acompáñelos siempre de una interpretación de datos, una explicación suya que profundizará lo presentado.

10.3. Ventajas de evaluar un plan de comunicación

Entre algunas de las ventajas de evaluar una campaña de comunicación están:

- Conocer el costo beneficio de la campaña ejecutada.
- Medir los impactos logrados.
- Conocer con certeza el costo real de la campaña.
- Identificar las acciones ejecutadas y las no ejecutadas.
- Identificar errores y no volver a cometer los mismos.
- Identificar fortalezas y debilidades del equipo de comunicación.
- Encontrar nuevas oportunidades comunicacionales.

Le invito a que usted identifique otras ventajas de evaluar un plan de comunicación fruto de las lecturas realizadas.

10.4. Instrumentos para evaluar una campaña de comunicación

Existen los siguientes métodos de medición y evaluación (Álvarez, 2011, p. 86-99):

- **Medición de la Producción.** “Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc., se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica” (Álvarez, 2011, p. 86). Por su parte, Smolak (2013, p. 473) señala que para lograr esto, se debe hacer un seguimiento completo al plan comunicativo ejecutado, señalando el papel de acción prosecutiva, monitorización constante, lo que permitirá medir los resultados y rendimiento del plan.

- **Medición de la Exposición.** “Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (pressclipping), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido”. (Álvarez, 2011, p. 86). El clipping de medios, permite generar impacto de la marca en los públicos a través de medios de comunicación.
- **Medición de Impacto.** “Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación” (Álvarez, 2011, p. 88). Medir el impacto, es una tarea sumamente importante, pues de lo contrario, sólo se supondría que la organización o uno de sus productos tiene tal o cual aceptación. Es la medición del impacto la que permite al comunicador estratégico conocer a ciencia cierta la presencia que tiene la organización en el público, así como su grado de aceptación.
- **Medición de la Participación.** “Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes” (Álvarez, 2011, p. 89). La participación del público, sea por un canal u otro, permitirá al comunicador organizacional conocer de forma directa la valoración y aceptación que tiene la organización en la población, el público consumidor, sus proveedores y las autoridades públicas, con lo que podría determinar de forma clara las estrategias a seguir en el futuro.

- **Modelos integrales**, existen un sinnúmero de autores que han propuesto algunos modelos de evaluación integrales. Es el caso del Modelo Yardstick, o regla de la efectividad, de Walter Lindenmann (1993) y el modelo *Balanced Scorecards* o Tablero de Comandos de Michael Ritter (2002) y Kaplan, R.S., Norton, D.P (1992) entre otros.
- **Medición en acciones comerciales.** “Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial”. (Álvarez, 2011, p. 95).

10.5. Auditoría en comunicación

La auditoría en comunicación es un modelo de evaluación. Mide la efectividad de la campaña de comunicación. A través de ella se miden las fortalezas y debilidades que se han desarrollado durante el proceso de la ejecución de un plan de comunicación.

Las auditorías pueden ser de comunicación o también llamadas de relaciones públicas. Permiten examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Se la puede ejecutar en cualquier momento. Están intrínsecos los públicos y se pueden diagnosticar diversos temas como: identidad proyectada, la imagen percibida, mensajes enviados, entre otros aspectos.

Existen auditorías internas y externas. Las internas se hacen dentro de la organización y permiten detectar las carencias en el ámbito de colaboradores. Las auditorías externas se relacionan con públicos externos y permiten identificar cómo están viendo estos públicos a nuestra empresa.

Además, a estos dos entornos donde se pueden aplicar las auditorías, también existen auditorías que se realizan de manera personal para medir el impacto de la marca personal ya sea de un perfil profesional o de alguna persona que tenga interés en hacerlo.

Para realizar una auditoría en comunicación se lo puede hacer en estos sencillos pasos:

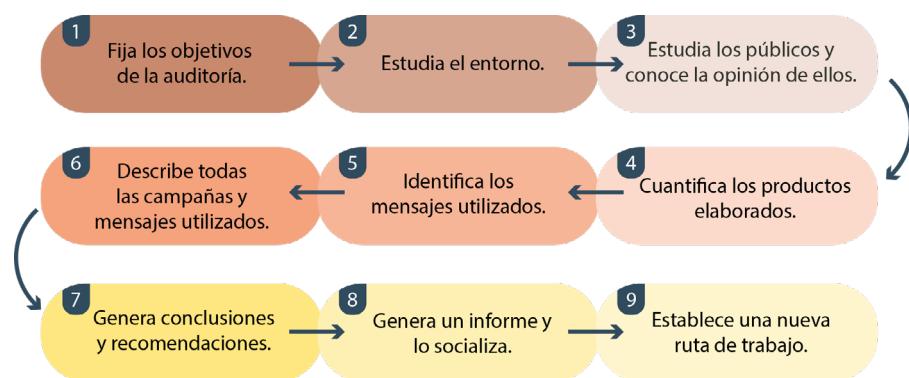


Figura 10. Pasos para realizar una auditoría en comunicación

Elaboración: Cesibel Valdiviezo A.

10.6. Modelo Communication Management Bridge

Es un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica propuesto por Álvarez Nobell (2013 p. 9), refiere a que una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

Su propuesta parte del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vinculante con el resto de los niveles de la organización, sean estos operativos o directivos.

El autor fundamenta el modelo en los siguientes pilares estratégicos.

1. La comunicación, que trabaja bajo objetivos es transversal y determinante en las organizaciones.
2. Siempre y de manera inexcusable, los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización, de ahí la relación intrínseca entre estos dos fundamentos.
3. La planificación según el modelo RACE, es de naturaleza dinámica e integrada y contar con cada uno de sus elementos la hace más activa.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen procesos de planificación estratégica para su gestión de comunicación.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; mientras que, las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y en constante retroalimentación entre si.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia evaluación.

8. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas, herramientas y dispositivos posibles de emplear.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como *output*, *outtake*, *outcome* y *business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica
10. No existe un único método que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesario La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse y estar siempre alineada.

10.6.1. Fases y actividades del modelo

El modelo *Communication Management Bridge* propone, para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios construidos en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa (Figura N.^o 11).

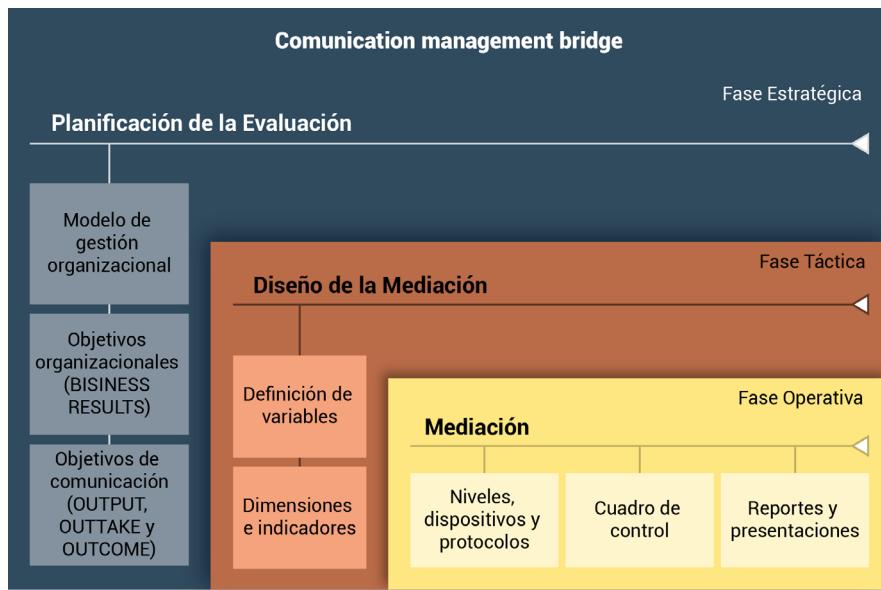


Figura 11. Modelo de Communication Management Brige

Fuente: Álvarez Nobell (2014)

Como explica su autor, Álvarez Nobel (2014), cada fase está correctamente identificada:

En la primera fase que es la estratégica, corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el management de la organización.

Comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (*Business Results*) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (*output, outtake, outcome*).

Las actividades de las dos fases restantes, en tanto corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o áreas que gestionan la comunicación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

Por último, la fase operativa, muchas veces implícita en la propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

La siguiente figura nos muestra como la planificación estratégica en comunicación vincula sus cuatro etapas, con las distintas fases de la evaluación.

Figura: Vinculación entre las fases de la planificación y de la evaluación.

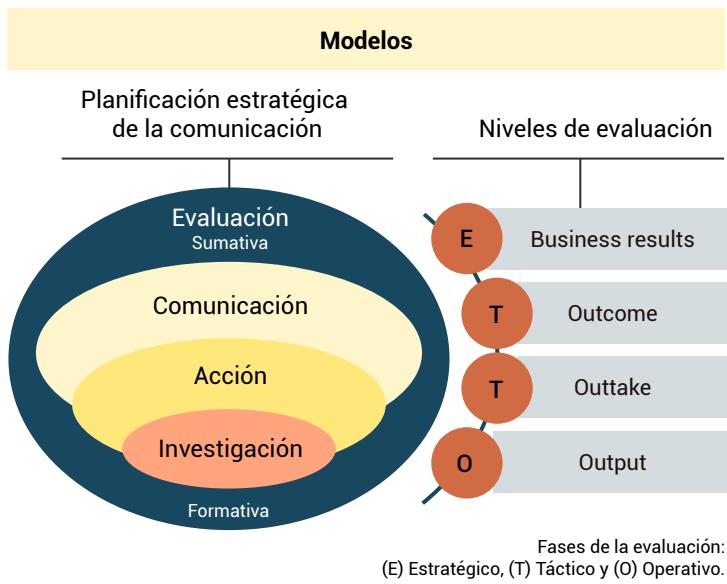


Figura 12. Niveles de evaluación

Fuente: Álvarez Nobell (2014)

Se analizará brevemente cada una de las fases con sus correspondientes actividades.

10.6.1.1. Fase estratégica: planificación

Que corresponde a la fase de la planificación de la evaluación, implica la identificación de las tareas específicas a ejecutar, pero también de las características generales de la organización en que se intervendrá, como: políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos. Siguiendo las pautas generales, se tienen tres actividades (Álvarez, 2013, p. 9-10):

Tabla 8. Actividades de la fase estratégica

Fase	Actividades	Descriptores	
ESTRATEGICA	Alineación con el modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).	Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el <i>management</i> emplea habitualmente.
	Selección de objetivos organizacionales.	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	
		Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (<i>Business Results</i>). Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos.	Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
	Definición de los objetivos de comunicación.	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (<i>OUTCOMES</i>) Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (<i>OUTPUTS -OUTTAKE</i>)	Definición de los objetivos específicos de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

Fuente: Álvarez Nobell (2014)

10.6.1.2. Fase táctica: diseño de la medición

En esta segunda fase se realiza el diseño de la medición, aquí se hacen operativas o reales las definiciones de la fase estratégica, para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. En el siguiente cuadro se muestran dos actividades claves de esta fase.

Tabla 9. Actividades de la fase táctica.

Fase	Actividades	Descriptores
TÁCTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Fuente: Álvarez Nobell (2014)

10.6.1.3. Fase operativa: medición.

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica que será llevada adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir durante todo el proceso de medición.

Tabla 10. Actividades de la fase operativa.

Fase	Actividades	Descriptores
OPERATIVA	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos. Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.) Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
		Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables). Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).
	Cuadro de mando y elaboración de índices	
	Diseñar los reportes y presentaciones.	Redacción de Informes Finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar) Presentación de resultados finales. (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Fuente: Álvarez Nobell (2014)

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante.

De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los outputs y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar.



Actividad de aprendizaje recomendada

Escuche el siguiente podcast sobre [¿Cómo medir los resultados en el plan de comunicación?](#) De Nataly Leal.

En el blog de Nagore García Sanz, experta y consultora de comunicación, nos comparte material para [elaborar un plan de comunicación](#)

Lea el siguiente artículo del académico Alejandro Álvarez Nobell, con el título [Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos](#) que refiere a la evaluación y que le permitirá profundizar sobre procesos de evaluación de la comunicación dentro de una organización.



Actividades finales del bimestre

- Repase los contenidos estudiados en el bimestre. Emplee la técnica del subrayado.
- Realice las lecturas de apoyo brindadas de las temáticas tratadas.
- Prepárese para el examen bimestral.

Antes de concluir el estudio de la presente unidad evaluemos nuestros conocimientos a través de la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 2

Estimado estudiante, le invito a contestar las preguntas que se detallan a continuación, le permitirán reforzar los conocimientos y evaluar su aprendizaje de los contenidos estudiados.

Si alguna pregunta se le dificulta y no puede contestar, le invito regresar a la lectura y comprender de mejor manera los contenidos para dar respuesta a las preguntas planteadas.

A cada una de las preguntas planteadas seleccione un ítem como respuesta correcta.

1. ¿En qué momento es aconsejable evaluar las estrategias de comunicación?

- a. Durante el proceso de ejecución.
- b. Al finalizar todas las actividades.
- c. En ambos momentos.

2. La evaluación permite:

- a. Conseguir una retroalimentación de los diferentes públicos.
- b. Mejora continua de la estrategia.
- c. Las dos anteriores.

3. La evaluación es fácilmente confundida con:

- a. La capacitación.
- b. La investigación.
- c. La ejecución.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

4. Las auditorias permiten examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y se las puede ejecutar en:
- a. Cualquier momento.
 - b. En determinados momentos.
 - c. Nunca.
5. El modelo *Communication Management Bridge* es de:
- a. Planificación.
 - b. Ejecución.
 - c. Evaluación.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Es Peter Drucker quien creó la teoría de Dirección por Objetivos en 1953.
2	c	Es el modelo RACE el que se vincula a la DPO.
3	b	El estudioso Jhon Marston quien creó el modelo RACE.
4	c	Las siglas RACE vienen de su originario significado en inglés: <i>Research, Action, Communication y Evaluation</i> .
5	c	Los cuatro elementos que se señalan efectivamente corresponden a los del modelo DOLAR, ellos son: diagnóstico, objetivos, logística, actuaciones y revisión.

Ir a la
autoevaluación



Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La evaluación de una acción se puede hacer durante la ejecución y al finalizar las mismas.
2	c	La evaluación permite retroalimentación de los diferentes públicos y mejorar las acciones que se están implementando.
3	b	La investigación se suele confundir mucho con evaluación. Siendo éstas dos terminologías con significado diferente.
4	a	Las auditorías se las puede realizar en cualquier momento. No existe una regla que determine lo contrario.
5	c	El modelo <i>Communication Management Bridge</i> , es de evaluación, no corresponde a planificación ni a ejecución. Su autor lo propuso como un modelo bastante completo para evaluar campañas de comunicación en las organizaciones.

Ir a la
autoevaluación





5. Referencias bibliográficas

Albavera, F. S. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos (Vol. 32). United Nations Publications.

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC.

Almansa, A. (2004). Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El Caso Andaluz. Málaga: Universidad De Málaga.

Álvarez, A. (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. In V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna.

Benavides, J., y Villafañe, J. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.

Castillo, J., Bayón, M. M., & Arteta, R. (Eds.). (1992). La empresa ante los medios de comunicación. Bilbao: Deusto.

Castells, M. (2009): Comunicación y poder. Madrid. Alianza Editorial.

Capozzi, L. (2005). Corporate reputation: Our role in sustaining and building a valuable asset. Journal of Advertising Research, 45(3), 290-293.

Costa, J. (Ed.). (2011). El ADN del dircom (1a. ed. ed.). Barcelona: Granolers.

Díaz de Santos. (1994). Dirección por objetivos. aplicación en la pequeña empresa. (s.f.). España.

Estanyol Casals, E. (Ed.). (2017). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa? Editorial UOC.

Gandarilla, J. E., Ramirez, D. I., nieves, C. d., & Gomez, E. R. (2013). Reservas de la empresa azucarera Colombia.

García. S, N. (Abr 2, 2019). Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa. Recuperado de: <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/>

Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la estrategia: La efectividad está en la dirección. Barcelona: Deusto.

Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. Gestión 2000.

González, M. I. M. (2010). Los públicos en las relaciones públicas (Vol. 150). Editorial UOC.

Guell, J. M. (1997). Planificación estratégica de ciudades. Barcelona. Reverté.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2007), Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill

Hernández, A. G. (s.f.). Estrategia de Comunicación Institucional en la Casa de Cultura Habarimao de Cumanayagua Cienfuegos. CUBA.

Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional (No. 47). Universidad Rafael Landívar, Instituto de Lingüística y Educación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación on y off en la práctica. ESIC Editorial.

Losada, C. (Ed.). (2002). Prensa e imagen corporativa en la universidad: Los públicos internos (1a. ed.). Murcia: Universidad Católica San Antonio.

Luz Pérez, L. (2020). Guía básica para crear una estrategia de comunicación. Recuperado de: <https://www.makinglovemarks.es/blog/guia-basica-para-crear-una-estrategia-de-comunicacion/>

McDowell, W. S. (2011). The brand management crisis facing the business of journalism. *JMM: The International Journal on Media Management*, 13(1), 37-51.

Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona. UOC.

Matilla, K. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. UOC

Martín Martín, F. (1998). Comunicación empresarial e institucional (4^a act ed.). Madrid: Universitas.

Martín, F. M. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & análisis*, (1), 101-114.

Mora, J. M. (2009). 10 ensayos de comunicación institucional (1^a ed.). Pamplona: Eunsa.

Morales-Lugo, F., y Enrique, A. M. (2007). La figura del "dircom". Su importancia en el modelo de comunicación integral. Análisis: *Cuadernos De Comunicación y Cultura*, (35), 83-93.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Ocampo, M. (2011). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: ECOE Ediciones.

Quinn, J. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. Michigan

Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.

Valdiviezo, C. y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 131-156). La Laguna (Tenerife): Latina.

Valdiviezo, C. (2018). Texto guía de Elaboración de Planes de Relaciones Públicas. Universidad Técnica Particular de Loja: Ediloja

Villafaña, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Villafaña, J. (. (Ed.). (2000). El estado de la publicidad y el corporate en España. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. L. (2012). Relaciones públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.

Xifra, J., y Llueza, F. (2009). Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa. Madrid – España.

Xifra, J. (2007). Técnicas de las Relaciones Públicas. UOC.

Enlaces Web

Miranda-Gaibor, C., Guamán-Guadalima, N., & Ortiz-Chamba, C. (2019). La investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión. Razón Y Palabra, 22(3_102), 125-151. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1262>

La Nevera. (13 de enero de 2014). Como desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos. Recuperado de: <https://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>

Leal, N. (Productor). (10 de febrero 2020). ¿Cómo medir los resultados en el plan de comunicación? [Audio en podcast]. Recuperado de: <https://natalyleal.com/podcast/>

Leal, N. (Productor). (10 de febrero 2020). El presupuesto. [Audio en podcast]. Recuperado de: <https://natalyleal.com/podcast/>

Leal, N. (Productor). (8 de febrero 2020). ¿En qué pensar antes de hacer un plan de comunicación? [Audio en podcast]. Recuperado de: <https://natalyleal.com/podcast/>

Leal, N. (Productor). (6 de febrero 2020). ¿Qué es un plan de comunicación y para qué sirve? [Audio en podcast]. Recuperado de: <https://natalyleal.com/podcast/>

Polo, M. P. (2012). Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. Revista internacional de relaciones públicas, 2(3), 153-174. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966647>

Talentos Reunidos. (s.f). Qué hace un responsable de comunicación. Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/tag/que-hace-un-responsable-de-comunicacion/>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

The Craft Academy (18 de septiembre de 2017). Cómo crear plan de comunicación en 10 sencillos pasos. [Archivo de video]. Recuperado de: [CÓMO CREAR PLAN DE COMUNICACION EN 10 SENCILLOS PASOS](#)

Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. Razón y palabra, 18(88). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>