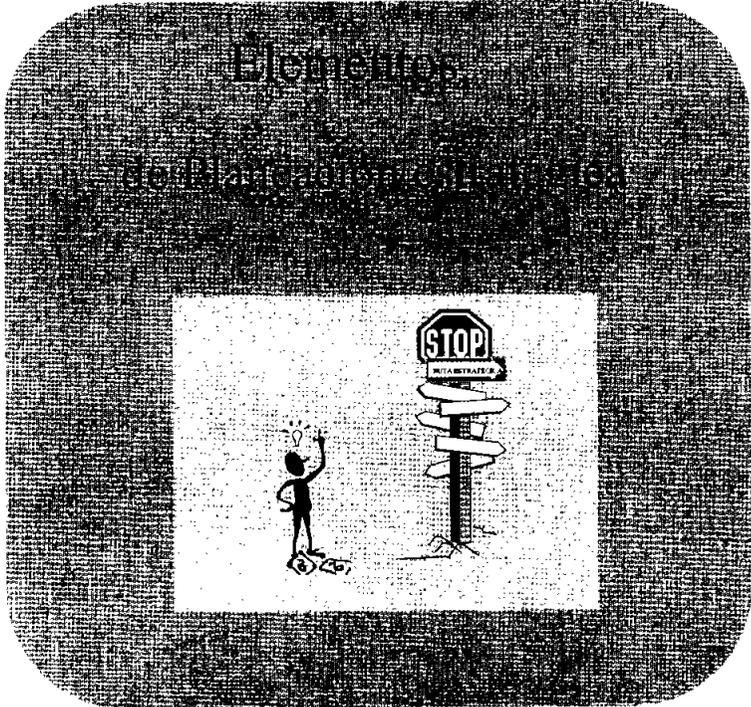

Capítulo 3.



3.1. Premisas de la planeación estratégica.

En planeación el término “estrategia” se emplea a título de un programa general que indica una dirección enfáticamente definida como el rumbo a seguir. En este sentido, la formulación de estrategias es ante todo un proceso de decisiones para determinar los objetivos, propósitos y metas de las organizaciones.

La estrategia produce las principales políticas y los planes para lograr esos objetivos, y define el mercado social al que se destinarán sus productos, la clase de organización que es o pretende ser, así como las aportaciones que dará a los usuarios, la sociedad y sus propios miembros.

La idea de que es ventajoso desarrollar planes estratégicos se apoya en siete premisas:

1. **Eficacia.** Deben orientarse a obtener resultados específicos.
2. **Pertinencia.** El objeto y límites de la estrategia, en cuanto a la problemática a resolver, deben ser plenamente identificados.
3. **Claridad.** Deben incluir sólo las etapas necesarias, sin excesos ni confusiones.
4. **Coherencia.** Deben distinguir claramente entre los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. **Eficiencia.** Deben discernir entre los mejores medios para lograr esos objetivos.
6. **Realismo.** Deben incluir las amenazas, limitaciones y oportunidades de las situaciones concretas.
7. **Compromiso.** Deben involucrar a todos los responsables de su ejecución.
8. **Confianza.** Deben generar un ánimo de confianza en su utilidad práctica.

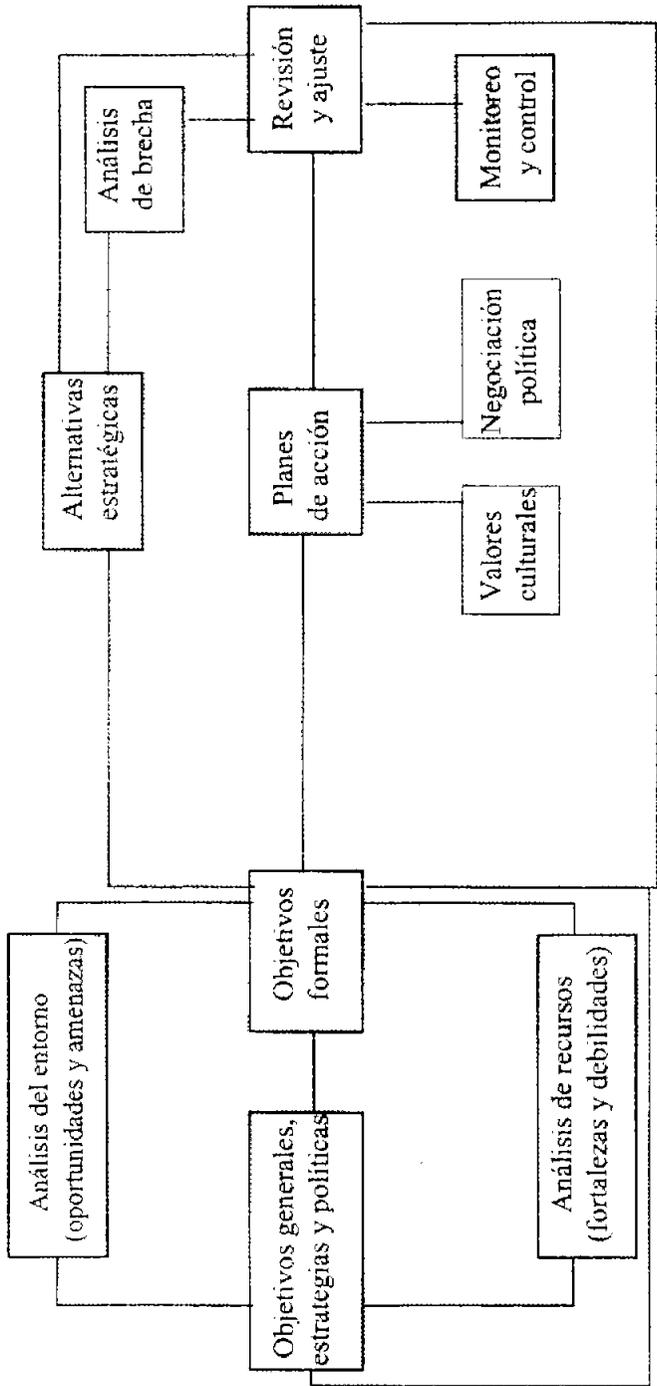
Para ser aceptables, estos enunciados toman la forma de planes estratégicos recurrentes; y para ser efectivos, la de programas de acción. Sin esos planes que los concreten, las estrategias se malogran.

El nombre mismo de “planeación estratégica” sugiere la unidad de dos actividades clave de las organizaciones: generar estrategias y planear. La planeación corresponde a las tácticas de que hablamos antes. La planeación estratégica reúne la idea y el método de realización.

Se han propuesto distintas etapas para describir la forma en que se formula y desarrolla la planeación estratégica. Es un trabajo de análisis que se integra al menos por los siguientes pasos:

1. Formulación de objetivos generales.
2. Análisis del entorno.
3. Análisis interno.
4. Determinación de objetivos formales.
5. Plan de acción y condiciones de viabilidad.
6. Formulación de alternativas estratégicas.
7. Monitoreo y análisis de brecha.
8. Revisión y ajuste.

Proceso de planeación estratégica



Fase I

Fase II

Fase III

Fase IV

Fase V

3.2. Proceso y elementos la planeación

Fase I. Objetivos preliminares

1. Objetivos generales. Son objetivos poco precisos pero que indican una aproximación a los desafíos de la organización para el largo plazo y se expresan de manera cualitativa.

Se les denomina ideales no porque estén fuera de la realidad, sino porque no contemplan todavía los medios para alcanzarlos. Una compañía podría exponer como objetivo ideal ser la número uno en ventas dentro de su mercado potencial; sin embargo, en ausencia de un análisis de las fuerzas externas e internas tendría que sacrificar mucho para lograrlo (los rendimientos económicos, por ejemplo).

Análogamente, un gobierno local puede pretender que su jurisdicción tenga el mayor índice de satisfacción popular respecto a la gestión pública. Pero si no conoce las necesidades y demandas de la ciudadanía puede cometer serios errores, como dotar de servicios de limpia donde el principal problema es la inseguridad.

Sin duda para este gobierno sería más conveniente formular su objetivo ideal en términos más o menos así: “ocupar uno de los mejores lugares de aprobación ciudadana por medio de la dotación oportuna de servicios básicos de acuerdo con las demandas diferenciadas de las distintas áreas poblacionales”.

Fase II. Diagnóstico

2. Análisis del entorno. Identifica las distintas fuerzas del ambiente, sobre todo las oportunidades y amenazas actuales y futuras.

En este caso se trata de hacer un análisis de la realidad económica, social, política y cultural, para identificar los ámbitos donde puede intervenir con buena probabilidad de éxito, evitar aquellas donde las condiciones sean del todo adversas, y llevar a cabo las acciones necesarias para comenzar a inclinar en su favor las que aparecen como áreas neutras o disputadas.

Es el caso de las organizaciones que diversifican sus productos para incursionar en nuevos mercados, pero que se abstienen de hacerlo en los que son muy dominados por cierta marca o empresa. Los fabricantes de calzado no invierten por sí solos en la industria petrolera, aunque lo harán si encuentran socios del sector que les asegure buenos rendimientos a su inversión.

Del mismo modo, una organización pública, por estar muy expuesta al juicio ciudadano, evitará en la medida de lo posible actuar sin la preparación necesaria en los espacios sociales y territoriales que lo expongan críticamente. La visibilidad negativa tiene enormes costos políticos para la institución y su aparato de gestión.

3. Análisis interno. Identifica los distintos aspectos de la realidad interna en términos de sus fortalezas y debilidades.

En este caso el análisis se concentra en la cantidad y calidad de los recursos disponibles, humanos, materiales, económicos, etcétera. Las organizaciones encuentran en estos recursos un límite a sus aspiraciones, por lo que deben estar conscientes de las inversiones que se necesitarán para generar las condiciones estructurales que apoyen los objetivos estratégicos.

Si los recursos son escasos y no hay manera de incrementarlos en el futuro inmediato, se encuentran en una posición estratégicamente débil. No obstante,

pueden disponer de recursos que no sean contabilizarse de manera directa, aunque sí estimables.

Un gobierno que cuente con apoyo popular debe ser capaz de convertir ese apoyo en un recurso interno, de modo que pueda, por decir algo, proyectar una imagen de gobierno responsable y eficiente en el uso de los recursos públicos, respetuoso de las libertades civiles, y transparente en su sistema de gestión.

No se trata de convertir las debilidades en fortalezas, sino en movilizar de forma conveniente los recursos que se poseen. La creatividad y la imaginación son recursos valiosos que no son contabilizables. Debe buscarse la forma de estimularlas puesto que la propia planeación estratégica hace uso de ellas.

Aún así, la escasez de recursos es un aspecto fundamental de la generación de estrategias. Y aunque la imaginación y la creatividad son recursos valiosos, siempre es necesario que cuenten con un elemental soporte material a su poder generativo.

El otro gran aspecto del análisis interno es el sistema administrativo. Una organización que centraliza demasiado la toma de decisiones termina inhibiendo la producción de ideas y el potencial innovador. De hecho, alentar el pensamientos estratégico implica estar conscientes de la tensión entre las actividades del plan y las tareas inmediatas.

Muchas veces ocurre que se le pide a la gente ser creativa y pensar estratégicamente, pero al mismo tiempo se le instruye para que dedique la mayor parte del tiempo a asuntos no previstos y prácticamente sin otra importancia que cumplir una orden. El pensamiento estratégico es una forma de ver el mundo, y como tal debe tratarse.

Fase III. Objetivos formales

4. Determinación de objetivos formales. Por el método de contrastación se formulan los objetivos estratégicos con valores cuantitativos y factibles. En este momento ya se ha estimado lo que se puede conseguir de los objetivos formulados originalmente.

Desde luego, el hecho de que se trate de objetivos factibles no implica abandonar del todo el primer planteamiento. Sigue siendo valioso como punto de referencia para la definición de los nuevos objetivos, sus atributos y variables. Por esta razón:

- Las estrategias deben ser comunicadas a todo el personal que toma decisiones claves, haciéndoles partícipes de su formulación final. Una estrategia que no se hace pública no es una buena estrategia.
- Para obtener aceptación deben comunicarse las premisas que condujeron a construir estos objetivos, sobre todo porque en su proceso de elaboración suele perderse valiosa información de detalle para comprender las razones para seleccionarlos.
- Los planes de acción deben, simultáneamente, contribuir a formular y reflejar los principales objetivos. Como hemos señalado, éstas no se definen sólo en la cima de la organización, sino que interviene una buena proporción de las áreas de trabajo.

Fase IV. Recursos y operación.

5. Plan de acción y condiciones de viabilidad. De acuerdo con el análisis, se toman las medidas estructurales y de recursos que ameriten los objetivos estratégicos.

En esta etapa se especifican los medios que se invertirán para cumplirlos, mismos que adoptan la forma de programas de trabajo vinculados entre sí y con las estrategias mediante determinadas líneas de acción. Tenemos entonces un vínculo estructural y normativo entre a) estrategias, b) líneas de acción, y c) programas de trabajo.

También aquí se determinan los objetivos tácticos y las metas de las distintas unidades, mismas que encuentran en ellos una escala para medir su actuación. Esas metas tienen que ver con los argumentos de utilidad corporativa y se negocian con la coalición responsable de la dirección organizacional.

Los planes de acción de las unidades operativas deben apoyarse en información de soporte que les ofrezcan los ejecutivos superiores o las unidades de staff. Esa información incluye al menos:

- líneas guía sobre el proceso de planificación estratégica;
- objetivos superiores relevantes y manifiestos explícitamente;
- resultados del análisis general, interno y externo, para detectar obstáculos y oportunidades.

Es importante señalar los criterios que diferencian objetivos y metas:

- Marco de tiempo. Un objetivo no tiene tiempo de vigencia previsto, es permanente y sin final; la meta es temporalmente definida.

- **Especificidad.** Los objetivos son amplios y tratan con asuntos de imagen, cultura y autopercepción. Las metas son mucho más específicas y se expresan en términos de un resultado particular a alcanzar en una fecha determinada.
- **Enfoque.** Los objetivos se definen en términos de algún entorno relevante que es externo a la organización; las metas están enfocadas más internamente e implican el modo en que los recursos de la organización se utilizarán en el futuro.
- **Medición.** Los objetivos cuantificados se expresan en términos relativos o comparativos, generalmente. Las metas cuantificadas se expresan en términos absolutos. Por ejemplo, un objetivo es el del gobierno local que aspira a estar entre los primeros lugares de aprobación ciudadana; una meta es lograr una cobertura del 80% de la demanda de servicios públicos.

Las estrategias no tienen el fin de señalar la manera como se debe alcanzar o llevar a cabo los principales objetivos; eso corresponde a los programas de apoyo, pero de la relación entre estrategia y programas dependen las modificaciones a la estructura organizacional para que concuerde con las necesidades de la planificación.

6. Formulación de alternativas estratégicas. Se elaboran planes de contingencia para tener salidas al recrudecimiento de factores críticos o situaciones imprevistas.

Estos planes son importantes por varias razones:

- Ninguna planeación es absoluta. Siempre quedan fuera aspectos y variables que no fueron identificados o dimensionados adecuadamente. Con el tiempo, sin embargo, pueden llegar a cobrar una importancia mayúscula y convertirse en factores críticos.
- En las actuales condiciones de incertidumbre los cambios ambientales hacen imposible anticiparse a la realidad futura. La planeación es un proceso de diseño de posibles escenarios, pero nunca hay garantía de que las cosas evolucionarán según indican las tendencias y los datos analizados.

Los planes de contingencia pueden plantearse a partir de los factores críticos que se tengan bien identificados, pues es muy probable que los fenómenos emergentes se relacionen de cerca con ellos. Por ejemplo, para una zona donde se padecen frecuentes inundaciones es posible diseñar un plan de evacuación para aplicarlo en caso de que el desasolve no sea suficiente.

Fase V. Control.

7. Monitoreo y análisis de brecha. Identifica la distancia entre lo planeado y lo que se ha obtenido. Es una actividad que inicia en cuanto comienza la implantación del plan de acción y se formulan líneas programáticas.

Con el seguimiento se detectan desviaciones al plan y se toman decisiones sobre cómo actuar para evitar su recurrencia. Las acciones correctivas generalmente se refieren a aclaraciones de procedimiento, mientras que las preventivas involucran adaptaciones al procedimiento mismo.

Para realizar el seguimiento se definen indicadores de distinta clase. Pueden ser estándares de actuación, productividad y venta, o documentación de registro de desviaciones.

8. Revisión y ajuste a nuevas condiciones. A diferencia del seguimiento, aquí el punto central no consiste en detectar desviaciones al plan, sino identificar si éste sigue siendo adecuado para cumplir con los objetivos estratégicos. Se trata por ello de un análisis global y de fondo.

Las decisiones que se toman con los elementos de análisis vuelven a estar a cargo de la coalición directiva. Cuando la distancia entre el plan y la estrategia es sustancial, lo más probable es que se origine un nuevo proceso de planeación estratégica.

De hecho, las estrategias deben ser revisadas con regularidad, atendiendo los indicadores y cambios del ambiente. Esto explica por qué a la planeación estratégica no se le considera un ciclo único, sino continuo y permanente.

Actividades:

Trate de pensar en las distintas fases de aplicación del proceso de planeación en un área de Comunicación Social dentro de una organización. Elabore y escriba sus ideas al respecto, siguiendo las fases descritas.

Fase I

Fase II

Fase III

Fase IV

Fase V

3.3. Estrategias y Comunicación Social

Muchos de los elementos del proceso general son aplicables a la acción estratégica de las unidades organizacionales. No obstante, éstas poseen características especiales que no deben pasarse por alto.

La estrategia de una unidad es una conceptualización, no siempre explícita, de:

- 1) los **objetivos** de la unidad, en concordancia con los objetivos institucionales de largo plazo;
- 2) las **políticas** y limitaciones principales, ya sean impuestas por el responsable o aceptadas por él de sus superiores, que actualmente restringen el campo de actividades de la unidad;
- 3) el juego de **planes y metas** a corto plazo que han sido adoptados con la esperanza de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Las unidades departamentales están sujetas a presiones fundamentalmente internas, vinculadas al sistema administrativo. Primero, no seleccionan sus estrategias de forma autónoma, sino con referencia a las institucionales. Recordemos que por sintetizar una gran cantidad de visiones, necesidades y preferencias de los actores organizacionales, es difícil que todas las unidades reconozcan sus aportaciones a los objetivos formales.

Segundo. Las políticas son experimentadas a menudo como limitaciones al desarrollo estratégico. Puesto que privilegian el orden y la integración, las unidades tienden a remitirse a la estructura funcional para orientar sus actividades. Y ya sabemos que las funciones no son estrategias, sino medios para la coordinación, además de inclinarse hacia la permanencia en lugar del cambio.

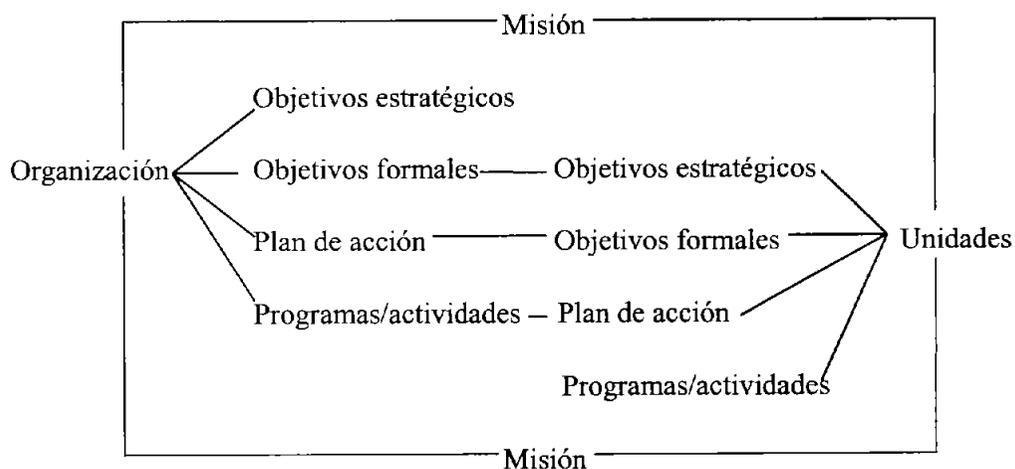
Tercero. El sistema organizativo no sólo promueve la centralización en la toma de decisiones, sino que los distintos niveles jerárquicos son espacio de disputas

y alianzas para obtener el control de segmentos clave para la organización. Como resultado, varias áreas de actividad son objeto de lucha o de bloqueos por distintos actores.

Cuarto. Los criterios para distribuir los recursos organizacionales no siempre amparan las necesidades y expectativas estratégicas de las unidades equivocadamente llamadas “de apoyo”. En un sistema de gestión integral no es lícito distinguir entre éstas y las funciones sustantivas, sino entre aportaciones de una clase y otra. En todo caso, se deben desarrollar parámetros claros para medir su eficiencia, no el “piso” en que se ubican.

Esta situación enmarca las actividades de las unidades administrativas y, por supuesto, también a Comunicación Social. Sin embargo, aún así es posible desarrollar estrategias de comunicación.

Las estrategias forman una relación escalar. Lo que son objetivos formales para la organización se transforman en objetivos estratégicos para las unidades que la integran. Lo que para aquélla es una línea programática, para éstas es un auténtico plan de acción. Las unidades se sitúan en un plano distinto, cambiando también su perspectiva estratégica:



En términos operativos esto significa que a pesar de las limitaciones estructurales para desarrollar estrategias independientes, las que se generen en Comunicación Social deben apoyar a otras estrategias y esfuerzos principales. En consecuencia, deben estar diseñadas de acuerdo con los objetivos de la organización, su acercamiento al público, la susceptibilidad a las regulaciones de otros agentes gubernamentales, y factores similares.

Además de objetivos estratégicos claros, la referencia obligada es la misión organizacional. Como señalamos, ella es fuente de legitimidad operativa. Delimita el espacio dentro del cual pueden desarrollarse las estrategias de la Unidad.

Los mensajes de Comunicación Social se inscriben así en las orientaciones que les brinda la misión institucional, pero también contribuyen a formarla con las definiciones que haga de la suya propia. La existencia de una misión global no exime a las unidades de definir y comprometerse con una.

Las características que debe reunir la misión de cualquier unidad son:

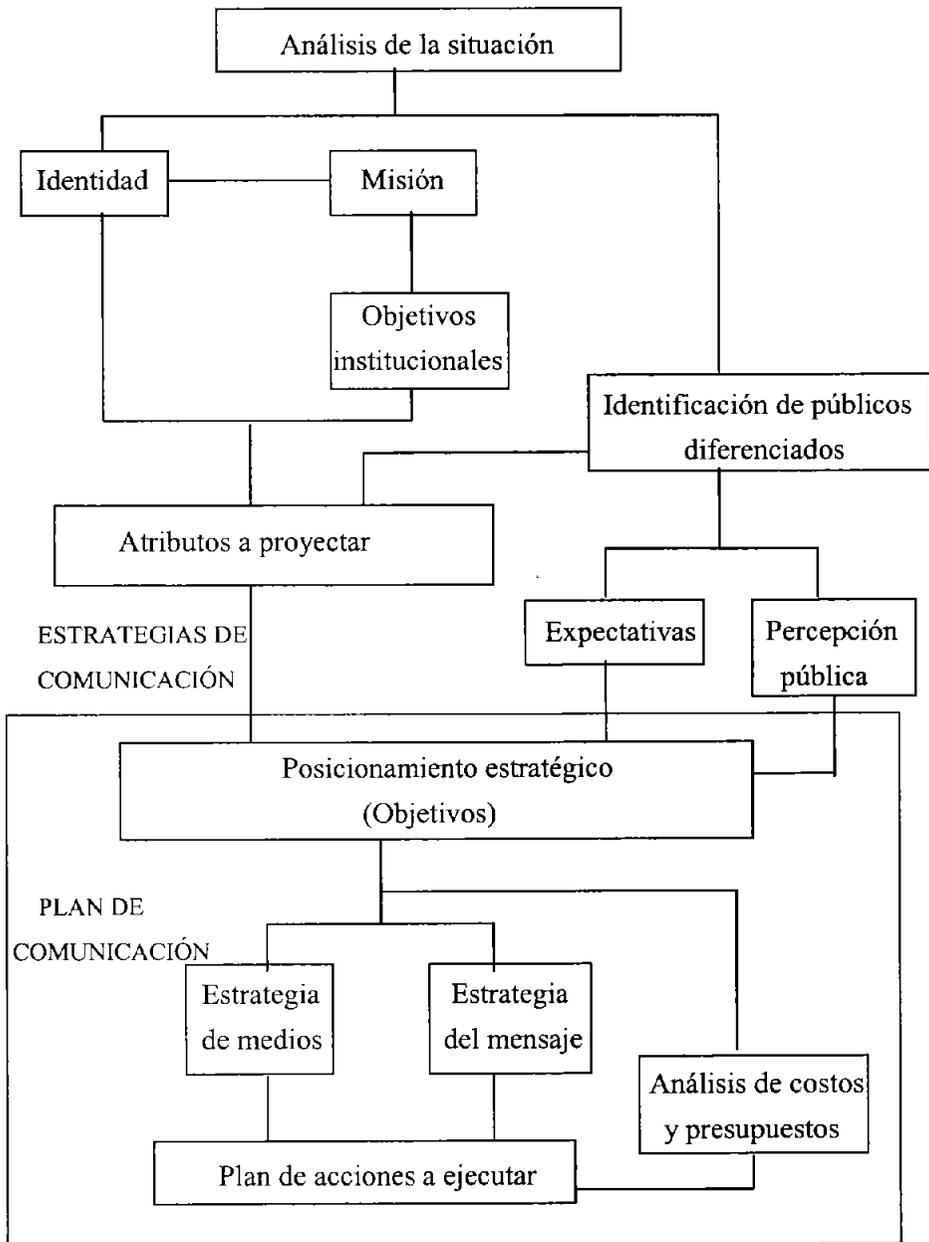
- Coherencia respecto a la misión organizacional.
- Pertinencia en cuanto a la realidad social, interna y externa.
- Consistencia en cuanto a sus condiciones de sostenimiento.
- Ambición en el sentido de conformarse con los límites impuestos.

Los referentes para formular la misión de Comunicación Social son:

- a) Identidad. Reconocer lo que es la organización; su objeto, misión y objetivos.
- b) Imagen percibida actual. Identifica lo que los públicos creen que es la organización, y los ejes que definen esa imagen pública.
- c) Congruencia. Busca ampliar puntos de contacto entre el discurso identificadorio y las expectativas públicas.
- d) Viabilidad. Debe poder traducirse a objetivos y planes factibles en términos de los recursos que pueden movilizarse.

El siguiente esquema muestra el proceso para definir estrategias de comunicación.

Proceso estratégico de Comunicación Social



La identificación de los atributos a proyectar surge del análisis de la opinión pública y la normatividad estratégica. La diferenciación de públicos de un análisis sociopolítico. Es necesario clasificarlos con criterios claros, de modo que se puedan convertir en sujetos de la estrategia comunicativa.

Los públicos se pueden diferenciar:

- a) Por su papel directo en las operaciones de la organización: empleados, entidades de gobierno.
- b) Por su influencia social: organizaciones sociales locales, patronatos, fundaciones, grupos de autoayuda, iglesias, cámaras.
- c) Por su relación con el poder y la autoridad: partidos políticos, empresarios, líderes de opinión.
- d) Por su relación directa con la organización: funcionarios públicos, auditores, proveedores.

Los **atributos** se refieren a los rasgos que la organización quiere construirse como características distintivas. Entre ellos podemos señalar:

Honradez	Compromiso	Responsabilidad	Consistencia	Valor
Confianza	Moralidad	Profesionalismo	Coherencia	Seriedad
Eficiencia	Solidaridad	Competencia	Capacidad	Esfuerzo

El vínculo que forman la estrategia e identidad institucionales con los atributos de imagen y las percepciones públicas imprime su marca en los objetivos del plan de comunicación.

Estos objetivos pueden agruparse en **básicos, preparatorios y complementarios, y estratégicos:**

- **Ejemplos de objetivos básicos:**

- a) Crear y mantener un clima de notoriedad suficiente y de opinión favorable al conjunto de las actividades políticas, sociales y culturales de la organización.
- b) Crear y mantener un clima de notoriedad suficiente y de opinión favorable respecto a las actividades de gobierno que forman el núcleo de la misión orgánica.
- c) Generar un conocimiento suficiente por parte de la opinión, y una valoración positiva de la eficacia en la gestión de la dependencia, probada por indicadores diseñados para tal efecto.

- **Ejemplos de objetivos preparatorios y complementarios:**

- a) Mejorar los niveles de confianza pública en la gestión de gobierno a partir de un acercamiento permanente con grupos de interés, medios de comunicación y ciudadanía en general.
- b) Difusión suficiente del estado de la administración pública en la localidad a través de todos los recursos susceptibles de emplearse como medios de comunicación.
- c) Conocer las variaciones en la opinión pública respecto a la gestión de gobierno a través de constantes estudios de opinión.

- **Ejemplos de objetivos estratégicos:**

- a) Proyectar la identidad institucional que se desea. Iniciar la configuración positiva de la identidad institucional, proyectando sobre la comunidad y públicos diferenciados los rasgos identificatorios con que se desea distinguirla.
- b) Dotar a la institución de un perfil específico. Individualizar la identidad institucional proporcionándole un perfil específico positivo que le permita ser identificada en los términos deseados por los diferentes públicos.
- c) Neutralizar la transferencia de imágenes negativas. Reducir y prevenir en lo posible la transferencia hacia la opinión pública de las connotaciones negativas

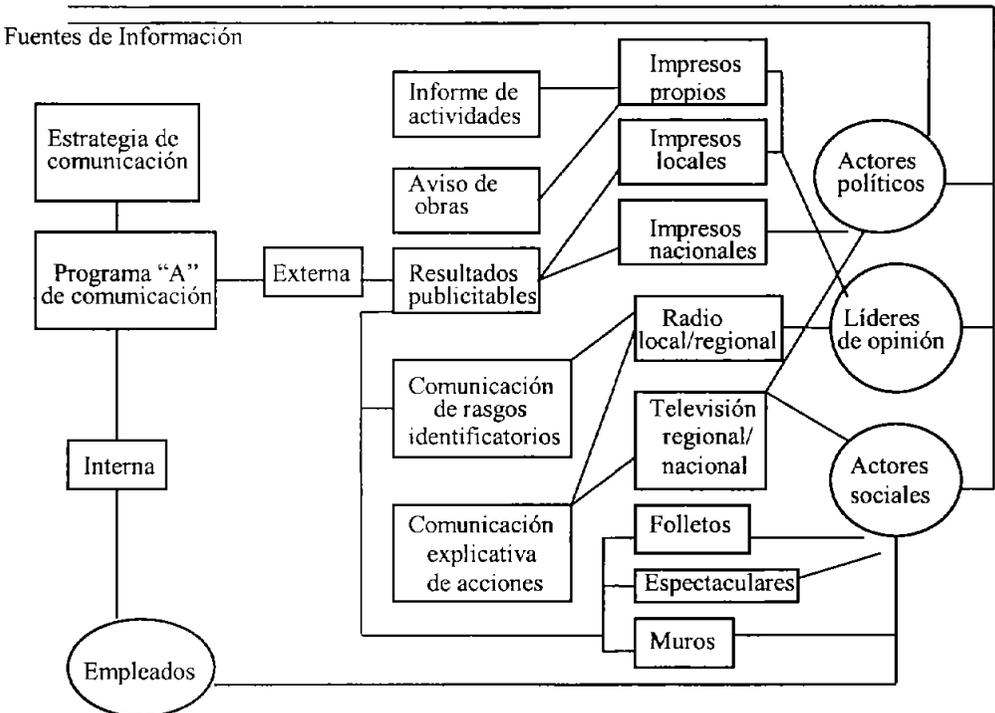
atribuidas comúnmente a las dependencias gubernamentales, en especial las que se heredaron de anteriores administraciones y que impiden su nueva identificación.

La aplicación de los recursos comunicativos se clasifican en **estrategias de medios y de mensajes**. En el primer caso, las preguntas que orientan son:

- ¿qué medios han probado ser más útiles para los fines que pretendemos, tanto por su nivel de cobertura como por su impacto sobre públicos específicos?
- ¿De cuáles disponemos?
- ¿Cuáles están a nuestro alcance?

La selección de los medios debe considerar el público al que llegarán los mensajes. Como caso hipotético, distingamos sólo cuatro públicos para elaborar un diagrama.

Diagrama de relación medios / públicos



Finalmente, los mensajes deben ser significativos para el público sujeto. Por ello se pide que:

- a) Toquen de cerca los intereses de esos públicos;
- b) Atiendan sus motivaciones y expectativas;
- c) Sean asertivos y eviten la polémica;
- d) Transmitan la identidad institucional.

El modelo de Lasswell que ya conocemos nos servirá para dar una visión completa de la operación comunicacional.

Modelo operacional de la comunicación

<p>1. Emisor QUIÉN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institución - Unidad - Grupo - Funcionario - Líder social - Etc. 	<p>2. Mensaje DICE QUÉ</p> <pre> graph TD C[Contenido] --- IS[Información semántica] C --- IE[Información estética] LC[Lenguaje / Código] --- A[Audio] LC --- E[Escrito] LC --- V[Visual] A --- RL[Representacional (lógico)] E --- RL E --- SE[Simbólico emocional] V --- SE RL --- R[Retórica] SE --- R </pre>		<p>3. Públicos A QUIÉN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Público interno - Opinión pública - Actores políticos - Actores sociales - Sector - Etc.
<p>4. Objetivos CON QUÉ PROPÓSITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear notoriedad - Mantener opinión favorable - Crear perfil - Conocer opinión - Mejorar confianza - Etc. 	<p>5. Recursos CON QUÉ INVERSIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Económicos - Temporales - Humanos - Técnicos - Etc. 	<p>6. Medio POR QUÉ MEDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpersonal - Impreso - Sonoro - Visual - Fijo - Móvil - Etc. 	<p>7. Resultados CON QUÉ EFECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar relaciones 1. ¿El emisor ha sido bien identificado? 2. ¿El mensaje ha sido captado y comprendido por sus destinatarios? 3. ¿El medio ha sido el adecuado? 4. ¿Hasta dónde se han cumplido los objetivos? 5. ¿Son desviaciones al plan o fallas de éste?

Después de situarnos en el contexto de la organización en la que se desarrolla el trabajo de la comunicación social; habiendo identificado la misión y objetivos precisos que como área debe, puede y tiende a tener; la planeación y el control de las labores se entenderán en dicho contexto.

Los que operan esta área funcional estarán en posibilidades de planear estratégicamente y sobre el campo de sus atribuciones, posibilidades y recursos.

Así es como, entendido el proceso estratégico de la comunicación social, es cuando podremos hacer uso más racional de las herramientas que ofrece el marketing de gestión pública en medio de una campaña de comunicación social.

De este modo entraremos en materia del desarrollo de las campañas necesarias para lograr la interrelación fehaciente y duradera con los distintos públicos a los que se avoca por función y cometido político la comunicación social.

Actividades:

Después de analizar la relación entre estrategia y Comunicación Social, revise los ejercicios de este capítulo. ¿Cambió su percepción?, ¿Eran pertinentes los ejemplos? ¿se deben cambiar o sólo matizar los ejemplos que realizó?.
