

GESTIÓN ESTRATÉGICA y CREATIVA DE LA COMUNICACIÓN:

Valores, habilidades y modelos de la comunicación persuasiva.

Indice

INTRODUCCIÓN

El negocio de las ideas, es el negocio de las personas

1. ¿Porqué la Gestión Estratégica de la Comunicación?

- 1.1. ¿Qué significa gestionar creativamente la comunicación?
- 1.2. ¿Cómo comunicar la comunicación?
- 1.3. Semántica y taxonomía de la comunicación.

PRIMERA PARTE

El pensamiento productivo

2. Gestionar la Creatividad

- 1.1. ¿Para qué sirve la Creatividad?
- 1.2. ¿Dónde están las ideas?
- 1.3. ¿Cómo se tienen las ideas
- 1.4. ¿Qué es la Comunicación Creativa?

3. Valores de la Comunicación

- 3.1. Verdad.
- 3.2. Bondad.
- 3.3. Belleza.

4. Fundamentos de la comunicación

- 4.1. Credibilidad.
- 4.2. Confianza.
- 4.3. Respuesta.

5. Cualidades de la comunicación

- 5.1. Competencia. (Eficiencia).
- 5.2. Sensibilidad. (Experiencia).
- 5.3. Responsabilidad. (Rigor).

SEGUNDA PARTE

Comunicación estratégica

6. Capacidades / saberes de la comunicación

- 6.1. Saber Escuchar.
- 6.2. Saber Preguntar.
- 6.3. Saber Motivar.
- 6.4. Saber Interpretar.
- 6.5. Saber Decidir.
- 6.6. Saber Negociar.

7. Habilidades de la Comunicación

- 7.1. Combinaciones, asociaciones, relaciones.
- 7.2. Brainstorming.
- 7.3. DAFO

8. Modelos de Comunicación

- 8.1. Modelos Estratégicos:
 - 8.1.1. La Auditoría de la Comunicación
 - 8.1.2. El Plan de Comunicación.
- 8.2. Modelo de Comunicación Persuasiva: la Estrategia Creativa Publicitaria.
- 8.3. Modelo de Valoración: Criterios Estratégicos, Criterios de Comunicación, Criterios de Realización.

J. M. Ricarte Bescós, abril de 2006

INTRODUCCIÓN: El negocio de las ideas, es el negocio de las personas

En la sociedad del conocimiento, la función de la universidad sigue siendo imprescindible y esa función no es otra que la de aprender para saber. Su misión es la de descubrir, analizar y transmitir por qué se tienen las ideas.

Es evidente que el conocimiento se tiene para saber, para tener criterio, para elegir, para decidir. Pero, sobre todo, para saber “dónde” están las ideas y para saber “como” se tienen las ideas.

En el aprendizaje de la publicidad –que es un negocio de ideas- ese conocimiento está condicionado por la transversalidad y la interactividad.

Por eso se necesita adquirir un específico conocimiento basado en una actitud formativa y un perfil académico que desarrollen una mente abierta y amante del rigor científico, al servicio de la comunicación y de la persuasión, de la gestión, del análisis y de la creatividad, respaldado todo ello por una firme cultura de la responsabilidad social.

La generación de ideas es un problema de conocimiento. La comunicación, es un negocio de personas. Y, la publicidad –como hemos dicho- es un negocio de ideas. Y, como tal, es una suposición.

Por tanto, el conocimiento, los saberes y las habilidades comunicativas que la universidad debe transmitir han de estar basados en:

la generación de ideas,
la investigación básica y aplicada, y
en la gestión productiva –por persuasiva- de la comunicación.

Un ejemplo de la metodología exigida en una comunicación persuasiva, lo ofrece claramente la comunicación publicitaria.

Si en la cadena de valor de la publicidad el producto que compra el anunciante es una idea estratégica y creativa de venta, el valor añadido de la publicidad no puede ser otro que el de la investigación que garantice el **rigor**, la **credibilidad** y la **responsabilidad**.

Es decir el que esté basado en una comunicación respaldada por:
una **identidad solvente** (un profesional en el que se puede confiar),
una **eficacia razonada** (conocimiento riguroso y probado), y un compromiso basado en una manifiesta **responsabilidad social** (responsables, pero no culpables).

De forma esquemática y para acercarse a la investigación, esa metodología podría plantearse como:

1. Objeto de estudio o de conocimiento: la Comunicación Persuasiva.
2. Objetivos: ¿por qué lo quiero saber?
¿para qué lo quiero saber?

3. Marco Teórico: perfiles profesionales en los que se utiliza la comunicación persuasiva (tales como la Publicidad, las RR. PP., la Comunicación Corporativa y la investigación en términos amplios).
4. Metodología de la i + c = investigación + pensamiento productivo (creatividad).

1. ¿Porqué la Gestión Creativa de la Comunicación?

1.1. ¿Qué significa gestionar?:

Básicamente, gestionar significa dirigir u organizar una empresa o un negocio.

¿Qué significa gestionar creativamente la comunicación?

Entender y poner en práctica que la comunicación es el negocio de las personas. Y la creatividad es el negocio de las ideas.

Porque gestionar creativamente la comunicación, significa, primero **pensar**, en segundo lugar significa **saber / conocer** y en tercer lugar significa **discernir / elegir**. En definitiva, gestionar creativamente la comunicación significa **responder**.

1) **Pensar** que es, etimológicamente, *pesar*.

El pensamiento es –como dice Compté-Sponville- lo que pesa o sopesa los argumentos, las experiencias, las informaciones...

Es, ese diálogo interior y silencioso del alma consigo misma, que decía Platón

2) **Saber / conocer** que es acercarse a los valores de la verdad, la bondad y la belleza. La sabiduría creadora. Porque, crear es pensar.

3) **Discernir** que es saber elegir y decidir. Que es saber ser libre.

4) **Responder** que es confirmar que en la comunicación se confía en quien se cree, y se cree en quien responde.

Pensar, saber/conocer, discernir y responder...

De eso vamos a hablar...

... de psicología, de sociología, de retórica, de hermenéutica, de lógica y de intuición; de aciertos y de errores...; de inteligencia y de torpeza...; del ser humano...; de sentimientos humanos...

De comunicar y comunicarse. De sentir al otro...; de participar...; de compartir...; de dar un sentido a lo que comunicamos...; de comunicar con sentido...; de comunicar sentimientos...; de encontrar una manera común de pensar...; de compartir un común sentimiento...

Es decir, de **sentido común**.

Pensar es encontrar sentido a las cosas, a la vida, a las personas. Y encontrar sentido a cualquier cosa, a todas las cosas es una simple cuestión de sentido común.

1.2. ¿Cómo comunicar la comunicación?

No se puede comunicar una idea, a menos que se tenga.

Una idea es siempre una **unidad** de algo que aparece como **múltiple**.

La unidad es el concepto que queremos comunicar –la seguridad, el amor, la salud, la amistad, la seducción...-, que va a ser percibido de tantas y múltiples maneras como personas reciban nuestra comunicación.

La gestión creativa de la comunicación persuasiva –tanto si es en un entorno real como virtual- consiste en buscar una idea estratégica y tomar la decisión de aplicarla

Los objetivos de la gestión creativa de la comunicación persuasiva son: la búsqueda de la **idea**; el desarrollo y la planificación de la **estrategia**, y la toma de **decisión**.

Se entiende por **planificación** el proceso de establecer objetivos y diseñar las estrategias para alcanzarlos.

La **estrategia** es la acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto (por ejemplo, desarrollar unas determinadas ventajas competitivas).

La **decisión** es la actitud determinada de pasar de la deliberación a la acción. En el caso de la comunicación, de lo imaginario a lo real.

1.3. Semántica y taxonomía del conocimiento y de la comunicación

Se puede hablar de tres tipos de conocimiento relacionados con la comunicación:

Conocimiento Objetivo (real): lo que existe fuera de mí.

Conocimiento Interpretativo (individual): lo que pienso.

Conocimiento Interpersonal (empático): lo que piensan los demás.

Informar es hacer saber. El pregonero, cuando informaba, “hacía saber...”.

Comunicar es hacer-me saber. Pretendes que yo sepa algo que tú sabes.

Comunicar persuasivamente es hacerme saber, que sabes.

La fuerza persuasiva del pensamiento productivo -de la comunicación creativa- reside en hacer sorprendente lo que es evidente.



- ... La fuerza persuasiva del pensamiento productivo -de la comunicación creativa- no significa tanto que podamos estar en todo el mundo, como que todo el mundo puede estar en nuestra cabeza.
- Gestionar creativamente la comunicación significa, simplemente, pensar antes de comunicar.
- La comunicación es un problema de perspicacia (clara visión, agudeza).
- El problema de la comunicación masiva es que nos priva (del lujo) de pensar. Recibimos tanta información que nos es imposible procesarla. No entendemos lo que nos pasa.
- La paradoja de la comunicación explota cuando no podemos comunicar con alguien porque está comunicando.
- Comunicar es: hacer saber, compartir, intercambiar, establecer una relación, dialogar, interactuar.
- En una empresa/organización, la comunicación es la capacidad de conocimiento necesaria para utilizar la información, tanto externa (conocimiento explícito), como interna (conocimiento tácito).
- **Comunicar es, por tanto, gestionar la información.**
- En la gestión creativa de la comunicación se trataría de hacerme saber que sabes.
- La creatividad es un problema de conocimiento.
- Los **tres pilares básicos** sobre los que se sustenta la **revolución tecnológica**, son:
 - **digitalización** (nuevas y múltiples oportunidades),
 - **lconvergencia** (nuevos conocimientos), y
 - **interactividad** (nuevas formas de relacionar el consumo con el medio).
- Sólo se debe dejar de callar cuando se tiene algo que decir más valioso que el silencio. Abate Dinouart.

PRIMERA PARTE: El pensamiento productivo

Cuando en la universidad hablamos de pensamiento, constantemente se mezclan dos clases de pensamiento: el pensamiento estratégico y el pensamiento productivo.

Conviene, pues, precisar ciertos conceptos que vamos a utilizar en este texto.

El **pensamiento estratégico** es el que, a partir de una acción específica, trata de activar una ventaja o una diferencia que asegure la consecución de los objetivos.

Aclarar que un **objetivo** es un fin, un resultado a alcanzar. Es un lugar en el espacio y en el tiempo donde se fija la meta. Es algo tangible, medible, de valor, hacia lo que tendemos. Es concreto, explícito, definitivo, deseable, determinado. Guía la acción que la provoca y ayuda a planificarla.

Un mismo objetivo se puede alcanzar a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados (Shapiro-Santesmases).

En cuanto al **pensamiento productivo** precisar que no es tanto ver lo que aún nadie ha visto, como **pensar lo que todavía nadie ha pensado sobre aquello que todos ven**. (Erwin Schrödinger).

Por el contrario, el pensamiento reproductivo (nuestra manera habitual de pensar) consiste en la aprehensión, acumulación y reproducción o repetición de actos mentales ya ejercitados, sabidos y comprobados.

2. Gestionar la Creatividad

Gestionar es buscar y encontrar la respuesta a un problema de conocimiento. Un comunicador es un gestor que tiene facilidad para jugar con sus saberes, cumplir con las reglas de manera creativa, y pasar de la deliberación a la acción; es decir, sabe decidir.

En la Gestión Creativa de la Comunicación se trata de responder, al menos a cuatro preguntas.

2.1. ¿Para qué sirve la creatividad? o ¿Para qué sirven las ideas?

Para hacer visible lo invisible.

Para –como escribió el poeta antillano Derek Walcott- encontrar la melodía de tu propia voz.

Para resolver problemas utilizando la habilidad de saber comunicar una idea.

Comunicar una idea es saber decir algo a todo el mundo, dirigiéndose a cada uno. Es saber decir algo a cada uno, dirigiéndose a todo el mundo.

Las ideas sirven para saber. Para saber –entre otras cosas- por qué se tienen las ideas. Para saber decidir. La capacidad de decidir es el corolario de la sabiduría.

2.2. ¿Dónde están las ideas?

En la propia pregunta. Cuando a alguien le inquieta –y se pregunta- dónde están las ideas, está comenzando a vislumbrar el camino que le llevará a las ideas.

Las ideas están en nuestra mente. Por lo tanto la única vía para encontrarlas es desarrollar nuestras capacidades intelectuales: percepción, intuición, imaginación, memoria y actitud.

La **percepción** es la experiencia consciente que nos llega por los sentidos. La sentimos. Es nuestra apertura al mundo impreciso y a todo lo preciso que nos rodea. Es representarse lo que se presenta.

La **intuición**, es ver con la mente. Es lo que la mente ve. Es el conocimiento revelado (como un revelado fotográfico en el que, súbitamente, aparece una imagen donde antes no la había, pero sí la había). Lo que sabemos, pero no sabemos que sabemos, es tan importante como lo que sabemos y sí sabemos que sabemos. (Myers).

La **imaginación**, es la capacidad (y la habilidad) de convertir las palabras en imágenes y las señales en símbolos. Para Einstein, la imaginación era más importante que el conocimiento.

La **memoria**, es lo que somos. O somos memoria o somos muy poca cosa. De su importancia baste decir que nuestro sentido de identidad depende de la memoria.

La **actitud**, que es la fuerza dinámica del ser humano, de la creatividad y, por supuesto, de querer comunicarnos con los otros.

2.3. ¿Cómo se tienen las ideas

Explorando las *claves mentales*: es decir, los estímulos, las tendencias, las experiencias.

Los **estímulos** como agentes que desencadenan una reacción provocando una modificación en la actitud.

Las **tendencias** como orientaciones en las costumbres y los hábitos que cambian constantemente los deseos (no tanto las necesidades) de las personas. Las tendencias las marcan fundamentalmente los medios de comunicación de masas (cine, televisión, revistas gráficas, etc.).

La **experiencia** es nuestra vía de acceso a lo real. Es la absorción de todo lo que nos llega desde el exterior y el interior asimila.

En definitiva, sin estímulo no hay conocimiento, y sin conocimiento no hay intuición y, por tanto, no hay respuesta creativa.

2.4. ¿Qué es la Comunicación Creativa?

La creatividad es una capacidad intelectual que todos poseemos.

Es, por tanto, un problema de inteligencia.

Es una habilidad mental pero, sobre todo, es una actitud.

La actitud en creatividad tiene una herramienta clave: buscar, buscar, buscar... Esa búsqueda a ciegas y habitualmente sin esperanza, tiene raras veces el premio de la creatividad. Pero no es la calidad del hallazgo lo que importa, sino descubrir esa extraña armonía que se produce en el trayecto entre la búsqueda y el encuentro. Porque la creatividad no es un destino, sino un viaje. Un destino por recorrer. Eso es la creatividad.

Es la actitud de **buscar** las ideas que todos tenemos en nuestra mente (las ideas son aquellas cosas de las que están hechos nuestros pensamientos), sin importar el valor de la idea. No confundir la "suerte" de tener una idea, con el talento de buscarla. Tener talento no es cuestión de suerte; tener suerte si es cuestión de talento.

La creatividad es la actitud, la decisión de aprender de nosotros mismos, por nosotros mismos. Por eso, para Arthur Koestler la actividad creativa es un proceso de aprendizaje en el que maestro y alumno son la misma persona.

En la comunicación hay dos clases de ideas: las que funcionan y las que no funcionan. Comenzamos a pensar creativamente, cuando "descubrimos" que si pensamos con la lógica, pensamos igual que todos. Sin embargo, cuando pensamos con la intuición, pensamos diferente.

Pero, no olvidemos nunca que ambas formas de pensar –la racional y la emocional- son imprescindibles e imposibles de separar y de dosificar. Ambas nos hacen creativos.

Así es la creatividad, una **azarosa** (inusual) **combinación** de **lógica** y de **intuición**.

En resumen, la creatividad es una actitud emocional que provoca una actividad mental capaz de convertir cualquier tipo de estímulo en una idea y cualquier idea en un símbolo.

En el caso de la creatividad publicitaria es donde con más claridad se percibe este proceso en el que una idea creativa trata de hacer sorprendente lo que es evidente (el producto).

3. Valores de la Comunicación

3.1. Verdad

La verdad es el objeto de un determinado conocimiento y su valor reside en el grado de adecuación entre el pensamiento (lo que quieres comunicar) y la realidad, el propio conocimiento (lo que comunicas).

La verdad en comunicación es el descubrimiento de lo que genera confianza, credibilidad y seguridad en la respuesta.

La verdad representa los procesos de la razón y de la lógica.

3.2. Bondad

La bondad se representa a través de todo lo que eleva las relaciones humanas. La bondad en la comunicación reside fundamentalmente en su utilidad. Depende del juicio moral de cada uno, de la buena voluntad, de la manera de “gestionar” mi comunicación, del esfuerzo, del rigor, de la generosidad.

3.3. Belleza

Para Platón, lo bello es lo que hace que haya cosas bellas. Es una idea, análoga a las ideas de ser, de verdad y de bondad. Y como las ideas se “ven” con la mirada interior, la belleza es más una intuición –un conocimiento que se nos revela a cada uno de nosotros- que una realidad. Está en nuestro pensamiento, en cómo pensamos lo que vemos, y no tanto en lo que vemos.

4. Fundamentos de la comunicación

4.1. Credibilidad

La credibilidad significa estabilidad, solidez **verosimilitud**.

Es el **contenido** de la comunicación.

Es la forma más eficaz de generar **confianza**.

4.2. Confianza

En la comunicación persuasiva, generar confianza no es una cuestión de habilidades, ni de técnicas, ni de trucos. **La confianza, en la comunicación persuasiva es un problema de conocimiento.**

Se cree en quien se confía.

Se confía en quien **responde**.

4.3. Respuesta

Cualquier tipo de lenguaje o de comunicación, exige una respuesta. En el diálogo, hay que comenzar entendiendo las preguntas para poder llegar a las respuestas. Preguntamos para conocer el valor de nuestro entorno y así poder responder a nuestras necesidades.

En la idoneidad de la respuesta se manifiesta la calidad humana.

Responder es asumir la responsabilidad de saber que has decidido.

Volvemos a recordar que **gestionar la comunicación es hallar –encontrar- la respuesta a un problema de conocimiento.**

5. Cualidades de la comunicación

5.1. Competencia (Eficiencia)

No sólo conocimiento. Ya no es suficiente saber, es imprescindible **hacerme saber que sabes**. Es imprescindible, demostrar y hacerse reconocer la capacidad, profesionalidad y rigor en los conocimientos exigidos.

La competencia es una dimensión de la calidad en la comunicación creativa

La eficiencia es el motor que –asociado a un producto/servicio- mueve y transforma una idea, muchas veces, trivial y común en un concepto creativo estimulante.

5.2. Sensibilidad (Experiencia)

Esa clase de sensibilidad –yo lo llamaría sentido común- que te permite distinguir lo verdadero de lo falso, lo útil de lo inútil, lo positivo de lo negativo. Y ese grado de eficiencia que te capacita para conseguir lo máximo de cualquier objetivo que la organización asigne, con las posibilidades de que dispones.

La creación exige la participación de todos los sentidos, aunque no todos ni siempre con la misma intensidad. Por eso, crear es también la habilidad de imaginar experiencias. Entrar en la experiencia de los demás, ese es el poder de la creación, sobre todo de la publicitaria.

5.3. Responsabilidad (Rigor)

Ser responsable es poder y deber responder de sus actos.

La responsabilidad es fruto de la libertad y, como ella, el problema humano de la libertad son sus límites. Saber, hasta dónde se puede llegar demasiado lejos.

SEGUNDA PARTE: Comunicación estratégica

6. Capacidades / saberes de la comunicación

Saber:

escuchar, preguntar, motivar, interpretar, decidir, negociar.

6.1. Saber escuchar

Escuchar significa dar entrada a la **complejidad**.

La empresa está conectada a través de sus sistemas de comunicación, por la palabra, escrita o hablada.

Y la eficacia de la palabra escrita o hablada depende, no tanto de cómo hablan o escriben las personas, cuanto de cómo escuchan o leen.

Las personas, en general, no sabemos escuchar.

“Sólo se debe dejar de callar, cuando se tiene algo que decir más valioso que el silencio” (Abate Dinouart).

6.2. Saber preguntar

La pregunta es el primer signo de inteligencia del ser humano. Y lo es, porque antes hay que **saber pensar**.

Saber pensar *¿por qué?*

Saber **analizar**, para construir mentalmente la pregunta.

Saber **sintetizar**, para saber expresar correctamente la pregunta.

Para Osborn, las preguntas constituyen actos creativos de inteligencia.

Preguntar significa querer saber. Esto es, saber que no se sabe.

Por eso es tan importante comenzar entendiendo porqué y cómo se hacen las preguntas, para así poder llegar a comprender las respuestas.

Preguntar es hablar para hacer hablar. Preguntamos para conocer el valor de nuestro entorno.

6.3. Saber motivar

Saber **imaginar**, saber **empatizar**, saber **persuadir**.

“Quién posee la palabra posee la espada” (Gorgias).

“Las emociones hacen sentir y son los sentimientos los que llevan a la acción” (William Bernbach).

Por tanto, siempre que se desee una comunicación significativa, habrá de ser una comunicación dramatizada.

6.4. Saber interpretar

Interpretar es leer lo que está dentro, oculto. Es resolver un problema... nuestro.

Saber leer y saber leerse. Saber buscar y revelar el sentido de las personas y de las cosas.

Saber “explicarse” lo que lee, lo que oye, lo que ve, para saber “interpretárselo”.

La explicación habla de la “causa”, la interpretación habla del “sentido”.

Todo tiene una causa, pero sólo algunos hechos tienen sentido, (Compte-Sponville).

6.5. Saber decidir

Es la sabiduría de escoger entre varios posibles.

Es un mundo de incertidumbres porque las diferentes respuestas llevan al conflicto (piensen en el simple acto de compra).

Por eso, **sólo el saber lleva a la decisión**. Cuanto más se sepa, más se alejará del error.

Decidir es pasar de la deliberación a la acción.

Es el reto de descubrir que tus ideas deciden.

Es la “responsabilidad” de saber que es “tú decisión”.

Es la “verdad” de la comunicación persuasiva. Cuando decides, tu determinación la trasladas a quién la recibe. Porque el efecto persuasivo debe ser siempre compartido. No hay que olvidar que la palabra es mitad de quien la dice y mitad de quien la escucha.

Por ejemplo, en publicidad la “verdad” de la decisión que es el acto de compra, está en el producto que contiene un beneficio -de marketing-, y una promesa – de comunicación- publicitaria que ha de seducir al receptor del mensaje.

En un mundo de incertidumbres, las diferentes respuestas llevan al conflicto. Sólo el saber lleva a la decisión.

6.6. Saber negociar

Saber resolver, saber mediar.

Dominar la **flexibilidad** (capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones nuevas, sacando ventajas de los obstáculos imprevistos)

y la **fluidez** (capacidad de producir asociaciones, relaciones, combinaciones, frases, imágenes, e interpretarlas y utilizarlas de maneras distintas).

Saber que, en la comunicación de hoy, si no hay **interacción** no hay conectividad, no hay reciprocidad.

El **comunicador es un humanista-mediador** y su principal riesgo está en conocer sus límites.

7. Habilidades de la Comunicación

La creatividad nunca es un hecho puntual, autónomo y radical, sino el logro de algo que se manifiesta como una consecuencia del entorno, y a través de un proceso mental.

7.1. Combinaciones, asociaciones, relaciones.

Una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de elementos viejos.

La capacidad de lograr nuevas combinaciones a base de elementos viejos depende en gran medida del talento para encontrar relaciones.

(James Web Young. "Una técnica para producir ideas").

La creatividad es el proceso intelectual que nos ayuda a generar ideas mediante el juego combinatorio del pensamiento.

7.2. Brainstorming

El brainstorming es una técnica de investigación en grupo estrictamente empírica, concebida para facilitar la resolución de problemas mal definidos. Su formulación se debe a Alex F. Osborn¹ que, desmoralizado por la esterilidad de las reuniones clásicas, la comenzó a poner en práctica a partir de 1938.

La creación se desarrolla en el terreno de lo imaginario, pero parte de una provocación específica: la necesidad de solucionar un problema. Y aquí reside el carácter esencial del "brainstorming". Se trata de buscar ideas utilizables a partir de datos concretos, pero provocando un clima creador:

En este método la promoción de ideas se desarrolla en tres fases:

- Una primera de análisis y de preparación;
- Una segunda, de búsqueda colectiva;
- Y una tercera y última, de desbrozamiento y selección de ideas obtenidas.

7.3. DAFO / SWOT

Debilidades	-	Weaks
Amenazas	-	Threats
Fortalezas	-	Strengths
Oportunidades	-	Opportunities

El análisis DAFO resulta imprescindible en las estrategias de comunicación y tienen por objeto establecer un diagnóstico de la situación interna y externa de la organización. (Santesmases).

8. Modelos de Comunicación

8.1. Modelo Estratégico: de la Auditoría de la Comunicación al Plan de Comunicación.

8.2. Modelo de Comunicación Persuasiva: la Estrategia Creativa Publicitaria.

8.3. Modelo de Valoración: Criterios Estratégicos, Criterios de Comunicación, Criterios de Realización.

8.1. Modelos Estratégicos: Auditoría de la Comunicación y Plan de Comunicación.

8.1.1. Auditoría de la Comunicación Organizacional

("Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense", F. Varona. Department of Communication Studies. San José State University.)

La mayoría de las organizaciones -y especialmente las institucionales y académicas- parten de la premisa de que su personal sabe comunicarse.

Y, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial.

Falsa premisa que ha llevado a estas organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la organización, tales como el financiero y los asuntos técnicos.

Muy pocas organizaciones han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la organización.

La comunicación hace posible que las personas:

Se organicen

Definan sus objetivos

Ejecuten sus tareas

Compartan sus ideas

Tomen sus decisiones

Resuelvan problemas

Generen cambios

La comunicación crea un ambiente donde las personas se sienten valoradas como personas.

La auditoría de la comunicación organizacional se define como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987; Varona, 1994).

La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización, tanto a nivel macro como micro. (Varona, 1994).

Evaluación a nivel macro:

- la estructura formal e informal de la comunicación;
- la comunicación interdepartamental;
- La comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. (Varona, 1994).

Evaluación a nivel micro:

- las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles;
- las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, etc.;
- los comentarios que la gente hace en sus conversaciones diarias;
- las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

Los **factores de la satisfacción con la comunicación** son:

1. Información sobre la organización.
2. Información sobre el trabajo.
3. Clima general de la comunicación.
4. Comunicación de los supervisores.
5. Comunicación de los subalternos.
6. Comunicación entre los empleados.
7. Evaluación del trabajo individual.
8. Medios de comunicación.
9. Comunicación de la gerencia.
10. Comunicación entre los departamentos.

Las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres más conocidas en USA son: la funcionalista, la interpretativa y la crítica.

Perspectiva funcionalista:

Las organizaciones se conciben como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales.

La comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales.

Una auditoría funcionalista examina 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 perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).

Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización. Sirve principalmente a los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

Perspectiva interpretativa:

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.

Por eso, para el interpretativista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

El auditor interpretativista, a diferencia del funcionalista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos.

Es una investigación realizada "desde dentro", pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional.

El énfasis de esta perspectiva interpretativa está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

Perspectiva crítica:

Se centra en el estudio de 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.

El objetivo del investigador crítico es descubrir primero qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados a los que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

Desde una perspectiva funcionalista, los objetivos de las auditorías de la comunicación son:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
3. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
4. Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
5. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
6. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Desde una perspectiva interpretativa los objetivos son:

1. Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de la organización.
2. Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales, tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos y artefactos comunicacionales.
3. Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
4. Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. El énfasis de la perspectiva interpretativa está más en el entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarla.

Desde una perspectiva crítica, los objetivos son:

Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación organizacional.

Evaluar las técnicas manipuladoras de la comunicación.

Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.

Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existan en la organización.

El objetivo último de la teoría crítica es la democratización de las prácticas de comunicación y de la organización.

8.1.1.1. Métodos y técnicas de las auditorías de la comunicación

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos son:

- la entrevista
- el cuestionario
- el análisis de las redes de comunicación
- la entrevista en grupo
- el análisis de las experiencias críticas de la comunicación
- el análisis de la difusión de mensajes.
-

La **entrevista** se complementa con el cuestionario y permite una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de la organización. Debe ser debidamente planificada y realizada por un entrevistador competente. Ofrece una oportunidad única para que el auditor se familiarice con el personal de la organización.

El **cuestionario** es el instrumento más usado por que permite recoger mayor cantidad de información, de mayor cantidad de personas y de una manera más rápida y económica que otros métodos.

El **análisis de la información** puede ser más objetivo y más rápido mediante el análisis estadístico e informático.

La **transmisión de mensajes** consiste en un cuestionario especializado que tiene por objeto descubrir el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma.

Este método puede revelar información muy valiosa sobre el tiempo que toma la difusión de un mensaje, los caminos que sigue en su difusión, quiénes bloquean la comunicación, cuáles son las redes de comunicación informal, y la manera cómo se procesa la información.

El **análisis de experiencias críticas de comunicación** ofrece una información valiosísima sobre el tipo de experiencias comunicacionales que existen, tanto positivas como negativas, a qué niveles suceden, qué tipo de conductas acontecen, qué tipo de mensajes son intercambiados, y cómo perciben los protagonistas la efectividad o ineffectividad de dichas experiencias.

El **análisis de las redes de comunicación** consiste en analizar la estructura de la comunicación de una organización y su efectividad y permite evaluar quién se comunica con quién en una organización o departamento, cuáles son los grupos que existen, quiénes son los miembros que actúan como puente entre dos o más grupos, quiénes son los miembros que permanecen aislados y

hasta qué punto la estructura formal de la comunicación se corresponde con la estructura real, tal y como acontece diariamente.

Otros aspectos son los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación, y la cantidad de información que es difundida.

La **entrevista en grupo** selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo por el auditor. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesitan mayor discusión y análisis.

Los métodos de análisis e interpretación de la perspectiva funcionalista son el análisis estadístico y el análisis de contenido.

Dentro de la perspectiva interpretativa los métodos más usados son la observación directa, la entrevista (ya descrita) y el análisis de las producciones comunicacionales (documentos oficiales, historietas, metáforas y conversaciones).

La **observación directa** supone el mayor acercamiento a la comunicación organizacional: la toma de notas y el análisis de las mismas. Permite que el auditor se familiarice con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con lo que son las prácticas de comunicación tal como acontecen en sus diferentes niveles.

Permite que el auditor recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de capital importancia para la organización, tales como la conducción de una reunión departamental o el proceso de toma de decisiones.

En el **análisis de las producciones comunicacionales**, el auditor interpretativista concentra sus esfuerzos en la recolección y análisis de las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, documentos escritos y conversaciones. La recolección de estas producciones comunicacionales las hace a través de entrevistas, conversaciones informales, y observación directa.

La **metodología** es muy variada ya que por naturaleza es macroanalítica, cualitativa, dialéctica, interpretativa, y crítica.

El auditor crítico examina todas las formas de retórica de una organización (discursos, historietas, metáforas y símbolos) y sus procesos ideológicos.

8.1.1.2. Resultados de las auditorías de la comunicación

Los resultados de las auditorías de la comunicación son significativos a dos niveles:

1. a **nivel teórico y metodológico** y
2. a **nivel del mejoramiento de la comunicación organizacional**.

1. A nivel teórico y metodológico porque contribuye de una manera significativa en el desarrollo del conocimiento de la comunicación organizacional incorporando, por ejemplo, nuevos conceptos. Como el de "satisfacción con la comunicación".

Gracias a las auditorías de la comunicación existe un conocimiento más sistemático y específico de la comunicación organizacional.

Las áreas más investigadas han sido la comunicación entre supervisor-subordinado, la efectividad de los canales de comunicación, el clima de la comunicación, la comunicación entre los empleados, la comunicación departamental y la efectividad de la estructura formal de la comunicación organizacional.

Entre los resultados más significativos a nivel teórico:

Primero, el desarrollo del concepto de "satisfacción con la comunicación", y segundo, el haber descubierto que éste es un concepto multidimensional que incluye aspectos como "información sobre la organización" y "clima general de la comunicación".

Existe una relación positiva entre satisfacción con la comunicación y satisfacción con el trabajo y la productividad. Y existe una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional.

2. En cuanto al mejoramiento de la comunicación organizacional, las auditorías han venido a llenar el vacío que existía entre la investigación y la aplicación de los resultados de esa investigación al mejoramiento de la comunicación organizacional.

CONCLUSIÓN

Existen otros aspectos que deberían ser tratados, tales como los métodos de análisis e interpretación de la información recogida y el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

Quizás la limitación más importante sea la perspectiva etnocéntrica que sólo podrá ser superada mediante el diálogo con otras perspectivas culturales.

8.1.1.3. Las etapas de la auditoría de la comunicación

La comunicación es el sistema nervioso de la organización.

Los Items del **proceso de la comunicación organizacional**, son:

- Asumir los **objetivos**
- Adhesión a los **valores**
- Fijación del **posicionamiento**.

Los **ejes de actuación** en la comunicación organizacional, son:

- **Identidad**
- **Imagen**
- **Diferencia significativa.**

8.1.1.4. Las preguntas del briefing de la comunicación

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué es lo que queremos ser?
3. ¿Cuál debe ser nuestra diferencia significativa?
4. ¿Qué tipo de competencia tenemos?
5. ¿Cómo queremos que se reconozca nuestra marca/organización/institución?
6. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ¿Nuestra mayor cualidad?
7. ¿Cuáles son nuestros puntos débiles? ¿Nuestro mayor defecto?
8. ¿Quién sufrirá nuestro éxito?
9. ¿Cuál es el enfoque con el que queremos posicionarnos en la mente del receptor?
En función de ¿valores, atributos, competencias, aplicaciones, consumidores, etc.?
10. En nuestra comunicación, ¿ofrecemos un beneficio/promesa, o resolvemos un problema?

8.1.1.6. Cómo entender una auditoría de comunicación

SI

- * Instrumento analizador
- * Instrumento de gestión
- * Como una guía (que contiene los principios fundamentales de la comunicación de la empresa)
 - * Es un medio
 - * Es integradora
- * Trata de implicar a las personas
 - * Trata de dialogar con los públicos externos
- * Concepto acumulativo
- * Elemento de reflexión.
 - * Flexible
 - * Orientadora
 - * Auditora

NO

- * Instrumento ejecutor
- * Un modelo de gestión
- * Como un documento (que reglamenta el uso de la com. en la empresa)
 - * Es un fin
 - * Es selectiva
- * Trata de hacer cumplir unas normas
 - * Trata de informar
- * Concepto puntual
- * Elemento de acción
 - * Rígida
 - * Preceptiva
 - * Planificadora

8.1. 2. El Plan de Comunicación

Un Plan de Comunicación consiste en la implantación de una idea-herramienta que, a partir de la identificación de las necesidades, facilite la consecución de los objetivos previstos.

El plan de comunicación es un **instrumento de gestión estratégica** que trata de implicar a las personas de la organización en la comunicación de los objetivos de la misma, y dialogar con los públicos internos y externos para conseguir la **adhesión a los valores** institucionales y para **consolidar su posicionamiento**.

El plan de comunicación tiene como misión desarrollar y planificar un conjunto de técnicas que coordinen la política de comunicación de la empresa **provocando la transferencia de la percepción actual de la organización a la percepción deseada**.

Las fases de un Plan de Comunicación son: 1) Diagnóstico (dónde estamos y dónde están los demás); 2) Misión; 3) Visión; 4) Estrategias; 5) Acciones; 6) Seguimiento.

Un Plan de Comunicación debe integrarse en la política general del proyecto de empresa.

Debe fijar objetivos, diseñar y desarrollar una estrategia y exponer las vías y los medios para conseguirlos.

Y debe **coordinar** las tres grandes fases de la política de comunicación: definir las **necesidades** de la empresa, fijar los **objetivos**, y evaluar los **medios** que se ha de utilizar, **en términos de comunicación**.

La comunicación no resuelve integralmente los problemas que no pertenecen a la comunicación.

Una empresa sin proyecto (misión) o sin producto no resuelve sus problemas con el plan de comunicación.

Un plan de comunicación debe actuar sobre la **identidad** (sobre las manifestaciones, y buscar el cambio en la **imagen** (las percepciones).

La comunicación es un elemento fundamental en la gestión del cambio.

8.1.2.1. Algunos conceptos sobre el plan de comunicación

Identidad: conjunto de **manifestaciones de** la organización.

Imagen: conjunto de **percepciones sobre** la organización

Misión: objetivo nuclear. Responde al motivo que justifica el plan de comunicación.

Visión: responde al posicionamiento deseado por la organización. Es la percepción deseada. La visión pretende la convergencia de la identidad con la imagen.

Estrategias: deben concretar la misión y la visión. Responden a los esquemas básicos de la comunicación. Responden a los entornos comunicativos y a las oportunidades detectadas.

Acciones: concretan las estrategias en un conjunto acorde con las iniciativas. Una misma acción puede responder a más de una estrategia. Las acciones deben coordinarse con los recursos, el tiempo y la autoridad con que serán implementadas.

Gestión del cambio: la comunicación es un elemento fundamental de la gestión del cambio. Traslada los objetivos del cambio a los agentes, sirve para superar las resistencias y es un catalizador para la percepción del avance en el cambio.

Básicamente el plan de comunicación debe actuar sobre la identidad (sobre las manifestaciones) y así buscar el cambio en las percepciones.

Un plan de comunicación ¿sobre lo que se es o sobre lo que se quiere ser?

Se quiere comunicar ¿la realidad, un deseo de cambio, un proyecto?

Queremos comunicar ¿el presente o el futuro?

El plan de comunicación es un **instrumento de gestión estratégica** que trata de implicar a las personas de la organización en la comunicación de los objetivos de la misma, y dialogar con los públicos internos y externos para conseguir la **adhesión a los valores** institucionales y para **consolidar su posicionamiento**.

- Un plan de comunicación es pensar y ordenar una serie de operaciones con vistas a la gestión y ejecución de un proyecto.
- La gestión ha utilizado siempre la comunicación, pero sin reconocerla como una variable estratégica.
- La comunicación no es un modelo de gestión. La comunicación es un instrumento de gestión.

- El plan de comunicación es un concepto acumulativo.
- La rentabilidad de un plan de comunicación es a medio y largo plazo.
- Un plan de comunicación es un libro de estilo.
Una carta de navegación.
Un manual de instrucciones.
Es más un elemento de reflexión que de acción.
Garantiza acciones coordinadas y planificadas.
- Un plan de comunicación:
 - NO debe ser un instrumento rígido
 - SI debe ser un instrumento ágil
 - SI debe ser un instrumento claro
 - SI debe ser un instrumento orientador
 - SI debe ser un instrumento integrador

8.1.2.2. El Programa o Plan de Comunicación

I Definición y objetivo

El programa o plan de comunicación es un documento concreto que precisa:

- Las acciones a desarrollar y su contexto;
- El reparto de funciones, “quién hace qué”;
- El calendario;
- El presupuesto;
- Las interrelaciones entre departamento o divisiones de la empresa.

II Fase preparatoria

1. Enfoque por objetivos y enfoque por público objetivo.
Otros elementos: reparto de funciones, calendario, presupuesto.
2. Objetivos e instrumentos de comunicación. Que se dividen en
 - a) Objetivos Intangibles:
 - Alcanzar un buen nivel de imagen.
 - Alcanzar un buen nivel de sentimiento de pertenencia.
 - Alcanzar la máxima identificación de la empresa como...
 - Acercarse al consumidor/usuario/ciudadano.
 - Conocer y evaluar en todo momento la opinión de sus clientes:

“gestionar la voz del cliente”.

- Establecer mecanismos de atención de sus inquietudes o problemas. Circuito de tratamiento de quejas y reclamaciones.
- Desarrollar líneas de comunicación (interna, externa,...).
- Comprobar mediante encuestas el grado de satisfacción del cliente y explorar nuevas expectativas.

b) Instrumentos Tangibles

- Aplicación y desarrollo de los Objetivos.

* Los objetivos de comunicación persiguen metas intangibles (mejorar la imagen, afianzar el sentimiento de pertenencia, etc.). Pero asumir las metas intangibles en comunicación, significa desarrollar y poner en marcha herramientas-instrumentos tangibles (encuestas, equipos de trabajo, house-organs, campañas, etc.).

3. Desarrollo del Programa Creativo de Comunicación:

- Conceptual
- Visual
- De Interacción.

4. Creación de un GABINETE mixto de Comunicación con carácter asesor-consultivo.

Tareas del Gabinete:

- Preservar la coherencia comunicativa de la empresa.
- Proponer y potenciar el posicionamiento comunicativo de la empresa detectando problemáticas concretas.
- Sugerir y proponer líneas concretas de actuación a los órganos de decisión, de acuerdo con el posicionamiento y los objetivos de comunicación.
- Diseñar, elaborar y publicar el Plan de Comunicación.
 - Mantener el debate abierto (“el silencio no es rentable”) y el trabajo continuado sobre el potencial de comunicación integral de la empresa y la vigilancia de la correcta aplicación del Plan.

III Documento final

Documento que se transmite a todas las direcciones y que deberá ser **simple, práctico y lo más breve posible**, que resume los aspectos esenciales e inmediatos del plan de comunicación.

“Es imposible no comunicar”. Por tanto todas las organizaciones se ven condenadas a la imperiosa necesidad de la comunicación.

La comunicación aparece tautológica y paradójica. Tautológica, puesto que todo el mundo comunica. Paradójica, por se sabe comunicar sin saber cómo se hace..

Identificar los procesos de comunicación, su lógica y sus formas, permite dominar estos procesos y, en consecuencia, reproducirlos: formar comunicadores, desarrollar métodos y herramientas de base aplicables potencialmente a toda la organización.

Si la comunicación es por lo menos tan joven como la humanidad, el dominio de sus procesos parece contemporáneo. Desde comienzos de siglo, la necesidad de identificar estos procesos de comunicación y de su dominio crece al mismo tiempo que los complejos cambios que se producen en nuestra sociedad. La aceleración de necesidades en comunicación se intensifica hasta el punto que cualquier persona reconoce que estamos en la sociedad de la comunicación.

Las necesidades son de hecho mucho más importantes que el dominio de los procesos de comunicación; lo cual augura inversiones humanas y económicas masivas que harán evolucionar muy fuertemente (convulsionarán) el estado del arte actual, la explosión de competidores y las de sus profesiones y oficios asociados.

Por ahora, las organizaciones ante estas necesidades crecientes descubren que deben conducir estos procesos, sabiendo identificar lo esencial, organizar globalmente su comunicación de tal manera que sea compatible con el conjunto de acciones necesarias para su desarrollo.

El profesionalismo en la materia no se establecerá mediante dogmas y principios, sino además, por una integración vigilante de las innovaciones y las capacidades de análisis que producen las nuevas capacidades.

La comunicación ha sabido integrar las aportaciones del periodismo, más tarde del marketing, hoy día del management y de las tecnologías multimedia, y finalmente de la ingeniería cognitiva; mañana, despertaremos con otras aportaciones y algunas de ellas podrán provocar una ruptura en cuanto a la concepción misma de los métodos para mejor dominar la comunicación en el desarrollo de las organizaciones.

El campo de la comunicación en las organizaciones es quizá el lugar de cita y de encuentro de las diversas tecnologías y métodos aplicados a las organizaciones, el campo de integración de acercamientos múltiples.

Se dice de la informática que es estratégica, pero no es un negocio exclusivo de los informáticos; cualquier responsable de la empresa la necesita para su propio desarrollo.

Se dice que el cliente es un asunto de todos, en las empresas como en las administraciones.

No se dice, en cambio, que la lectura es asunto de todos, y a pesar de lo aparentemente lógico que parece, comienza sufrir desfallecimientos, hasta tal punto que es necesario desarrollar ayudas para facilitar la lectura.

Se escucha decir que la comunicación “debe” ser estratégica, todavía queda camino antes que se convierta en algo natural en nuestras mentes, será entonces cuando nos plantearemos otras preguntas sobre la comunicación.

“Communication. Nouvelle fonction stratégique de l’entreprise”. Christian Schneider. 1990. Paris. J. Delmas et Cie. (P. 71-80 y 173,174).

8.1.2.3. Un Modelo Estratégico: el Plan de Comunicación

1. INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO EMPRESARIAL / ORGANIZACIONAL

- 1.1. Historia / antecedentes y estado actual del problema.
- 1.2. Datos globales de la empresa / organización.
- 1.3. Productos / servicios y sectores de actividad.
- 1.4. Razones de un Plan de Comunicación: misión y visión del plan.

2. ANÁLISIS INTERNO

- 2.1. Organigrama y funciones.
- 2.2. Comunicación interna / públicos internos.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3. 1. Imagen corporativa.
3. 2. Imagen del producto / servicio.
3. 3. Comunicación externa / públicos externos.
3. 4. Tipología del target.
3. 5. Segmentación del target: públicos internos, externos o vinculados.

4. POSICIONAMIENTO

4. 1. Análisis: DAFO.
4. 2. Diagnóstico (dónde estamos y dónde están los demás).

5. OBJETIVOS

5. 1. Cuantitativos.
5. 2. Cualitativos.
5. 3. De Comunicación.

6. ESTRATEGIAS

6. 1. Búsqueda de datos / información
6. 2. De contenido / producto.
6. 3. De relación / marca.
6. 4. Competitivas / de desarrollo / de fidelización.
6. 5. De medios.
6. 6. Propuesta de Plan de Medios.
6. 7. Mix de la comunicación.

7. PLAN DE ACCIÓN

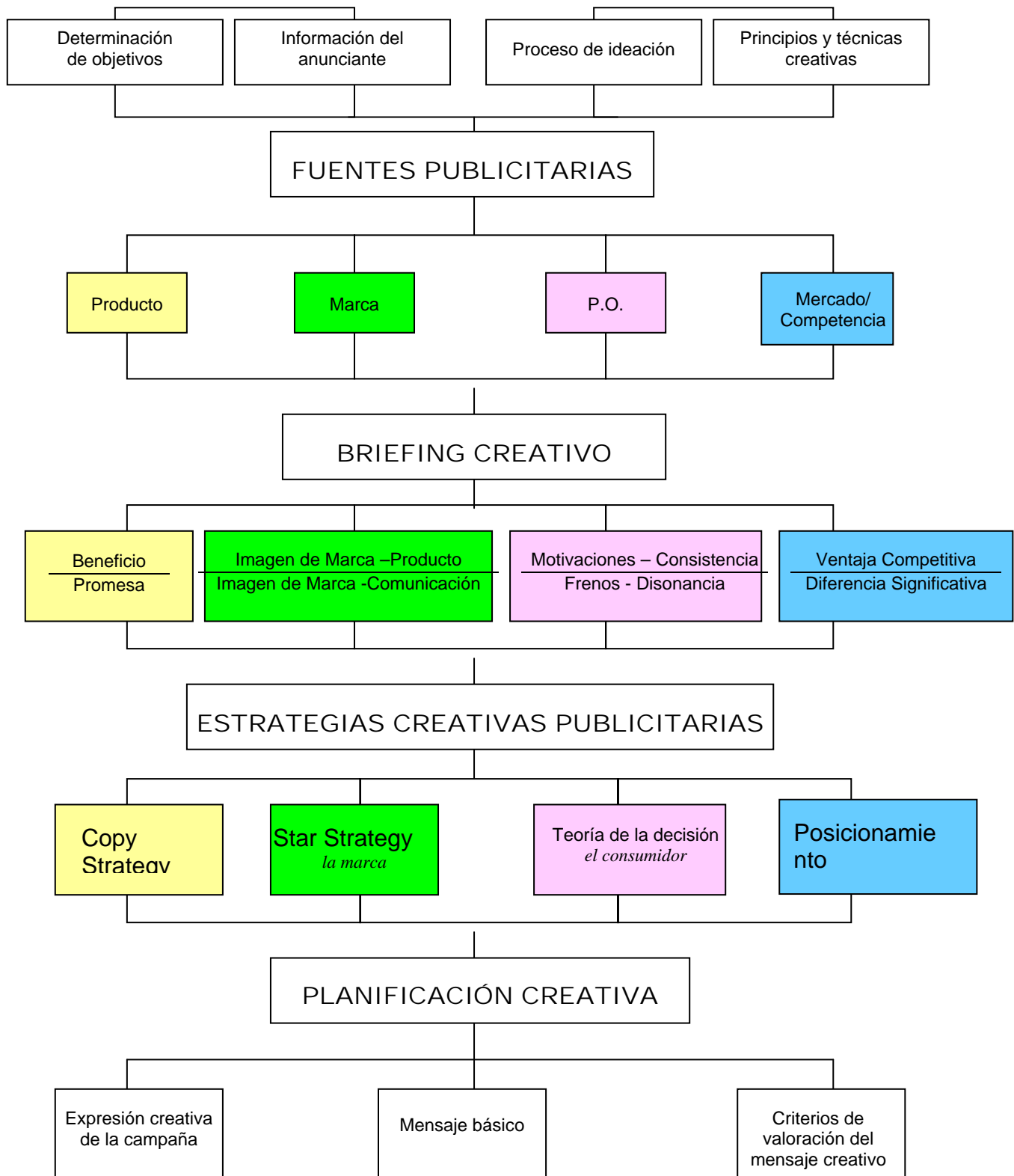
- 7. 1. Planificación.
- 7. 2. Timing.
- 7. 3. Presupuesto.
- 7. 4. Gestión de recursos: económicos y humanos.
- 7. 5. Auditoría del Plan de Comunicación.

8. CONCLUSIONES

9. BIBLIOGRAFÍA

10. ANEXOS

**Un Modelo de Comunicación Persuasiva:
la Estrategia Creativa Publicitaria**



Un Modelo de Valoración:
Criterios Estratégicos, Criterios de Comunicación, Criterios de Realización

Las ideas en la comunicación persuasiva se valoran aplicando los siguientes criterios:

Criterios estratégicos que coinciden con los objetivos que se pretende alcanzar;

Criterios de comunicación que pueden ser analizados bajo las cinco variables clásicas: la percepción, la atención, la identificación, la comprensión y el concepto;

Y los **criterios de realización** que se dividen en: éticos, legales, técnicos y financieros (costes de la producción).

Focalizando los modelos de valoración en la estrategia creativa publicitaria, un anuncio de cualquier tipo puede analizarse siguiendo los siguientes criterios:

Desde el **enfoque** que ha de ser coherente, ha de estar correctamente codificado y, en la mayoría de los casos, ha de ser competitivo;

Desde el **concepto** ha de ser convincente, ha de ser notorio y ha de ser implicador;

Y desde el punto de vista de la **realización** ha de ser original, memorable y factible.

Finalmente, un anuncio publicitario audiovisual (un spot/comercial) debe ser analizado bajo los siguientes criterios:

Debe ser **coherente** con el briefing, con el producto y con la marca;

Deber estar correctamente **codificado**, es decir debe estar expresado en el lenguaje del público objetivo, al que se dirige la campaña;

Debe ser **convinciente**, basado en un beneficio/marketing y/o en una promesa/publicitaria que seduzcan;

Debe ser **competitivo**, que destaque de los demás;

Y, sobre todo, debe ser **memorable**, que tenga una clave visual, textual o sonora que lo haga permanecer en la memoria del receptor el mayor tiempo posible.

J. M. Ricarte abril de 2006