

## **UNA PROPUESTA DE INTEGRACIÓN TEÓRICA PARA EL ESTUDIO ARTICULADO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Javier Saldaña Almazán<sup>1</sup>

### **Resumen**

El presente estudio realiza una modesta contribución al análisis de la imbricación entre el proceso de planeación estratégica de la gestión organizacional y el plan de comunicación de la gestión comunicacional, confirmando que entre ambos se instaura un “doble vínculo”, o doble mediación, al destacar la naturaleza comunicativa de la planeación y el carácter planificado de la comunicación. De igual forma, al abordar a la comunicación como un proceso imprescindible para hacer llegar los objetivos estratégicos y los resultados de la planeación a los agentes universitarios involucrados, así como para evaluar su impacto.

Se enfatiza también en aquellas escuelas y propuestas teórico-metodológicas que intentan una reconceptualización de este proceso y que a nuestro juicio, permiten orientar con mayor certeza la integración de las acciones de la planeación estratégica y la comunicación en las organizaciones coadyuvando a crear un sistema unificado de referencias teóricas propias, que orienten un trabajo mancomunado y necesario, del que habrán de derivarse resultados para consolidar un cuerpo teórico que desde la simbiosis de su estructura contribuirá a implementar acciones requeridas en las instituciones desde esta articulación necesaria e inminente.

Asimismo se evidencia la insuficiente integración teórica, investigativa y práctica existente entre ambos.

Desde el ámbito de estudio de la planeación, las diversas escuelas o modelos comprensivos no han ponderado suficientemente la naturaleza intrínsecamente comunicativa de dicho proceso; mientras que desde la perspectiva comunicacional, los enfoques de la gestión de comunicación y de la comunicación estratégica se centran esencialmente en el análisis de la comunicación organizacional, no de la planeación estratégica organizacional.

En el estudio de la planeación existe un amplio cuerpo teórico interdisciplinario y diversas escuelas o perspectivas que la han conceptualizado e interpretado entre las que pueden mencionarse:.

- De una concepción instrumental, que concibe la planeación como una herramienta racional para asignar recursos, a una comprensión sustantiva, que la analiza de manera intrínseca al desarrollo organizacional.
- De una actividad cuyos resultados pueden contribuir al desarrollo organizacional, a una actividad dentro de la cual **tiene lugar** un desarrollo.
- De la valoración del conocimiento de los expertos, a la valoración del conocimiento experiencial; de la perspectiva exógena a la endógena.
- De la visión instrumental de la comunicación, pensada como una herramienta de apoyo a la planeación, a la visión estratégica de la interacción comunicativa como proceso mediador, articulador y por tanto consustancial a los restantes procesos organizacionales.
- Del enfoque técnico de la planeación, a su comprensión como proceso de aprendizaje organizacional.
- Del diagnóstico objetivo previo como fase inicial de la planeación, al análisis situacional subjetivo e interpretativo, mediado por las diferentes posiciones de los actores sociales que conforman la organización.
- De la investigación como herramienta de la planeación, a la **fusión** entre investigación y planeación. De la investigación tecnológica cuantitativa, centrada en el análisis lógico-

deductivo, a la investigación cualitativa de carácter interpretativo, procesal y transformador.

- De datos estadísticos aislados a indicadores complejos.
- Del carácter secuencial de la planeación, concebida como un conjunto de pasos cronológicos, a la visión dialéctica, compleja y continua del proceso.
- Del enfoque centrado en la solución del problema (búsqueda de las mejores maneras de alcanzar objetivos ya definidos), a la perspectiva más preocupada por definir objetivos que puedan ser alcanzados (el objetivo de la planeación es la definición del problema más que su solución).
- De la responsabilidad centrada en la alta dirección de la organización, a la responsabilidad compartida en el proceso planeativo.
- De la evaluación como elemento legitimador y de control, a la evaluación responsivo-constructivista, formativa y continua.
- Del enfoque disciplinar centrado en las teorías de la administración, a la perspectiva interdisciplinar, que busca entender la planeación desde diferentes ciencias sociales, desde “fuera” de la planeación.

No es menos cierto que entre los estudios dirigidos a analizar la articulación entre los procesos de planeación y la comunicación estratégica se evidencia una insuficiente integración teórica, investigativa y práctica.

Desde el ámbito de estudio de la planeación, las diversas escuelas o modelos comprensivos no han ponderado suficientemente la naturaleza intrínsecamente comunicativa de dicho proceso; mientras que desde la perspectiva comunicacional, los enfoques de la gestión de comunicación y de la comunicación estratégica se centran esencialmente en el análisis de la comunicación organizacional, no de la planeación estratégica. Analicemos ambas perspectivas desde sus fundamentos proyectivos..

## **El Proceso de Planeación. Perspectivas Teóricas**

Suele pensarse que la planeación es exclusiva del hombre moderno; sin embargo es una actividad inherente al ser humano como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo. No obstante, como herramienta de la gestión empresarial, el concepto de planeación se desarrolla a partir de la década de los años 60 del siglo pasado, con el desarrollo de las teorías de la administración científica.

La teoría de la planeación moderna constituye un campo de estudios interdisciplinario e incluye diferentes ámbitos: empresarial, social, político, educativo, entre otros. El fundamento teórico de la planeación se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias, entre las que se encuentran: las teorías administrativa, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política, la psicología y la teoría del desarrollo.

La reflexión epistemológica sobre la Planeación puede agruparse en tres perspectivas fundamentales: la derivada del positivismo (Planeación Normativa), las nociones que se desarrollaron en el marco de la Dialéctica (Planeación Estratégica, Planeación Estratégica Situacional, Planeación Estratégica Participativa) y las alternativas que se construyen al interior del debate actual desde variados enfoques teóricos como el Pensamiento Complejo, la Teoría Crítica y la Gestión del Conocimiento, entre otras.

### **La Planificación o Planeación Normativa**

El modelo de conocimiento positivista dio lugar al enfoque de la **Planificación Tradicional o Normativa**. Esta perspectiva visualiza la realidad como una totalidad ordenada, científicamente programada, desde una visión de certidumbre en el futuro como resultado de una suma de tendencias y decisiones. El control, dominio, planificación o diseño de la sociedad es asociado con la acción ordenadora, entendida como la manipulación de las probabilidades.

La perspectiva conceptual de la planeación normativa es meramente técnica; se centra en la lógica de la formulación de los planes, programas y proyectos que expresan lo deseable; enfatiza lo tecnocrático, asumiendo la planificación como una tecnología que orienta las formas de intervención social; enfatiza en el papel de los expertos en la elaboración del plan, programas y proyectos; el centro de la planificación es el diseño y suele expresarse en un plan-libro (Fernández Lamarra, 2006) que expresa lo que debe hacerse; la definición de los objetivos es resultado de un diagnóstico elaborado por los técnicos, generalmente externos a la organización; se centra en las decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable; no considera oponentes, obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan; el punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico; el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del deber “ser”; la dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, normalizado y articulado de actuación (Anderg-Egg, 1991). L

### **La Planeación Estratégica**

Su origen se ubica en el ámbito empresarial, por lo que intenta superar las limitaciones de la planificación normativa sin cuestionar radicalmente su racionalidad.

La dirección estratégica es un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos: la microeconomía, la economía de las organizaciones, la ciencia política, la economía política, la psicología social, la sociología, la teoría de la organización, entre otras.

La noción de estrategia alude al futuro, a la posibilidad de anticiparse a la incertidumbre que le viene asociada y que constituye el fundamento del pensamiento estratégico propio de la Escuela Sistémica del *Management*, que concibe la organización como un ente capaz de

establecer una misión y unos objetivos a largo plazo, y de diseñar la forma de lograrlos. La estrategia es concebida como la capacidad del ser humano de establecer una relación dialéctica con su entorno, con el fin de obtener una posición más favorable ante el futuro, por medio de la anticipación (Matilla, 2007).

Las diferencias entre ambos enfoques se expresan sintéticamente en la siguiente tabla.

**Figura I.**

**Planificación Normativa y Estratégica comparación entre sus principales conceptos:**

| <b>Normativa</b>                                   | <b>Estratégica</b>  |
|--|---|
| Estabilidad y certidumbre                          | Inestabilidad y turbulencia   |
| Armonía de intereses                               | Concertación de intereses contrapuestos   |
| Neutralidad respecto del objeto                    | Compromiso con el objeto  |
| Centrada en la lógica de la formulación            | Centrada en la lógica de la realización   |
| Regulación   | Arbitraje   |
| Equilibrio   | Compensación de desigualdades   |
| Visión lineal del conocimiento y de la acción      | Visión circular y recurrente  |
| Predicción sobre el futuro (anticipado)            | Previsión (anticipar condiciones de viabilidad)   |
| Cálculo unidireccional (un solo planificador)      | Cálculo interactivo (todos los actores planifican)  |
| Solución única y homogénea                         | Soluciones diversas y selectivas  |
| Separación del Sujeto / Objeto de la Planificación | Integración del Sujeto y Objeto de la Planificación. Se planifica una realidad de la que se es parte. |
| Enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la           | Destaca la importancia de la política y la  |

|  |  |
|--|--|
| planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social   | intervención de los diferentes actores sociales.   |
| El centro de la planificación es el diseño y suele expresarse en un plan libro   | El centro de la planificación es la dinámica de conducción, implica un seguimiento permanente de la coyuntura política, económica y social |
| Se pretende orientar las conductas a partir del diseño de planes y acciones. El planificador dice qué y cómo debe hacerse. | El planificador debe crear las condiciones para que el cambio sea posible.   |
| Plan-libro   | Plan: matriz problemas-operaciones modular   |

**Fuente: Anderg-Egg (1991) y Fernández Lamarra (2006:54)**

Existen diversas definiciones sobre la Planeación Estratégica. Uno de los principales estudiosos del tema, George Steiner (2007: 21) la define como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos y desarrollar planes detallados con el fin de implementar dichas estrategias y lograr los objetivos básicos de la compañía. Este autor considera que la conceptualización de la Planeación Estratégica formal requiere de cuatro elementos esenciales:

1. Identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro: "Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo" (op. cit: 20)

2. La Planificación Estratégica es un **proceso** que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y alcanzar los fines buscados.

3. La Planeación Estratégica es una actitud, un proceso mental, un ejercicio intelectual que exige compromiso.

4. La Planeación Estratégica es una estructura integrada de diferentes tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano y corto plazo y planes operativos (Steiner, op. cit: 20-21).

La planeación estratégica incluye un corpus conceptual, una metodología y un conjunto de herramientas operativas, pero no existe un enfoque o modelo único de dicha herramienta, sino que estos varían en función tanto del sustento teórico conceptual como de la naturaleza y características de las organizaciones.

A pesar de la diversidad de modelos de planeación estratégica, la mayoría incluye un sistema estructurado de fases o etapas, que en líneas generales son las siguientes:

- a) Diagnóstico del problema o análisis situacional (interno y externo),
- b) Determinación de Estrategias (Misión, Objetivos Estratégicos y Políticas),
- c) Elaboración de Planes a Mediano y Corto Plazo,
- d) Implementación de dichos planes y
- e) Retroalimentación o Evaluación de los resultados de cada acción.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico de la organización y de su entorno y la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis.

Posteriormente se realiza el planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan; es decir, las líneas generales de acción estratégicas



y se formulan las estrategias rectoras y los objetivos estratégicos que se siguen con ellas, precisando primero las líneas generales de acción y posteriormente elaborando planes y objetivos operacionales.

El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que estarán identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas.

La etapa de *implementación* incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplir los objetivos estratégicos organizacionales. Por último, la *evaluación* consiste en analizar el desempeño pasado en relación con las metas organizacionales. Esta etapa indica el carácter interrelacionado y constante del proceso planeativo, y sus resultados se emplean para planear las metas y estrategias con vista a periodos futuros o bien para reorientar las acciones.

### **Perspectivas teóricas sobre Planeación Estratégica**

Los referentes teóricos sobre dirección estratégica y pensamiento estratégico son muy variados y dispersos, por lo que Mintzberg (1999) agrupa a las “escuelas” o perspectivas conceptuales de pensamiento estratégico en dos grandes grupos: Prescriptivas y Descriptivas.

A partir de la obra de Mintzberg *et. al. (op. cit.)* y de otros estudiosos (Porter, 1980; Baily y Johnson, 1992), Matilla (2007: 59- 69) concentra las diversas corrientes o escuelas de pensamiento estratégico en cinco modelos, que dan cuenta de la gran diversidad de enfoques: Prescriptivos, Descriptivos, Comprensivos, Socioculturales y De transformación.

Los **Modelos Prescriptivos**, de carácter formal y analítico, aluden al pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y son de carácter normativo o prescriptivo, lo que los acerca a la Planeación Normativa

anteriormente descrita. Los enfoques que integran estos modelos pretenden proporcionar a la dirección de la organización instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa, considerándose la formación de estrategias como un proceso racional, deliberado y metodológicamente organizado que es dirigido, controlado e impulsado en todo momento por los equipos directivos.

Kenneth R. Andrews e Igor Ansoff son considerados los fundadores del pensamiento estratégico, disciplina que desarrollan a mediados de los años 60. Sus ideas se han agrupado dentro de las escuelas del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal aporte, lo que se expresa en el planteamiento de la matriz SWOT2 que derivó posteriormente en el modelo DAFO o TWOS3, el cual mantiene su vigencia en el pensamiento estratégico contemporáneo (Sanabria, 2004; Álvarez y Kuratomi, 2005).

2 Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades), Threats (Amenazas).

3 Threats (Amenazas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades), Strengths (Fortalezas).

La **Escuela de Diseño** desarrollada por Selznick (1957) y Andrews (1971) durante las décadas de los 60's y 70's, concibe la creación estratégica como un proceso formalizado de concepción, en el que la estrategia es analizada como perspectiva a identificar; y vincula la figura del estratega a la del director general de la organización, que se asocia a una figura orgánica y centralizada, en la que la línea de pensamiento se independiza totalmente de la acción.

Por su parte la **Escuela de la Planificación**, instituida por Ansoff (1965), aborda el diseño de la estrategia como un proceso formal; a la estrategia como un plan estratégico; y al estratega como el directivo que aprueba y se responsabiliza de la ejecución; en un contexto

de dirección basado en el control, y con la jerarquía y el orden como requisitos básicos, asociados al concepto de innovación como fenómeno institucional.

Por último, la **Escuela del Posicionamiento** que surge desde mediados de los años 70 con los trabajos de Schendel y Hatten, pero tiene como máximo representante a Michael Porter, de la Harvard Business School, con trabajos posteriores (década de los años 80). Parte del concepto de posicionamiento o posición de la organización en un segmento de mercado y en la mente del target. La organización se considera determinada por los condicionantes externos, por lo que ésta debe defenderse por medio de barreras y buscar nichos de oportunidad.

Este modelo, en lugar de centrarse en conceptos o procesos, otorga gran relevancia al estudio sistemático y a la investigación empírica que permitirán la identificación de las estrategias ideales para cada situación concreta.

Por su parte los denominados **Modelos descriptivos** incluyen las perspectivas de la Escuela Empresarial, la Escuela Cognoscitiva y la Escuela del Aprendizaje.

Los orígenes del Modelo Empresarial se remontan a los años 50 en el ámbito de la economía con los trabajos de los profesores Joseph A. Schumpeter y Arthur Cole en la Universidad de Harvard. Este enfoque concibe el diseño estratégico en su vinculación con los procesos mentales de los seres humanos. La creación de la estrategia se analiza como un proceso visionario y al estratega como líder.

El modelo o perspectiva de la **Escuela Cognitiva** se sitúa a finales de los años 40 y su autoría se debe a March y Simon (1958). Se fundamenta en la Psicología Cognitiva, en la presunción de que una organización se rige por comportamientos similares a los del ser humano, enfatizando en la base cognitiva del proceso estratégico.

Por su parte, los orígenes de la **Escuela del Aprendizaje** se pueden remontar hasta los años 60, con muy diversos trabajos, como los de Lindblom, Cyert y March, y Weick, pero gana importancia a finales de los años 70 y en los 80 con los estudios de Argyris y Schon (1978) y de James Brian Quinn, actualizándose en los 90, con los aportes de Prahalad y Hamel (1994). Dicho enfoque se relaciona con las teorías psicológicas del aprendizaje y la teoría del caos, entre otros referentes teóricos. Esta perspectiva supone a nuestro juicio un importante desplazamiento conceptual en el estratégico. Parte del significativo cambio que se produce en la sociedad, de una economía de bienes, a una economía basada en el conocimiento. Concibe las organizaciones como sistemas en aprendizaje continuo, por lo que la noción de la estrategia en tanto que proceso emergente, deviene en un acto creativo, no derivada de ningún tipo de formulación, normatividad o prescripción.

En oposición a las corrientes racionalistas, en este modelo la organización pasa a ser pensada como un conjunto de subsistemas, en los que se incorporan favorablemente errores, caos, desorden y experiencias anteriores.

Su noción fundamental se centra en la aplicación del conocimiento al mundo laboral, en el que se conciben las estrategias como procesos colectivos, en constante evolución y desarrollo, y en estrecha relación con el conocimiento suficiente de una situación, así como la capacidad que posee la organización para desenvolverse en ella.

En el aprendizaje **estratégico** los equipos de dirección cambian los habituales modelos mentales de su organización. Desde esta perspectiva planear es aprender, es decir, el planeamiento es un mecanismo de aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional es mucho más difícil que el aprendizaje individual (Senge, 1992), e incorpora el conocimiento tácito, menos formal y sistemático que el explícito o codificado y que por lo general poseen los diferentes actores de una organización (Lip, 2005).

Esta perspectiva se ha actualizado con los enfoques teóricos de la Gestión del Conocimiento y la Teoría del Caos, entre otras, ofreciendo a nuestro juicio un marco

conceptual pertinente para el análisis de la planeación como un proceso de aprendizaje organizacional.

Por su parte, en los **Modelos Comprensivos** se ubica la perspectiva de la Escuela Sistémica, Ambientalista o Ecológica, cuyos orígenes se sitúan a finales de los años 60 con los estudios de Pugh, desarrollados posteriormente durante las décadas de los 70-80 por Hannan y Freeman (1989), a partir de los trabajos de diferentes teóricos de la contingencia, como Granovetter y Albert. Su base conceptual es la biología y la sociología política, específicamente la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy (1950) y la Teoría de la Contingencia de Woodward (1965).

Este modelo, también conocido como perspectiva “reactiva”, concibe la organización como un sistema configurado por subsistemas que interactúan entre sí permanentemente. Parte de la relación existente entre la estructura de la organización y su entorno, de lo que se deriva la necesidad de adaptación a éste. La organización es por tanto un sistema dependiente de las demandas externas, ante las que reacciona al recibir estímulos. Como dicho entorno es de alguna manera previsible, la empresa puede anticiparse a éste, prediciéndolo: es mejor planificar cuando aún no es necesario (Planificación de Contingencia).

En ello se percibe el desarrollo de la estrategia como un proceso reactivo, como un acto de adaptación a las situaciones del entorno, y al estratega como el especialista capaz de llevar a cabo el ajuste entre la organización y el contexto.

En su etapa de madurez, esta escuela concibe a la organización como un sistema abierto en el que los individuos que la conforman están interrelacionados entre sí, desarrollando el modelo epistemológico de la racionalidad de la empresa actual, bajo la lógica de un modelo dinámico y armónico.

Dentro de las críticas que Mintzberg *et. al.* (1998) han formulado a esta corriente se encuentra la consideración de que se trata de un enfoque pasivo y totalmente reactivo, que prefiere lo adaptativo a lo anticipativo o proactivo.

Los **Modelos Socioculturales** incluyen los enfoques de la Escuela del Poder y la Cultural.

El origen de la perspectiva de la **Escuela del Poder** o **Modelo Político**, puede situarse en la década de los 70 con los trabajos de Pfeffer y Salancik (1978) y posteriormente los desarrollados durante los 80 por Astley, dentro de las ciencias políticas. Dicha perspectiva se centra en la importancia de esta categoría (poder) para el análisis de las organizaciones, concepto que encierra una connotación de influencia económica y política a la vez. Enfatiza en la naturaleza política de los procesos de planeación estratégica.

Este modelo plantea la creación de la estrategia como resultado de un proceso político de negociación; de influencia/cooperación; y al estrategia como un transformador y conductor del cambio por medio de la negociación.

El **Modelo de la Escuela Cultural** tiene su origen en Suecia en los años 60 (Rhenman y Normann), estrechamente relacionado con la sociología y la antropología; pero alcanza un notable desarrollo en la década de los 80, a partir de la incorporación del concepto de “cultura” al management, o más bien de la articulación entre la cultura y el pensamiento estratégico.

Una noción fundamental que integra esta perspectiva es la de cultura organizacional, concebida como el conocimiento que une a una serie de personas en una organización, entendida como entidad integrada como un todo. En las organizaciones reconocidas como “culturalmente poderosas”, sus miembros actúan de tal forma que dan por sentadas una serie de premisas.

Según esta perspectiva, la formación de estrategias puede ser considerada como un proceso de comportamiento de grupo fuertemente influenciado por las ideologías, las creencias y los valores compartidos por sus miembros y que conforman su cultura organizacional. Así, las personas aprenden a utilizar los modelos mentales comunes para entender el entorno en

el que opera la organización (Trefry, 2001), en el cual la cultura actúa como un filtro perceptual.

El enfoque sociocultural destaca la importancia de la cultura organizativa como impulso hacia el cambio estratégico siempre que éste sea visto como algo deseado por los miembros de la organización, o como una barrera invisible a dicho cambio, fundamentándose en el mantenimiento de la estrategia actual.

Para esta escuela, la creación de la estrategia se concibe como la resultante de un proceso de interacción colectiva basado en patrones semiconscientes; y al estrategia como un dinamizador. La organización pasa a ser una unidad integrada sobre la base de la cultura compartida por sus integrantes.

Para finalizar, dentro de las escuelas integradoras se ubica el **Modelo de Configuración**, que se desarrolla en los años 60 (Chandler) y 70 (Mintzberg, Miller, Miles y Snow), a partir de disciplinas como la historia. Esta perspectiva es ampliada en la Universidad McGill de Montreal por el propio Mintzberg (1979, 1982), en el marco del pensamiento y el cambio estratégico, considerado como la modificación de numerosos elementos a la vez, y no como un proceso incremental en el tiempo.

Este modelo, también denominado de la “transformación”, se fundamenta en las investigaciones relacionadas con la escuela de la configuración, que concibe la formulación estratégica como un proceso episódico, integrando en una perspectiva única los aspectos parciales planteados por las anteriores. De esta manera, una determinada organización, adaptada a un tipo peculiar de entorno, realiza el proceso estratégico de una forma concreta durante un período de tiempo estipulado.

Dado que la organización puede sufrir cambios cuantitativos graduales o incrementales, cuando se genera una configuración nueva es necesario adoptar el modelo de formulación más adecuado a la nueva situación. En síntesis, este enfoque trata de superar el carácter



parcial de los anteriormente referenciados, integrando sus planteamientos en una perspectiva configuradora única, en la que se combinan las dimensiones externa, estratégica e interna del cambio estratégico, confiriéndosele un carácter tridimensional.

Las premisas sobre las que se sustenta esta corriente fueron sintetizadas por Mintzberg *et al.* (1998) en los siguientes términos:

- Las organizaciones se configuran durante un determinado periodo de tiempo como una forma específica de estructura, en un contexto particular, adoptando determinadas conductas que, a su vez, dan origen a un conjunto específico de estrategias.
- En las organizaciones se producen saltos cualitativos que dan paso a otras configuraciones diferentes.
- Es más importante saber impulsar la estrategia en el momento y en la situación adecuada que centrarse en la generación de ésta.
- Las estrategias se constituyen en marcos de referencia, perspectivas y trayectorias de acción, en su momento y contexto.

Para Mintzberg *et al.* (*op. cit.*) las categorías que maneja esta escuela son imprescindibles para la comprensión de una realidad altamente compleja.

Este enfoque aborda la estrategia como creación de significado, destacando las interrelaciones, los estados, etapas y ciclos vitales de la organización, concibiendo el proceso estratégico como un salto hacia una etapa mejor y diferente.

### **La Planeación Estratégica Situacional (PES)**

La PES es un enfoque teórico metodológico que surge a partir de las limitaciones del pensamiento estratégico, cuyo principal ámbito de aplicación era la empresa privada capitalista y el sector industrial. Es un cuerpo teórico-metodológico-práctico desarrollado por el profesor chileno Carlos Matus a partir de la década de los 70 y cuyo desarrollo se extiende durante los años 80 y 90, orientado esencialmente hacia el sector social. Tiene en



común con la planificación estratégica corporativa su consideración de varios actores en un juego de conflicto y cooperación, pero se diferencia de ella en que los actores no solo son empresas, sino organizaciones sociales en general.

El sustento epistemológico de la PES es la dialéctica marxista y las ciencias políticas, lo que da un nuevo contexto a la planificación. El planificador no es ya un observador, alguien que está fuera de la situación, sino que forma parte de ella y está comprometido con lo que se quiere lograr. La planificación se compromete en este enfoque con la posibilidad del cambio, por lo que se la coloca en un marco netamente político (Aguerrondo, 2007).

La perspectiva clásica de la planificación tenía una visión lineal de la dinámica societal, definiendo la planeación como un proceso con etapas ineludibles y sucesivas. Este enfoque se reemplaza por una perspectiva situacional que concibe el proceso de transformación futura de la sociedad como una sucesión o cadena de situaciones, donde las situaciones pasadas son consecuencia de la modificación de otra anterior, y cada situación planificada sólo puede lograrse como alteración de una situación previa por ocurrir (Matus, 1996: 30).

El PES es un método y una teoría de la Planificación Estratégica Pública, una rama de la planificación estratégica. Su tema son los problemas públicos y es también aplicable a cualquier organismo cuyo centro de acción no es exclusivamente el mercado, sino el político, económico y social.

La Planeación Situacional parte de estudios cualitativos para la detección de los problemas sociales. En cuanto al Plan Institucional, si en la planeación normativa era resultado de un cálculo “científico”, en la PES se basa en el concepto de apuesta con fundamento estratégico.

Para Matus (*op. cit.*) la planeación estratégica es una práctica social y política. En tal sentido se requiere integrar la acción técnica con sus consecuencias políticas y la acción política con sus consecuencias técnicas.

De igual forma, la PES establece una diferenciación entre táctica y estrategia: táctica es el uso de los recursos escasos en la producción de un cambio situacional y estrategia es el uso del cambio situacional para alcanzar la situación-objetivo.

Si bien la planificación de situaciones es una teoría en construcción, representa una ruptura epistemológica y un aporte para la toma de decisiones, cuyos ejes centrales de discusión se centran en la articulación que establece entre la racionalidad económica, social y política de la planeación (Aguerrondo, *op. cit.*), concibiéndola como una práctica política y no como un proceso técnico. Entre sus indudables méritos se encuentra el reconocimiento del otro, de la subjetividad, así como su énfasis en las apreciaciones cualitativas y no en los diagnósticos cuantitativos “científicos”.

Como acertadamente ha señalado González Herrero (2001), todas las escuelas descritas anteriormente, excepto las prescriptivas, al definir el proceso que genera la estrategia organizacional han partido de modelos socioculturales, cognitivos y políticos, aportando categorías de gran valor para el análisis de los procesos estratégicos en las organizaciones, tales como: visión, proceso cognitivo, esquemas, representaciones, innovación, aprendizaje, capacidades, activos invisibles, contexto, sistemas y subsistemas, interacción, intercorrelación, entorno, políticas, alianzas, negociación, cooperación, ambiciones, cultura, configuraciones, transformaciones, ciclos vitales, entre otros.

Algunos de estos modelos constituyen aproximaciones cualitativas que permiten focalizar la atención sobre los procesos internos y los factores organizacionales de tipo intangible, articulados con la comunicación.

Sin embargo, si bien algunos de estos enfoques otorgan un papel relevante a la comunicación, ésta es por lo general relegada y la mayoría de las veces concebida de forma meramente accesoria o instrumental, como mecanismo de difusión de los planes estratégicos y no como un componente inherente o consustancial a la gestión organizacional. Solo las corrientes de corte *sistémico, culturales y del poder* le otorgan

relativa importancia, como elemento intrínseco a la configuración de cualquier organización social, constituida por seres humanos.

Estas escuelas desconocen la capacidad de producir sentidos de los integrantes de toda organización, cuyos individuos poseen la capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayudan a alcanzarlas, son sujetos que constantemente están gestionando/negociando el paso del presente a un futuro mejor, autocreando dentro de los límites de su propia identidad (González Herrero, *op. cit.*).

Al analizar las aproximaciones con las que en los últimos años el management ha tratado de explicar el proceso estratégico de las organizaciones, González Herrero llega a las siguientes conclusiones, con las cuales coincidimos:

- Las diversas escuelas del management son parciales y muchas de ellas unidimensionales.
- Eligen una dimensión de la organización y de sus estrategias y la elevan a categoría general. Una dimensión que, por muy correcta que sea, no se logra articular con el resto, generando un resultado fragmentado.
- Relegan a la comunicación a un segundo plano; sin embargo es este el factor sin el cual difícilmente pueden conseguir la dimensión en que han puesto el énfasis y sin el cual no se puede liderar, crear cultura organizacional, consensuar, ejercer poder, crear representaciones e imágenes, transformar, etc.; lo que deja sin resolver cómo se pueden dirigir y coordinar dichos procesos.
- Incluso las escuelas que toman en cuenta la comunicación y sus consecuencias (conocimiento, valores, cultura, poder, etc.) profundizan muy poco en la interacción simbólica como factor inherente a dichos procesos de aprendizaje, culturales y políticos.

- Conciben la comunicación en términos de una herramienta instrumental que contribuye al logro de los objetivos de la organización, pero no como una forma de interacción simbólica que determina la propia identidad de la organización.

Como consecuencia de todo esto, se requiere una escuela que aporte un modelo estratégico que acentúe los aspectos capaces de movilizar interna y externamente las capacidades de la organización y extraer toda su inteligencia. Dentro de ese modelo la comunicación debe emerger como el proceso fundamental capaz de articular dichas capacidades y de desencadenar los restantes procesos.

### **Más allá de la planeación: Integración de otras disciplinas y categorías**

Las diferentes escuelas del pensamiento estratégico han realizado aportes indiscutibles al desarrollo organizacional. Si bien este prolífico campo de estudios ha tenido un profundo impacto para las organizaciones, ha sido evaluado también como atomizado, fragmentado y poco riguroso en algunos de sus planteamientos, a la vez que no ha logrado abordar integralmente la complejidad del desarrollo organizacional y sus múltiples dimensiones. Este campo del conocimiento no ha terminado de desarrollarse, y se enfrenta a diversas formas de desarrollo conceptual, teórico y práctico, desplazándose del énfasis en el mercado a la configuración de nuevos escenarios de desarrollo global del sistema organizacional (Sanabria, 2004).

En la última década, se aprecian en la teoría de las organizaciones, intentos de nutrirse de otras disciplinas que permitan el abordaje de la verdadera complejidad de “lo organizacional”, siendo significativa la incorporación al pensamiento estratégico del sustento conceptual de otras ramas del conocimiento. La mirada de lo estratégico intenta trabajar explícitamente sobre elementos que ayuden a comprender mejor las problemáticas del sujeto, del poder, del saber, de la producción social. Es así como se ha utilizado la perspectiva de autores como Habermas, Ibañez, Foucault, Deleuze, y Bordieu, entre otros.

Una exploración teórico-conceptual que intenta incluir categorías que de alguna manera rebasan a las escuelas de la planeación propias del pensamiento estratégico, es la categoría de “racionalidad”, de gran relevancia en el pensamiento sociológico contemporáneo y desarrollada posteriormente en la Teoría Comunicativa Habermasiana (Habermas, 2007).

Inicialmente Weber (1976, 1979), distinguía entre racionalidad con arreglo a valores (tradicional), o racionalidad con arreglo a fines (moderna). La acción racional respecto a valores está determinada por la creencia consciente en el valor ético, religioso, artístico u otros, de un determinado comportamiento, incondicionado, es decir, independientemente de su resultado; sustentado únicamente en estimaciones de valor.

Por su parte, la acción con arreglo a fines, de carácter formal-instrumental, era concebida como el cálculo de los medios y procedimientos apropiados para alcanzar los fines. La racionalidad es posible allí donde los actores participan en una relación social orientada racionalmente por ellos de acuerdo a sus propios fines, intereses y metas; lo que genera en el ámbito social, el conflicto para los actores en la medida en que sus actuaciones coincidan o no con los intereses de la sociedad como un todo.

Habermas (2007) concibe dos tipos de racionalidad: la cognitivo-instrumental y la comunicativa. La connotación de la racionalidad cognitivo-instrumental es la “autoafirmación con éxito en el mundo objetivo posibilitada por la capacidad de manipular informadamente y de adaptarse inteligentemente a las condiciones de un entorno contingente” (Habermas, op. cit: 27).

La racionalidad comunicativa, sin embargo, alude a la capacidad de las interacciones comunicativas de integrar sin coacciones y de generar consenso, cuando los participantes superan sus puntos de vista particulares y en virtud de una comunidad de convicciones comprenden tanto la unidad del mundo objetivo como la intersubjetividad del contexto en que se desenvuelven (ibid.).

También la teoría de los sistemas autopoieticos de Niklas Luhmann (1984,1996) ha abordado el análisis de la racionalidad instrumental, en este caso concibiéndola como un imperativo para reducir la complejidad. La función esencial de los sistemas sociales, apunta este autor, es la comprensión y reducción de la complejidad. La racionalidad técnica es una manera de asumir la complejidad y es inherente a las sociedades complejas, en la que el sentido juega un papel fundamental: el sentido es el mundo operativo del hombre (Luhmann y De Georgi 1993), es la autotransparencia de la complejidad, de acuerdo a un esquema selectivo que reduce el exceso de posibilidades haciendo de ellas posibilidades efectivas.

El entorno, según esta perspectiva, está constituido por las conciencias de los hombres que lo conforman; el entorno solamente irrita al sistema, el cual “tolera” al entorno puesto que sin él no sería lo que es (Arriaga, 2003).

La racionalidad instrumental es la base de muchos modelos teóricos y métodos de soporte de toma de decisiones. Autores como Alexander (1998) consideran que la exploración de las diferentes formas de racionalidad que sustentan los procesos de planeación puede ofrecer una útil agenda para el desarrollo de la teoría de la planificación.

Otro cuerpo teórico-metodológico que ha alcanzado en las últimas décadas un desarrollo considerable, es el de la **Participación**, categoría de carácter transversal y polisémico, por la multiplicidad de escenarios en que se expresa, y que se desarrolla a partir de los enfoques de diversas disciplinas y ámbitos de estudio, como la Ciencia Política, los Estudios Feministas y las Teorías del Desarrollo, entre otros.

El enfoque conceptual de Linares (1996: 70), coincide en el reconocimiento de la dimensión política de la participación, al concebirla como un proceso activo encaminado a transformar las relaciones de poder y que tiene como intención estratégica incrementar y redistribuir las oportunidades de los actores sociales de tomar parte en los procesos de toma de decisiones.

La participación en su sentido más amplio puede ser concebida como un proceso de carácter activo, que se da en la interacción propia de la actividad de sujetos diversos, enmarcados por espacios contextuales y que genera un paulatino y constante crecimiento, responsabilidad y capacidades, y cuyo crecimiento en última instancia está vinculado con el desarrollo de la autonomía y el reconocimiento del otro (Arenas, 2004).

Existen numerosas tipologías sobre la participación, de acuerdo a los parámetros que cada una de ellas considera y del ámbito de que se trate.

Carlos Núñez (1998), por ejemplo, concibe dos tipos de participación: la reactiva, que responde a un llamado a participar a partir de una situación coyuntural o extrema, y la participación sustantiva, que se logra cuando realmente el sujeto comprende la participación como construcción y práctica cotidiana, donde se tenga la capacidad de decidir, controlar, ejecutar y evaluar los procesos y sus proyectos y, sobretodo, cuando toma conciencia de la necesidad de una cultura de la participación que eduque a todos en esta nueva forma de asumir la vida dentro de la comunidad, para que pueda ser llevada a todos y cada uno de los espacios donde se actúe.

La participación puede clasificarse en formal e informal. La primera alude a las experiencias en las que las formas, los espacios y la continuidad del proceso están reglamentados; mientras, la segunda hace referencia a la participación que se produce de forma espontánea y poco sistemática u ocasional, con independencia de los canales formales (González, 2011).

De acuerdo a su relación con el estado, según García de Enterría (citado por González, 2011), la participación suele ser:

- orgánica: cuando incorpora a los ciudadanos al aparato administrativo local;
- funcional: cuando los ciudadanos colaboran con algunas de las funciones del gobierno, pero no se integran totalmente a él, conservan su condición privada; o
- cooperativa: si las personas, en la consecución de sus intereses individuales, contribuyen al logro del bien común.



La clasificación de Linares y Moras (1996:72-73) toma en consideración el grado en que los sujetos acceden a la toma de decisiones en un proyecto de acción específico, clasificándola en:

=Movilizativo y de consumo: Proyectos de acción ya elaborados en sus aspectos esenciales, a los cuales solo resta ejecutar o consumir.

=Consulta, discusión y/o conciliación: Proyectos de acción elaborados en sus aspectos esenciales sobre los cuales se pide, opinión y contribución. Se concilia y se llega a acuerdos o incluso a decidir algunas alternativas de elementos no vitales.

=Delegación y control: Transferencia de poder para aplicar un proyecto ya elaborado en sus líneas esenciales. Pueden hacerse variaciones de acuerdo con las condiciones particulares del escenario en cuestión, siempre que no se traicionen sus postulados fundamentales.

=Responsabilidad compartida y co-determinación: Intervención en la toma de decisiones, que incluye todo un proceso que va desde la identificación de las necesidades y los problemas, la articulación de los objetivos, hasta la formación y negociación de propuestas para la solución, ejecución y evaluación de las acciones y el reparto de los beneficios.

La participación puede funcionar también como una herramienta más de dominación o “domesticación”, cuando el poder y el control sobre una actividad dada están en manos de los planificadores, administradores, élites locales, científicos e investigadores y se emplean técnicas seudoparticipativas que manipulan a las personas para que hagan lo que dichos sujetos desean o consideran importante (Selener, en Díaz, 2004: 205).

En el campo de la comunicación, este enfoque ha dado lugar al desarrollo de la Comunicación Participativa, que promueve la simetría entre los interlocutores y el intercambio y el diálogo, a través de procesos horizontales. La participación es consustancial a la concepción de receptores activos, de una diferente comprensión de la naturaleza del proceso comunicativo.



En algunos enfoques conceptuales, la planeación se ha articulado al análisis de los procesos de planeación y a la toma de decisiones de los trabajadores y su protagonismo en las relaciones laborales y en la dirección de la producción. Estos enfoques señalan la mayor complejidad de la participación cuando se trata de procesos organizacionales, ya que no solo se refiere a la participación en la toma de decisiones, sino en el conjunto de procesos organizacionales. De hecho, como señala González (2011): “El ingrediente esencial e inalienable de los procesos de participación es la toma de decisiones, precisamente el más soslayado por las propuestas pseudoparticipativas de corte asistencialista, burocrático, tecnocrático y elitista”.

No obstante, la enunciación de una propuesta integrada de los nexos entre planeación y participación dista mucho de formularse.

### **La comunicación organizacional: una aproximación a su rango y posicionamiento actual.**

A pesar de su evolución y de la compleja dimensión que alcanza en nuestros días la comunicación organizacional, su objeto de estudio sigue siendo un tema controversial. Este ámbito de la comunicación ha sido abordado desde diferentes perspectivas (Andrade, 2005):

- 1) Como **fenómeno**, que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño.
- 2) Como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- 3) Como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Tomando en cuenta este último y tercer postulado, se derivan dos conceptos subsecuentes básicos en la comunicación organizacional: comunicación interna y comunicación externa. La **comunicación interna**, definida como el conjunto de actividades realizadas en cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros. Así también compartiendo otro ángulo de la organización se define la **comunicación externa**, conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, con el propósito de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios con sus públicos de interés.

La comunicación en las organizaciones actúa como un sistema en el que lo técnico y lo interpersonal interactúan, por lo que las relaciones no se dan mediante causa – efecto lineales y directas, sino a través de procesos complejos.

De igual forma la comunicación organizacional se encuentra en íntima relación con la cultura organizacional, definiéndose ésta última como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización, los medios de trasmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos (Andrade, Ibid).

### **La Comunicación Estratégica: Punto de encuentro**

Desde finales de la década de los 80, se desarrollan en la perspectiva europea nuevas ideas en torno a la práctica de la comunicación organizacional como noción integral, al valor estratégico y la función gerencial de la comunicación en tanto herramienta que aglutina y coordina los diferentes subsistemas de la empresa.

De estos planteamientos se deriva la figura del DIRCOM o Dirección de Comunicación, como espacio dentro de una empresa bajo el que se planifica e integra toda la comunicación que genera identidad e imagen tanto interna como externamente (Herranz, 2007).

La comunicación en las instituciones es concebida como el instrumento indispensable para lograr el cumplimiento exitoso de sus planes estratégicos, lo que ha llevado a Joan Costa a afirmar que la comunicación representa la principal actividad de la empresa, considerándola como la base de un nuevo paradigma en la gestión empresarial. La comunicación no es sólo un recurso más, sino que debe ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa (Costa, 1999, 2011).

El concepto de corporate hace referencia a la gestión estratégica de todos los elementos que median en la imagen de una organización. Esta nueva perspectiva aborda a la comunicación como estrategia, destacando la necesaria modulación entre las políticas de comunicación y el resto de las políticas de la empresa (Villafañe, 2004).

Tanto en el enfoque anglosajón de las relaciones públicas como en el europeo de la comunicación corporativa, se produce un desplazamiento sustancial en los últimos años hacia los activos intangibles, hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial 4.

Si bien la concepción de las relaciones públicas como “la estrategia de la confianza que otorga a la comunicación su autenticidad” fue reconocida por Lucien Matrat desde 1971 y posteriormente por otros teóricos como Boiry y Ferrer, y de que los autores europeos de la denominada Escuela de País fueron pioneros en destacar la dimensión empresarial y relacional del fenómeno de las relaciones públicas, su acogida en Estados Unidos fue escasa y por tanto su reconocimiento limitado, a pesar de la vigencia de sus postulados (Xifra, 2006).

Lograr la coincidencia entre la estrategia organizacional y la estrategia de comunicación es crucial para las organizaciones. La alineación o integración entre ambas es justamente la **comunicación estratégica**.

La Comunicación Estratégica es el punto de encuentro teórico del Pensamiento Estratégico y la Comunicación Organizacional, llegando a considerarse como un paradigma emergente (Nosnik, 2009), un nuevo método de gestión (Scheinsohn, 2010) o una nueva teoría estratégica desde la comunicación (Pérez, 2004). La conformación de este cuerpo teórico se nutre de los enfoques europeos ya mencionados, entre los que destacan el de la Reputación Corporativa y la Gestión de Comunicación.

Para el profesor y experto español Alberto Pérez (2004), la comunicación constituye la base para la reformulación de una nueva teoría estratégica en la sociedad actual, en virtud de que el concepto de comunicación incluye, para este autor, todos los procesos a través de los cuales las personas se relacionan e influyen recíprocamente.

Esta concepción está basada en la premisa de que todas las acciones y sucesos adquieren aspectos comunicativos desde que son percibidos significativamente por un ser humano, lo que le permite a una persona predecir sucesos y actuar estratégicamente para afrontarlos de manera adecuada (Pérez, 2004). Ello explica la interrelación intrínseca entre la planeación estratégica y la comunicación, pues la comunicación no es un instrumento de divulgación de la planeación estratégica, sino el proceso que permite el establecimiento de los vínculos y de la interacción en la que se sustenta la planeación. La comunicación es en este sentido, un elemento constitutivo del proceso de negociación que conduce a construcción y la formulación de la visión, los objetivos y las metas organizacionales.

El concepto de comunicación estratégica destaca que las acciones comunicativas de las organizaciones deben ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución. Desde esta perspectiva, la comunicación estratégica se entiende como “una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar

integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación” (Meyer, 2009: 15).

La perspectiva teórica de la Comunicación Estratégica distingue entre la comunicación de nivel estratégico y las acciones comunicativas de nivel táctico, concibiendo a estas últimas como aquellas de carácter técnico que cumplen una función primordialmente táctica en el marco de una gestión estratégica de la comunicación (tales como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el diseño, la difusión periodística, entre otras). Por el contrario “al hacerse estratégico lo comunicativo deja de ser instrumental para volverse constituyente de la propia organización, de su cultura y de su reputación, de su rumbo” (Pérez, 2011).

De esta forma, la Comunicación Estratégica se instala en la dimensión política de las organizaciones, buscando perfilar una estrategia global en la que se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas como un sistema integrador, sinérgico y coherente (Scheinsohn, 2010).

Para el profesor Rafael Alberto Pérez (op. cit), la comunicación estratégica requiere que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) que haya sido concebida como parte de una ruta/camino elegido para alcanzar una determinada meta o escenario futuro deseado (que sea anticipativa y vertebradora)
- b) que en su elección se hayan tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas (elegida ante incertidumbre)
- c) que se hayan evaluado las diversas alternativas que supuestamente podrían conducir a ese futuro deseado (como resultado de un análisis dinámico y sistémico).

La comunicación estratégica supone, según este autor, un importante desplazamiento en la función de la comunicación en las organizaciones: de **informar a crear valor**, de la gestión de medios y mensajes a la gestión de **significados**, para lo cual se requiere de la construcción de espacios de diálogo y concertación, buscando la sinergia entre las diferentes acciones organizacionales.

Para que la Comunicación se convierta en una fortaleza intrínseca y permanente de la organización debe surgir de la identidad institucional y sustentarse en una cultura propia.

La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que la organización conoce dónde se encuentra y adonde quiere llegar. La identidad estratégica, en el ámbito corporativo, es la personalidad que la empresa, deliberadamente, quiere construir para sí misma y que es interpretada por su capital humano, construyendo la imagen que la organización requiere para cumplir con sus planes de negocio. De igual forma, esa identidad debe coincidir con la que perciben los públicos internos, a partir de su cultura, incluyendo rasgos nítidos que condicionan su personalidad, la cual ha sido diseñada intencional y estratégicamente por interés de la alta gerencia, y que está presente en el comportamiento global de los trabajadores (Pizzolante, 2003).

En este enfoque la cultura organizacional se convierte en un diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión, es decir, cuando se dirige a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión (ibid.).

Trelles (2002, 2004), realiza una conceptualización similar, desarrollando la categoría de “Gestión de Comunicación”, la que define como una actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, que parte de concepciones definidas, para planificar y ejecutar acciones comunicativas integradas en planes y estrategias globales; cuyo impacto pueda ser sistemáticamente evaluado.

Esta autora concibe la comunicación como proceso complejo, articulador y mediador en los restantes procesos organizacionales, y a su vez mediada por ellos, tanto en el entorno micro de una empresa o institución, como en el contexto macro, es decir, el sistema social con el que estas organizaciones interactúan (Trelles, 2004).

La Gestión de Comunicación es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación, y la disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo en la realización de actividades comunicativas (Trelles, op. cit).

### **Plan Estratégico y Plan de comunicación**

El plan estratégico es un documento diferente del plan de comunicación. Sus objetivos son más amplios y conjuga un mayor número de parámetros; pero la alineación de la estrategia organizacional y la estrategia de comunicación es esencial.

La planificación estratégica exige en sus diferentes momentos o fases, una elección de comunicación. Todo plan estratégico implica una referencia a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala una dirección y propone un sentido. De hecho, el sentido es el elemento principal de cualquier proceso de comunicación.

Encontrar el sentido constituye la esencia de la comunicación organizacional y su traducción en el plan estratégico hace que sea un elemento clave en las acciones de la comunicación (Libaert, Ibid).

De esta manera, tanto en sus modalidades como en sus fines, el plan estratégico se asimila a un objeto de comunicación. Un plan estratégico eficaz debe integrar desde el inicio de su estructuración los puntos clave de la comunicación. La comunicación es un parámetro económico y financiero, una inversión, un capital de la empresa, y excluirla del plan de la organización debilita su pertinencia (Libaert, Ibid).



El plan de comunicación es estratégico en la medida que se enfoca en los componentes sustantivos de la organización, tales como: responsabilidad social, sustentabilidad, identidad, misión, visión, objetivos, cultura interna, conocimiento, capital humano, desempeño, productividad, innovación, ambiente laboral, división del trabajo, etc.; analiza cómo diferenciarse de la competencia y se orienta a alcanzar la aceptación, reconocimiento y confianza de los grupos con los que interactúa de forma permanente (Meyer, 2009).

Para Pérez (2001, citado por Meyer, 2009:15-16), la planeación estratégica de la comunicación supera el concepto tradicional de promoción y coordinación de flujos sistémicos de información, “para ubicarse en una posición de compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional”. Dicho plan cumple las siguientes funciones principales:

- Exige el análisis sistemático de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés, con vistas a un diagnóstico del grado en que las interacciones al interior de la organización y de esta con su entorno contienen el componente simbólico que más se adecua a la misión, objetivos estratégicos y cultura organizacional.
- Define los modelos, enfoques y metodologías más convenientes y el peso relativo de cada uno en función de los objetivos estratégicos, los públicos y las sinergias.
- Da coherencia a la multiplicidad de comunicaciones presentes en una organización. La estrategia de comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una lectura similar de los problemas y oportunidades organizacionales, compartir los valores y la cultura e integrar la diversidad y complejidad de voluntades y comportamientos de una institución.

Cada problema de planeación estratégica significa una oportunidad de comunicación. Por ejemplo, a la pregunta de ¿dónde se encuentra la organización? se responde con acciones de comunicación como presencia en los medios y otros programas. La pregunta ¿a dónde



vamos? requiere la implementación de mensajes, boletines y programas de comunicación que promuevan la visión de futuro (González Almaguer, 2006).

Sin embargo lo anterior no significa que el plan de comunicación debe estar supeditado al plan estratégico. Un plan de comunicación nunca debe limitarse a ser una adaptación funcional del plan de desarrollo institucional, si bien mantiene con este una relación constante. De lo contrario la comunicación pierde sus atributos y se convierte en una herramienta meramente instrumental.

Tanto la Planeación Estratégica como la Planeación de la Comunicación integran en su estructura las dimensiones estratégica y táctica. El plan estratégico se refiere a qué debe hacerse y el plan operacional o táctico se refiere a cómo lograrlo.

### **Plan de comunicación y Desarrollo Estratégico**

Al abordar la comunicación organizacional es obligado analizar la base metodológica en que en ésta se concreta: el plan de comunicación. No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación (Libaert, 2010).

Un plan de comunicación es “la versión institucionalizada y permanente de proveer a toda organización la información y los diálogos que requiere para poder cumplir con sus propósitos y servir a la sociedad con la productividad que necesita” (Nosnik, 2006: 43-44).

El plan de comunicación se encuentra estrechamente vinculado con el desarrollo estratégico de la organización; él obliga a la empresa a analizar sistemática y consistentemente el uso que hace de la comunicación, hacia dónde debe ir, cómo comunica su visión, los cambios que es necesario efectuar en la planeación estratégica, etc. La efectividad de la comunicación depende cada vez más de su planeación estratégica. Cada programa, proceso, campaña y producto de comunicación debe obedecer a objetivos de comunicación, que se derivan a su vez, de objetivos estratégicos de la organización. Uno de los errores fundamentales de los planes de comunicación organizacional radica en la ausencia de una

visión global de los objetivos estratégicos de la organización, por lo que suelen permanecer a un nivel operativo-táctico, por ejemplo al iniciar por los medios y no por los fines trascendentales.

En la elaboración de un plan estratégico lo básico es comunicación (Libaert, *Ibid*), y el mejor de los planes no podrá remediar una visión imperfecta de sus aportaciones y limitaciones.

En este sentido, la institución debe definir su propio concepto de comunicación, los elementos de identidad y valores que la conforman.

La planeación de la comunicación redefine el papel del comunicador en la organización, implica el tránsito de lo instrumental a las funciones directivas: “Vincular ya no es ayudar a cumplir las estrategias definidas por otros desde dimensiones meramente cuantitativas. Es ayudar a concebir la estrategia desde una mirada relacional, imaginativa, conectiva y co-evolutiva” (Pérez, 2011).

La comunicación, entendida desde la perspectiva de la planificación, es un proceso que posee una lógica propia, constituida por elementos que son intrínsecos a su funcionamiento, pero también posee una relación con otros procesos igualmente sociales a los que acompaña, define, vehiculiza y promueve.

Elaborar un plan no significa solamente construir escenarios prospectivos de largo plazo. En el caso de la comunicación institucional, es necesario adaptar esta visión, considerándolo como un instrumento metodológico complejo, que posee diversas funciones, como el posicionamiento de una imagen institucional, la creación de un programa general de comunicación institucional que implique la participación consciente de sus públicos, una operación de relaciones públicas, entre muchas más tareas derivadas de un programa de dirección institucional.

Desde esta visión, Hotier (1988) señala que el plan de comunicación es un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito.

Los planes de comunicación se han convertido en un recurso imprescindible para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, desde sus tres ejes rectores: el diseño, la ejecución y la evaluación.

La comunicación organizacional ha evolucionado desde su concepción como un proceso casi imperceptible; hasta llegar a integrarse al control más riguroso de los presupuestos, al nivel de dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos de las instituciones; reconocimiento al requerimiento profesional para dirigir su desempeño; notable interés en su utilización mediante las nuevas tecnologías; comunicación de proximidad en constante desarrollo y su rol esencial en momentos de crisis (Marion, 1998)

### **Conclusiones Parciales**

La Teoría de la Planeación Estratégica es un cuerpo conceptual de carácter interdisciplinario que ha realizado significativos aportes a la comprensión de este proceso organizacional. Ella se ha desarrollado esencialmente desde las ciencias de la administración; aunque paulatinamente, con el incremento de la complejidad de los procesos sociales y organizacionales, se ha requerido la incorporación de otras disciplinas

Si bien los diferentes modelos o escuelas acentúan categorías relevantes y pertinentes de este proceso, casi siempre sobre enfatizan una de sus dimensiones por encima de las demás. Como destaca Pérez (2005), dichas teorías han ignorado o se han alejado de la naturaleza intrínseca del proceso estratégico, ya sea en busca de una pretendida exactitud matemática, o por la parcialidad propia del enfoque de la disciplina desde la que lo abordan, o bien a causa de una excesiva preocupación por su utilidad aplicada, señalando aspectos interesantes, pero fragmentarios, del fenómeno estudiado, por lo que no han desarrollado todo el potencial que su campo de estudio les permite, incurriendo en deficiencias como: sobrematización, parcialidad e instrumentalismo, fragmentación y reduccionismo.

De esta forma, para este autor, el pensamiento estratégico como disciplina se ha olvidado de la propia naturaleza de la capacidad estratégica, concentrándose en lo contingente (la empresa, los contextos de acción, las reglas de decisión) y olvidando lo inmanente: los procesos humanos y sociales implicados. Para un ulterior desarrollo de la teoría de la planeación se requiere justamente una mirada a otras disciplinas y categorías, que permitan abordar el carácter multidimensional de este proceso. En tal sentido, las categorías de racionalidad de la acción y de participación, entre otras, han contribuido a un enfoque más integral del proceso planeativo y deben continuar desarrollándose.

Por otra parte, los modelos teóricos sobre Planeación y Comunicación Institucional, se han construido de manera tangencial, a pesar de ser procesos íntimamente vinculados. No ha existido un desarrollo teórico sólido en torno a las articulaciones entre ambos.

Los modelos de la Planeación se han desplazado de un enfoque normativo tradicional que la concebía como un proceso técnico, a enfoques integradores de gran riqueza, que la abordan como una práctica social.

Se hace necesario continuar desarrollando enfoques conceptuales que articulen estos dos procesos de manera sustantiva, que no asuman la comunicación de manera periférica e instrumental, sino en su carácter estratégico y constitutivo de los restantes procesos organizacionales, como lo es el planeativo. No es posible desarrollar procesos participativos de planeación sin el uso de la comunicación, pues planear es también comunicar.

La comunicación organizacional no puede encararse sin su imbricación con las finalidades esenciales de la empresa, es decir, con sus orientaciones estratégicas.

Entre los procesos de planeación y comunicación se instaura una relación de mediación. La planeación brinda el “mapa” que permite sistematizar, dar congruencia, coordinación y orden a las acciones comunicativas (Avilya Lammertyn, 1997); mientras que la

comunicación es imprescindible para crear consenso durante el proceso de planeación y para hacer llegar sus resultados a los actores sociales involucrados.

Si bien la Comunicación Estratégica constituye un punto de encuentro teórico entre la Planeación y la Comunicación Institucional, esta perspectiva no representa una relación acabada, sino que puede continuarse perfilando a partir del aporte de diversos cuerpos teóricos interdisciplinarios.

## Referencias bibliográficas

Aguerrondo, Inés (2007). Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO. Disponible en: [http://www.iipe-buenosaires.org.ar/system/files/.../racionalidades\\_subyacentes.pdf](http://www.iipe-buenosaires.org.ar/system/files/.../racionalidades_subyacentes.pdf)

Alexander, Ernest R. (1998). Rationality Revisited, Planning Theory Conference, Papers, Vol.1, abril. Oxford, Oxford Brookes University, pp. 1-11.

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio (2005). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En: Fernández Collado y otros: La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas, pp. 11-17.

Anderg-Egg, Ezequiel (1991). Introducción a la Planificación. Madrid, Siglo XXI de España, Editores S.A.

Ansoff, H.L, Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1983). El planteamiento estratégico. Nueva tendencia en la administración. México, Editorial Trillas.

Argyris, Chris y Donald Schön (1974). Theory in Practice; Increasing Professional Effectiveness. California, JosseyBass, Inc. Publishers.

Argyris, Chris (1987). First and second order errors in managing strategic change: The role of organizational defensive routines. In Pettigrew, A. M. (Ed.): Management of strategic change (pp. 342-351). New York, Basil Blackwell.

Arriaga Álvarez, Emilio Gerardo (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. En: Convergencia N° 32, mayo-agosto 2003, UAEM, México

Avilya Lammertyn, R. (1997). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación integrada. Buenos Aires, Editorial Revista Imagen.

Costa, Joan (1996). La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz. En: Revista Telos No. 46. Madrid, Junio- Agosto, 1996, pp. 55- 61.

\_\_\_\_\_ (1999). La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura. Madrid, Editorial Paidós.

Fernández Lamarra, Norberto (Comp.) (2006). Política, Planeamiento y Gestión de la Educación. Modelos de Simulación en Argentina. Argentina, Editorial Universidad Nacional de Tres de Febrero

González Almaguer, José de Jesús (2006). Planeación estratégica de la organización y comunicación. Planear para un mundo en contingencia. En: Rebeil Corella María Antonieta (Coord.). Comunicación estratégica en las organizaciones. México, Trillas-Universidad Anahuac, pp. 149-170.

González Álvarez, Lázaro de Jesús (2011). Explorar la participación: paradigmas teóricos y proyectos políticos. En: Perfiles de la Cultura Cubana, Revista del Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello No. 6, noviembre de 2010- junio de 2011. Disponible en:

[http://www.perfiles.cult.cu/article.php?numero=6&article\\_id=236](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?numero=6&article_id=236)

González Herrero, A. (2001). La Teoría de las partidas. En: Pérez González Rafael Alberto (Comp.). Estrategias de Comunicación. Barcelona, Editorial Ariel

Habermas, Jürgen (2007). Teoría de la Acción Comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social. México, Editorial Taurus.

\_\_\_\_\_ (2006). Teoría de la Acción Comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista. 1ª Ed., 2da. Reimpresión. México, Taurus Humanidades.

Herranz, José María (2007). La Comunicación dentro de las Organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. En: Razón y Palabra No. 58, junio-julio de 2007. Disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>

Hotier, Hugues (1988). Las estrategias de comunicación de las organizaciones, sus actores y evaluaciones, Actas del coloquio Empresa y comunicación. Francia, ISIC, Universidad de Bordeaux III.

Libaert, Thierry (2010). El Plan de Comunicación Organizacional. México, LIMUSA, Noriega Editores.

Lip Licham, Cesar (2005). La planificación estratégica como aprendizaje. Rev Med Hered, ene. /mar. 2005, vol.16, no.1, pp. 46-57.

March, J. y H. Simon (1958). Organizations. New York, Wiley

Matilla Serrano, Catalina (2007). Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación. Tesis Doctoral, Universidad Ramón Lull, España. Disponible en: <http://www.tdx.cat/TDX-1001107->

Matus, Carlos (1984). Estrategia y Plan. México, Editorial Siglo XX.

\_\_\_\_\_ (1993). El Método PES. Planeación Estratégica Situacional. Entrevista de Franco Huertas. Ecuador, CEDEB.

\_\_\_\_\_ (1996). El método PES: Planeamiento Estratégico Situacional. México DF, Fondo de Cultura Económica



Meyer Rodríguez, José Antonio (2009). Introducción. En: Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.): Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México, Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, pp 13-17.

Mintzberg, Henry y otros (1997). El Proceso Estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, Henry (1999). La estructuración de las organizaciones. Madrid, Editorial Ariel.

\_\_\_\_\_ (2001). Auge y decadencia de la planificación estratégica. México, Editorial Pearson.

Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1993). El proceso estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, H.; Ahustrand, B.; y Lambel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina, Editorial Granica.

Nosnik Ostrowiak, Abraham (2006). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En: Rebeil Corella, María Antonieta (Coord.). Comunicación estratégica en las organizaciones. México, Trillas- Universidad Anáhuac, pp 27-46.

\_\_\_\_\_ (2009): Presentación. En: Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.): Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México, Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, pp. 9-12.

Núñez Hurtado, Carlos (1998). La revolución ética. México, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.

Pérez, Rafael A. (2003). ¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?. En: Revista Mediaciones, N° 2. Agosto-Diciembre de 2003. Bogotá, Uniminuto.

\_\_\_\_\_ (2004). La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión. II Encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación. Disponible en: <http://www.rafaelalbertoperez.com/>

\_\_\_\_\_ (2005). Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estratégica. III Encuentro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación. México, septiembre de 2005. Disponible en: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/archivos/ESTRATEGAR\\_RAFAEL\\_ALBERTO\\_PEREZ.pdf](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/ESTRATEGAR_RAFAEL_ALBERTO_PEREZ.pdf)

\_\_\_\_\_ (2011). 2011: El año en que la comunicación se volvió estratégica. Revista DIRCOM, No. 93, 2011. Disponible en: [http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista\\_dircom\\_93\\_issn\\_1853\\_0079\\_rafael\\_alberto\\_perez.pdf](http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/revista_dircom_93_issn_1853_0079_rafael_alberto_perez.pdf)



Pfeffer J. y Salancik G. (1978). *The external Control of Organizations: A resource dependence Perspective*. New York, Harper & Row.

Porter, Michael (1989). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

Porter, Luis (2005). *La universidad de papel: ensayos sobre la educación superior en México*. Versión electrónica, Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la Universidad Autónoma de Baja California. Disponible en:  
<http://www.udual.udg.mx/observatorio/libros/PORTER.pdf>

Sanabria, Mauricio (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. En: *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, No. 24, julio-diciembre de 2004. Disponible en:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a05.pdf>

Selznick P. (1957). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. New York, USA, Harper & Row.

Senge, Peter (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, Editorial Granica

Scheinsohn, Daniel (2010). *Comunicación Estratégica*. En: Cuaderno 33, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 17-22. Disponible en:  
<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Steiner, George A. (2007). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*. México, Grupo Editorial Patria

Trelles, Irene (2002). *Propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.

\_\_\_\_\_ (2004). *Comunicación universitaria: gestión versus improvisación*. En: *Revista Universidad de La Habana* No. 259.

Villafañe, Justo (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide

Weber, Max (1976). *Ética Protestante y Espiritual del Capitalismo*. Buenos Aires, Editorial Diez.

Xifra, Jordi (2006). *Pioneros e ignorados: La escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas*. En: *Revista Ámbitos* N° 15 - Año 2006 (pp. 449-460). Disponible en: <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos%2015/15xifra.pdf>

---

<sup>1</sup> Director General de planeación y evaluación institucional. Universidad Autónoma de Guerrero