

EUGENIA ETKIN
PABLO BAÑOS
MAXIMILIANO BONGIOVANI
GABRIELA PAGANI

**CAJA DE HERRAMIENTAS
PARA LA COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL Y PERSONAL**

infocidadana

 **KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG**

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y PERSONAL

EUGENIA ETKIN @EugeniaEtkin

PABLO BAÑOS @pablorbanos

MAXIMILIANO BONGIOVANNI @maxibongio

GABRIELA PAGANI @profpagani

Caja de herramientas : para la comunicación institucional y personal /
Eugenia Etkin ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Konrad Adenauer Stiftung, 2022.
56 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-48428-3-1

1. Comunicación Organizacional. I. Etkin, Eugenia.
CDD 302.4

Esta publicación de la Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. tiene por objetivo
único el de proporcionar información. No podrá ser utilizada para
propósitos de publicidad electoral durante campañas electorales.

COORDINADORA DE LA COLECCIÓN HERRAMIENTAS

Adriana Amado

COORDINADORA EDITORIAL

Guadalupe Barrera

1° edición, 2022

© Konrad-Adenauer-Stiftung

Suipacha 1175, piso 3°

C1008AAW

Buenos Aires

República Argentina

Tel: (54-11) 4326-2552

www.kas.de/argentinien/es/

info.buenosaires@kas.de

ISBN: 978-987-48428-3-1

Junio, 2022

Impreso en Argentina

Hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia,
sin la autorización expresa de los editores.

Índice

Aportes de la comunicación para proyectos personales e institucionales	
EUGENIA ETKIN	7
Herramientas básicas para una comunicación eficiente	
GABRIELA PAGANI	33
Definiendo nuestros públicos: ¿con quiénes conversamos?	
MAXIMILIANO BONGIOVANNI	39
Comunicar causas que nos interpelan	
PABLO BAÑOS	47
Bibliografía	57

Aportes de la comunicación para proyectos personales e institucionales

EUGENIA ETKIN

La comunicación experimentó en los últimos tiempos un cambio significativo no solo por la disponibilidad tecnológica que ha impactado en los usos cotidianos, sino en el modo de relacionarnos. Las redes sociales son espacios de intercambios; los memes funcionan como insumos informativos y todos los intervinientes en las conversaciones ocupan un rol protagónico, no solo el emisor. Todo esto ha configurado un nuevo comportamiento comunicacional.

La comunicación no es una actividad opcional para quienes pretendan dar a conocer su palabra en la escena pública. Por tanto, la exigencia de una comunicación planificada que otorgue valor a un proyecto, a una iniciativa personal o institucional, es esencial hoy en día. Este cuadernillo brinda los elementos imprescindibles para actuar en comunicación, ofreciendo

lineamientos, herramientas y consejos de cómo abordar asertivamente los procesos de comunicación en diferentes tipos de instituciones o para desarrollar proyectos personales. A modo de guía práctica, recorre los principales conceptos de la comunicación institucional, para que paso a paso se pueda construir un plan de comunicación.

Momentos para diseñar un plan de comunicación

La planificación en comunicación institucional colabora a organizar lo que se pretende comunicar. Una buena planificación ayuda a direccionar los objetivos que se pretenden lograr, define los públicos a los que se intenta involucrar y establece cuáles son las herramientas más efectivas para comunicar.

En efecto, para determinar acciones de comunicación es crucial marcar un rumbo que funcione de guía, a modo de un mapa que oriente las comunicaciones y que, por lo tanto, permita sistematizar y dar congruencia a dichas acciones. De nada vale arrojar mensajes por distintas plataformas si no se tiene en claro cuál es el **sentido** de la conversación que se pretende desarrollar.

La planificación es un proceso que integra momentos, y que pueden diferenciarse según cuatro criterios:

- a. **Momento analítico:** se trata de responder y describir con exactitud la situación comunicacional de la cual se parte, que en general coincide con el diagnóstico. Este momento permite conocer en profundidad aquellos aspectos en los que se pretende intervenir desde la comunicación, ya sea

una institución gubernamental, una organización social o un candidato político. Se organiza y sistematiza la información para comprender la situación actual y tomar decisiones futuras.

- b. **Momento normativo:** en este momento se formula el plan, ya que responde a la cuestión del deber ser, a lo que se quiere llegar. Proporciona un marco de referencia y suministra direccionalidad a la acción. Incluye el diseño de propuestas y se vincula con la etapa de relevamiento y diagnóstico comunicacional. El diseño puede tomar forma de plan o programa y tiene como finalidad alinear las prácticas de comunicación hacia determinados objetivos.
- c. **Momento estratégico:** en este momento se determina cuál es el camino para transformar la situación inicial en situación deseada. Incluye acciones de comunicación precisas que estén orientadas a favorecer una imagen favorable de una organización, personaje público o proyecto.
- d. **Momento operacional:** se corresponde con la implementación de un plan; por lo tanto, en esta etapa se designan responsables y se fijan los tiempos para que se cumplan las acciones que se han trazado. Se instrumentan acciones, se eligen los medios para lograrlas y se establecen cursos de acción.

Estos cuatro momentos están entrelazados y no necesariamente se dan en forma consecutiva; la mayoría de las veces se superponen y no se presentan de forma secuencial en la realidad.

MOMENTOS DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Análítico	Normativo	Estratégico	Operativo
Relevamiento de información	Alinear las prácticas de comunicación hacia determinados objetivos	Determinar el camino para transformar la situación inicial en situación deseada	Se corresponde con la implementación del plan de comunicación
Describir la situación de comunicación actual	Proporciona un marco de referencia y suministra direccionalidad al plan	Definir acciones de comunicación alineadas a estrategias	Se designan responsables y tiempos
Organizar y sistematizar la información para tomar decisiones futuras	Diseño del plan de comunicación	Favorece la construcción de imagen positiva del plan de comunicación	Ejecución del plan

Diagnóstico como inicio del proceso

Un **diagnóstico** es un proceso de elaboración y sistematización de información que ayuda a conocer y comprender problemas dentro de un contexto determinado y que posibilita programar acciones para desarrollar estrategias de acción futuras. En tanto un **diagnóstico comunicacional** se refiere a un proceso de intervención social, que procura entender y analizar las prácticas de comunicación en una institución, situación o proyecto. Un diagnóstico adecuado permite interpretar, describir y explicar un estado de situación, para establecer estrategias y posibles soluciones a problemas detectados. Además, es parte de un proceso de aprendizaje previo a la elaboración de cualquier plan de acción y permite reflexionar sobre el estado actual de las comunicaciones.

Por lo tanto, para realizar un diagnóstico, es necesario: primero, relevar la información disponible sobre las diferentes prácticas de comunicación

realizadas; segundo, analizar la información recabada; tercero, elaborar el diagnóstico propiamente dicho; y cuarto, que dicho análisis se convierta en la base para tomar decisiones de comunicación.



Sin información previa no es posible construir un diagnóstico. Por ejemplo, si se pretende realizar un diagnóstico sobre las apariciones en la prensa de determinada institución o persona, se releva información en los distintos medios de comunicación y se sistematiza de acuerdo con determinadas categorías de análisis, lo cual arrojará un *estado de situación* del tema abordado. Esta radiografía permitirá definir un objetivo comunicacional a modificar o alcanzar para esa práctica de comunicación concreta. Por lo tanto, un diagnóstico comunicacional significa diferenciar aquellos elementos que componen una problemática comunicacional, desagregarlos y analizarlos de acuerdo con un contexto determinado.

Un buen diagnóstico solo puede producirse a partir de microdiagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la comunicación.

Recorriendo las partes

a. Realidad: la materialidad

El primer paso para intervenir en una situación de comunicación es conocer la realidad en la cual se va a intervenir. Se entiende por realidad el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de una institución. En esta variable, se deben consignar los datos objetivos y fácticos de una institución o proyecto que se pretende analizar.

Los elementos para tener en cuenta al analizar la realidad son los siguientes:

- ▶ *Nombre de la organización, persona o proyecto:* consignar el nombre completo de la institución/proyecto, ya que define su firma institucional.
- ▶ *Historia:* indagar sobre el surgimiento de la institución, antecedentes relevantes y otras consideraciones que ayuden a conocer su trayectoria.
- ▶ *Entidad jurídica y razón social:* se refiere a la denominación oficial y legal de la persona jurídica de la institución.
- ▶ *Modalidad organizativa y operativa:* incluye la descripción del modo en que gestionan las organizaciones sus configuraciones estructurales, como también las metodologías con que miden su desempeño.
- ▶ *Estructura interna y organigrama:* permite conocer y describir de qué manera está estructurada una institución o proyecto y quiénes son los responsables de las diferentes áreas o actividades que se desarrollan.
- ▶ *Infraestructura:* hace referencia a las instalaciones, estructuras y servicios con los que cuenta una institución.

- ▶ *Realidad económica financiera*: referencia al conjunto de agregados económicos y financieros con los que cuenta una institución o proyecto para su desarrollo.
- ▶ *Proyectos y programas*: indica los diferentes planes o proyectos que desarrolla una institución para llevar a cabo las distintas actividades que realiza.

Esta enumeración brindará información para describir en profundidad los datos duros de una institución, organización, persona o proyecto.

Realidad:

Conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución.

Datos objetivos, hechos reales, se trata de la materialidad del sujeto social.

b. Identidad: el ser

La identidad es la autorrepresentación que asume una organización o persona para presentarse frente a sus públicos. Se refiere al conjunto de características, valores y creencias con los que una institución, persona o proyecto se muestra socialmente y, al mismo tiempo, se diferencia de otras. A través del diálogo con sus interlocutores, una institución genera formas de representación que se ponen de manifiesto en su discurso de identidad, sea este de orden visual o conceptual.

Se entiende por **identidad visual** aquellos elementos de orden visual o sígnicos que asume una institución como propios, en tanto la **identidad conceptual** se refiere a aspectos culturales, filosóficos y de valores a través de los cuales se define. De esta manera, la identidad incluye aspectos de diseño gráfico, como el logotipo y la gama cromática, pero también aspectos más profundos, como su misión, su filosofía y sus valores. La

identidad es el elemento que menos varía en una institución, ya que un cambio permanente podría afectar su imagen. Piénsese en marcas reconocidas que cambiaran sus colores o nombres y cómo esta situación impactaría en la conducta de los consumidores. Además, la identidad refiere a la **personalidad** de una institución, ya que indica aquellos rasgos particulares, como sus creencias, formas de actuar, de ser, su carácter y valores, que la hacen única y diferente a las demás.

La **identidad visual** se refiere al conjunto de rasgos visualmente definidos y reconocidos por los públicos y que sirven como elementos identificatorios de una institución. El aspecto visual se manifiesta tanto a través de una forma lingüística que es su nombre, pero también por su expresión visual a través del logotipo, símbolos y la gama cromática.

El elemento fundamental que compone la identidad es el **nombre** de la institución, persona o proyecto. Existen diversos tipos de nombres, que incluyen desde aquellos simbólicos o metafóricos hasta el nombre propio de una persona. El listado siguiente diferencia los tipos de nombres posibles:

Descriptivos: anuncian atributos de la institución y describen su actividad; por ejemplo, Correo Argentino, Telefónica, Emergencias.

Toponímicos: referencian nombres propios que se le atribuyen a un lugar; por ejemplo, Banco de la Ciudad de Buenos Aires, Alfajores Balcarce, Diario Río Negro.

Simbólicos: refieren a una imagen metafórica para indicar el nombre de una institución, tales como Clarín, Nestlé, Twitter, etc.

Patronímicos: nombre que designa o hace referencia al creador o fundador. Puede ser un apellido o una forma derivada del nombre, como por ejemplo, Ferrari, Coto, Carolina Herrera.

Siglas: se compone por una forma abreviada de las letras iniciales o contracciones del nombre, por ejemplo, INTA, INCAA, INCUCAI, BID, ONU.

Toda institución o proyecto tiene un nombre que la identifica y que se ajusta a las categorías descritas anteriormente; por tanto, es la esencia de la identidad. Además, las características básicas que debería contener un nombre son brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. Tener en cuenta cada uno de estos aspectos ayudará a la buena definición del nombre.

ALGUNOS INTERROGANTES QUE AYUDEN EN EL PROCESO

El nombre de la institución o proyecto: ¿es legible?, ¿es de fácil recordación?, ¿es pronunciable?, ¿tiene connotaciones favorables?

IDENTIDAD VISUAL

Como se anunciaba, los elementos de identidad visual incluyen el logotipo, isologotipo, símbolos, texturas, gama cromática y todo elemento que remita a la expresión visual y representación icónica de una institución.

1	Logotipo	Elemento semántico y gráfico que designa y significa. Debe referir a la simplicidad, a definiciones estéticas y legibilidad. Evaluar las características formales, como la utilización y reproducción en diferentes soportes.
2	Gama cromática	Es una combinación de colores que identifica a una institución, pero también es atributo con carga emocional estética y connota la identidad.
3	Símbolos	Tienen como finalidad ejercer una función identificadora y representar por sustitución a una institución, y si bien poseen un grado de abstracción, son un vehículo de comunicación.

ALGUNOS INTERROGANTES QUE AYUDEN EN EL PROCESO

El isologotipo, ¿aporta información, es claro y legible? ¿Contiene información suficiente sobre la institución? ¿Es posible memorizarlo? ¿Resiste a adaptaciones a diferentes aplicaciones prácticas? ¿Se puede reducir o ampliar sin deformar? ¿Se utiliza de manera uniforme en todos los soportes?

IDENTIDAD CONCEPTUAL

Este plano de la identidad se refiere a aspectos profundos de una institución, tales como su filosofía, cultura, valores, misión y visión. Estos aspectos son fundamentales en la vida de una institución, ya que definen y marcan el rumbo de su identidad.

La **filosofía** de una organización integra la visión, la misión y los valores, que son tres elementos que sostienen un proyecto institucional. Es la concepción global que tiene una organización sobre sus fines, valores y funciones.

La **misión** es un enunciado que indica la manera en la que se va a realizar un proyecto, negocio o idea, y apunta a satisfacer la visión. Es la brújula que orienta la estrategia operativa de un proyecto. Por tanto, es una expresión del propósito de la organización y lo que desea lograr en el entorno más amplio.

La **visión** se refiere a una imagen esperada de una institución. La visión es un concepto enfocado que apunta a dar cuenta de un propósito; por tanto, es una declaración de lo que se quiere lograr y la definición de la razón de ser.

Los **valores** son la fuerza impulsora del modo como se lleva a cabo un negocio o un proyecto institucional y refleja sus creencias, por lo cual deben estar alineados con la visión y misión.

1

Misión

Define lo que una organización es y lo que hace para lograr su visión

2

Visión

Sugiere dónde quiere llegar una institución y cuáles son sus propósitos

3

Valores

Refiere a los principios que guían una institución

Cuando se inicia un proyecto, es importante definir los elementos de la identidad, tanto en su aspecto visual como conceptual, ya que no solo representa la manera en la que nos conocen, sino que es a partir de ellos que nos recuerdan.

ALGUNOS INTERROGANTES QUE AYUDEN EN EL PROCESO

Misión. ¿El enunciado refleja lo que la institución o proyecto realiza? ¿Es fácil de recordar? ¿Emplea términos comprensibles en su enunciación? ¿Alude a sus aspectos diferenciales y relevantes?

Visión. ¿Demuestra a lo que se aspira llegar? ¿Menciona el futuro al que quiere llegar el proyecto o la institución? ¿Está alineada con la misión y valores? ¿Contiene en su enunciado un carácter inspirador y motivador?

Valores. ¿Están explicitados los valores que sostienen la institución o proyecto? ¿Se encuentran en concordancia con la visión y misión? ¿Definen lo que somos y en lo que creemos?

CLAVES PARA DEFINIR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

1. **Identificación:** se trata de promover que los soportes gráficos y los aspectos conceptuales sean reconocidos por diferentes públicos. La sencillez y claridad son elementos claves, ya que lo que se busca es que los públicos reconozcan una institución, proyecto o persona.
2. **Diferenciación:** refiere a las distintas características y signos visuales que hacen que una institución o proyecto sea único y diferente a los demás. Es necesario analizar diferentes cualidades y atributos que nos distinguen del resto.
3. **Referencia:** apunta a posicionar a la institución como referente del sector, de acuerdo con su competencia. Resalta cualidades para lograr preferencia y estimula un posicionamiento diferencial en la mente de los públicos.
4. **Recordación:** promover la capacidad de que una institución, persona o proyecto pueda ser recordado por los públicos tanto visualmente como por sus atributos y comportamientos.



IDENTIFICACIÓN



DIFERENCIACIÓN



REFERENCIA



RECORDACIÓN

c. Imagen: lo que ven

La **imagen** es la lectura que realizan los distintos públicos sobre una institución. Es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que se tiene acerca de una organización, proyecto o persona. En este

sentido, la imagen es potestad del receptor y no del emisor, ya que es un concepto construido en la mente de los públicos.

De acuerdo con estos conceptos, una institución solo puede promover una imagen positiva a partir de manejar su identidad y comunicación. Por lo tanto, se interviene en la imagen de manera indirecta, ya que su construcción se forma por medio de las sucesivas experiencias directas e indirectas que tienen las personas con una institución. Desde el logotipo, los discursos publicitarios, afiches, posteos hasta cómo una organización atiende a sus clientes, se van conformando representaciones mentales en los públicos, que están formadas como consecuencia de un conjunto de información que reciben, pero también, por los comportamientos de una institución. Es por ello por lo que la imagen es una idea global que se tiene sobre una organización, e incluye sus productos, actividades y conductas.

Una estrategia de imagen se refiere al conjunto de acciones que una institución desarrolla con la finalidad de lograr una imagen deseada. Por tanto, las auditorías de comunicación colaboran a recabar información sobre la imagen actual de una institución, para posteriormente definir una estrategia de imagen proyectada.

Si se pretende indagar sobre la imagen de una persona o institución, las fuentes de investigación a la cual se recurren habitualmente son las encuestas, cuestionarios, sondeos de opinión, entrevistas en profundidad, *focus groups* o paneles de consumidores, que permiten relevar las percepciones con técnicas metodológicas concretas.

Los elementos que se incluyen en la conformación de la imagen institucional se refieren tanto a aspectos visuales como a las distintas comunicaciones desarrolladas, así como también a los aspectos culturales que definen una institución y sus comportamientos.

ALGUNOS INTERROGANTES QUE AYUDEN EN EL PROCESO

- ▶ ¿Se ha realizado algún tipo de relevamiento sobre las percepciones de la institución o proyecto?
- ▶ ¿En qué medida el proyecto es diferente a otros?
- ▶ ¿Es percibido entre los públicos el valor que ofrece nuestro proyecto o institución?
- ▶ ¿Qué técnicas posibles de análisis sobre la percepción de los públicos se pueden utilizar?

d. Reputación: lo que se construye

En muchas ocasiones suelen usarse indistintamente los términos reputación e imagen para significar lo mismo, pero no lo son desde lo conceptual. Las dos coinciden en que son representaciones mentales de los públicos, la diferencia es que la imagen es una percepción que los públicos construyen sobre una institución basada en sus comunicaciones y actuaciones, es una fotografía individual. En tanto la reputación es el resultado del comportamiento corporativo que tiene una compañía con sus diferentes *stakeholders* o grupos de interés.

La reputación de una institución, personaje público o proyecto se construye en el tiempo y sobre la base no solo de sus discursos, sino, ante todo, por sus actuaciones. Y en este sentido, la reputación es “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera, y a la comunidad en general” (Villafañe, 2000). Por lo tanto, la reputación está conformada por su

historia consolidada y demostrada y no es una cuestión de convencimiento comunicacional, sino de actuación institucional. Porque la reputación institucional, tal como sucede con las personas, está vinculada a conductas, valores éticos y formas de actuar, por eso la reputación se conquista en el tiempo y no depende solo de la comunicación.

Según el especialista en comunicación Justo Villafañe (2000), las tres dimensiones de la reputación comprenden los siguientes aspectos:

- a. **Una dimensión axiológica** en la que se encierran los valores culturales de una organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad.
- b. **Un comportamiento corporativo** comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas.
- c. **Una actitud proactiva** de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación.

Estas tres dimensiones colaboran a la reputación institucional y pueden determinarla, pero ante todo, la reputación es el resultado del comportamiento desarrollado por una organización a lo largo del tiempo.

A continuación, se sintetiza la diferencia entre imagen y reputación, de acuerdo con las siguientes características:

Imagen	Reputación
Caracter coyuntural	Caracter estructural
Proyecta personalidad	Proyecta identidad
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la comunicación	Resultado del compartamiento
Difícil de objetivar	Evaluación rigurosa

Fuente: Olcese et al., 2008.

Algunas cuestiones a tener en cuenta para trabajar en imagen y reputación desde la comunicación:

- ▶ La imagen es potestad de los públicos; se puede incidir a través de la identidad y la comunicación, pero excede su manejo.
- ▶ La reputación es el resultado de un comportamiento, que no debería estar en opción con lo que la empresa comunica.
- ▶ La reputación excede lo comunicacional.

Paso a paso de una auditoría en comunicación

Una auditoría de comunicación tiene como objetivo identificar, analizar y evaluar las prácticas de comunicación de una institución, persona o proyecto y ofrecer alternativas de acción que mejoren la comunicación en todos sus niveles. Las auditorías suponen procesos sistemáticos que, si bien no son lineales ni secuenciales, están integrados por componentes interdependientes.



CONOCER LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
O DE LA PERSONALIDAD



DEFINIR NUESTRA IDENTIDAD VISUAL Y
CONCEPTUAL



ANALIZAR NUESTROS PÚBLICOS DE INTERÉS

CONOCER LA IMAGEN QUE PROYECTAMOS



INDAGAR LA REPUTACIÓN QUE TENEMOS



REALIZAR UN DIAGNÓSTICO
COMUNICACIONAL



DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN



IMPLEMENTAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN

EVALUAR, MONITOREAR Y AJUSTAR
EN UN PROCESO CONTINUO

Gestión de la comunicación para crear valor

Una vez elaborado el relevamiento de la realidad de la institución o proyecto, definida su identidad conceptual y visual, analizada la imagen percibida por los diferentes públicos, es momento de diseñar **acciones de comunicación** específicas que apunten a dar valor a nuestro proyecto institucional o personal.

En la actualidad existe un amplio abanico de herramientas disponibles para comunicarnos con los diferentes públicos. Hoy, las plataformas digitales son los espacios de circulación e intercambio predilectos en los

que circula la comunicación pública de una organización. No obstante, reducir las prácticas de comunicación al ámbito digital implicaría una visión sesgada por parte de las instituciones. Una organización, persona pública o proyecto comunica a partir de sus actos y también por aquello que calla o no expresa.

El conjunto de mensajes difundidos de manera voluntaria o involuntaria es lo que define la comunicación institucional. Como se anunciaba en párrafos anteriores, mientras mayor direccionalidad se les confiera a las prácticas de comunicación de una institución, habrá mayor probabilidad de impacto comunicativo hacia los diferentes públicos. No obstante, cada una de las prácticas que desarrolla una institución deberían estar enmarcadas en un **proyecto estratégico de comunicación**, ya que, de lo contrario, son acciones desajustadas, sin un sentido que las oriente.

Una **dirección estratégica** supone gestionar acciones de comunicación que tengan como finalidad lograr un determinado impacto comunicativo en los públicos y así contribuir a alcanzar las metas y necesidades centrales de una entidad. La comunicación en instituciones debe gestionarse, lo que supone contar con ciertas competencias y habilidades para llevarlas a cabo. Es habitual que una organización no cuente con recursos suficientes para contratar un profesional de la comunicación, por lo cual las acciones comunicativas suelen ser improvisadas o realizarse de manera intuitiva. Pero hay que tener en cuenta que la forma de gestionar las comunicaciones en instituciones incide en la imagen y reputación institucional; por lo tanto, es necesario comprender las claves que colaboran a fortalecerlas.

PASOS PARA UNA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**Detectar problemáticas de comunicación**

Como primera medida y de acuerdo con el diagnóstico realizado, que incluye un estado de situación, van a surgir determinados problemas comunicacionales que la institución o proyecto sobrelleva. Es importante

explicitar los problemas de manera clara, para que se pueda interpretar si son cuestiones comunicacionales o de otra índole. Suele suceder que, en determinadas ocasiones, se atribuyen problemas de comunicación a asuntos organizativos, presupuestarios o de política institucional. Un problema comunicacional remite a una situación de comunicación. Por ejemplo, un problema de comunicación puede referirse a una escasa presencia de una institución en las redes sociales o a cuestiones de comunicación interna concernientes al flujo de información que circula entre los miembros de una organización.

Definir objetivos comunicacionales

Una vez definidos los problemas comunicacionales, a cada uno se le asignará un objetivo de mejora. Los objetivos son los lineamientos que guían la acción que se pretende proyectar; en este sentido, cada acción comunicativa se corresponderá con un objetivo a alcanzar. El trabajar por objetivos de comunicación ayuda a promover un hábito de razonamiento antes de actuar, acabar con intervenciones espontáneas y dar un sentido estratégico a las acciones comunicativas. El planteamiento de los objetivos deberá ser realista y factible de ejecutar, de acuerdo con y considerando los recursos disponibles con los que se cuenta para llevarlo a cabo.

Continuando con las problemáticas anteriores, un ejemplo de objetivo comunicacional en relación con la escasa presencia en redes sociales puede ser incrementar los posts por Twitter para generar seguidores con el fin de aumentar el conocimiento de la institución o proyecto. En tanto para la problemática de comunicación interna, un objetivo plausible podría referirse a organizar y mejorar el intercambio de información entre las diferentes áreas de la institución, para promover la participación interna.

Desarrollar acciones de comunicación

Este apartado incluye las diferentes prácticas de comunicación posibles, que están dirigidas a los diferentes públicos de una institución. El amplio abanico incluye una multiplicidad de acciones, pero se tomarán aquellas más relevantes y de mayor impacto.

Comunicaciones digitales: este tipo particular de comunicaciones son las que predominan en la actualidad. Una estrategia de comunicación basada en lo digital, ya sea a través del uso de redes sociales, diseños de páginas web o campañas por *e-mail*, debe planificarse. Existen variados canales a partir de los cuales se puede difundir información institucional desde lo digital: pueden ser propios (*web*, blogs, redes sociales, *apps*, *newsletter*), pagos (publicidad, pauta en redes, eventos e *influencers*) o ganados (menciones, reseñas, *user generated content*). Los contenidos de las comunicaciones digitales deberían tender a definir una voz propia de la institución o proyecto; también se recomienda utilizar textos simples, cercanos a los intereses de los públicos y, en lo posible, que se utilicen mediciones que permitan evaluar y monitorear los resultados.

Acciones hacia la prensa: la relación de una institución con la prensa es parte de una gestión estratégica de comunicación. La primera premisa es saber que la prensa y los medios de comunicación en general tienen sus propios lenguajes, tiempos y formas, que hay que conocer. Una organización que aporte información confiable, actual, de forma constante y oportuna colabora para que el periodismo la considere una referencia en el tema. Además, si se pretende construir una relación sostenida con la prensa, un buen comienzo consiste en construir una agenda de periodistas según temas especializados y tomar contacto presentando la institución o un proyecto, a modo de establecer primeros contactos. Es conveniente tener en cuenta que aquella información que se pretenda difundir deberá tener las siguientes características: noticiable, confiable, de actualidad, de calidad, informativa, veraz, creíble y pertinente.

Campañas publicitarias: son piezas de comunicación que utilizan los medios masivos de difusión, empleando recursos publicitarios con el objetivo de difundir y promover un servicio o producto, destinado a diferentes públicos.

La publicidad ha virado de su escenario predominante, que son los medios masivos de comunicación, a las plataformas digitales, y por esta razón se ha ido complejizando, hasta asumir características particulares, como el multiformato. En la actualidad existe un auge de las herramientas de publicidad digital, como el *e-mail marketing*, los *banners*, los *pop up*, *layers* (anuncios animados), *displays*, videos, *spots*, de los cuales la mayoría asumen características integradas. Entre los beneficios de la publicidad digital se destacan la inmediatez, su mayor alcance y la capacidad de segmentación.

Un esquema simplificado establece que una campaña publicitaria se sostiene por una clara estrategia, una vigorosa idea, una intención memorable y su pertinencia en el contenido.

Comunicaciones de riesgo y crisis: toda institución está expuesta a sufrir una crisis, es decir, una situación de máximo riesgo y mínimo control, que requerirá una intervención especial. La comunicación de crisis es una parte especial de la gestión de crisis y tiene como finalidad minimizar el impacto de las consecuencias negativas de una crisis. Si bien no todo riesgo se convierte en crisis, poder anticiparse a determinadas situaciones críticas colaborará a amortiguar su impacto. Si bien las crisis o riesgos no pueden evitarse, sí es posible anticiparse a partir de la planificación. Algunas líneas esenciales a tener en cuenta para abordar una situación crítica son, como primera medida, realizar un listado de posibles crisis internas o externas a la institución. Todo manual sobre crisis es incompleto, pero lo importante es estar preparados para dar una respuesta innovadora y relativamente completa. Por lo tanto, es conveniente establecer un listado, a modo anticipatorio, de posibles situaciones críticas o

temas claves que podría atravesar un proyecto o institución. Una gestión de crisis que incluya procedimientos de actuación permite controlar de manera adecuada los posibles factores de riesgo.

Análisis FODA aplicado a la comunicación

El método FODA es una herramienta cuya sigla está conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ayuda a analizar situaciones en una institución, persona o proyecto y permite sintetizar información relativa a aspectos internos o externos. Esta herramienta es muy útil en los análisis comunicacionales, ya que permite graficar las situaciones de comunicación actuales y, según los resultados, poder establecer estrategias futuras.

F

FORTALEZAS

Refieren a situaciones internas de la institución. Son aspectos positivos y favorables con los que se cuenta. Conocer las fortalezas ayudará a definir también atributos para los discursos institucionales.

O

OPORTUNIDADES

Factores externos a la institución, pero que pueden incidir positivamente. Es conveniente conocer el entorno y hacer una lectura realista de la situación. Una oportunidad refiere tanto al momento actual como a situaciones futuras.

D

DEBILIDADES

Aspectos negativos internos de una institución. Reflexionar sobre cuáles son los puntos críticos que adolece una organización permitirá trabajar sobre ellos. Conociendo las debilidades se puede trabajar para revertirlas.

A

AMENAZAS

Eventos o situaciones externas que tienen el potencial de afectar adversamente a una institución o proyecto. Si bien las amenazas no pueden ser controladas, es conveniente registrar posibles para poder anticiparse.

Para desarrollar un matriz FODA se sugiere establecer un listado de fortalezas actuales, puntualizar las debilidades actuales, definir las oportunidades a futuro y determinar posibles amenazas a futuro. Cada una de las listas debe contener información real, simple y fácil de comprender. Una vez confeccionada, deberá evaluarse y ser ponderados los resultados, para definir estrategias.

Consejos para una comunicación asertiva

1. Definir una identidad con voz y tono propios, que identifique a la institución, proyecto o persona de una forma singular; exponer la personalidad institucional acentúa la diferencia con los otros.
2. Caracterizar a los públicos o actores con los cuales se pretende dialogar para orientar los objetivos de comunicación. Es deseable efectuar comunicaciones dirigidas para conocer quiénes son los *otros* con los que una institución se relaciona.
3. Publicar con regularidad por los distintos canales institucionales; es preferible sostener las comunicaciones regularmente que hacerlas de manera espasmódica.
4. Diferenciar para cada acción de comunicación qué objetivos comunicacionales se pretenden alcanzar. Actuar por objetivos direcciona las comunicaciones.
5. Organizar una base de datos con los contactos que se tienen (periodistas, RRPP, líderes de opinión, instituciones, gobiernos, etc.) y construir una con aquellos a los que se pretende llegar. Es conveniente dividir los contactos por categorías, ya que colabora a la organización.
6. Incluir siempre en las comunicaciones la información de contacto de la institución o persona, no dar por sentado que “*nos conocen*”.

7. Diferenciar los contenidos de las distintas redes sociales y evitar replicar igual información entre ellas. Dar a cada una de las plataformas una impronta particular, según las exigencias de sus propias narrativas.
8. Hay que recordar que la comunicación interna es un aspecto fundamental para un buen desempeño de cualquier trabajo. Es altamente significativo que aquellos que participan se sientan involucrados en el proyecto o institución.
9. Recordar las máximas de la comunicación institucional: ¿qué queremos comunicar? (contenidos por objetivos), ¿a quienes? (públicos o grupos de interés) y ¿cómo lo comunicamos? (canales de comunicación más apropiados).
10. Las comunicaciones planificadas permiten orientar los contenidos y evaluar sus posibles impactos, según se pretenda visibilizar, proyectar, crear *engagement*, confianza. La planificación siempre se antepone a la acción.

Herramientas básicas para una comunicación eficiente

GABRIELA PAGANI

Cada plan de comunicación es una respuesta única e irrepetible a una situación delimitada en tiempo y espacio geográfico, cuyas características se conocen en la etapa de diagnóstico de la auditoría. Es la primera etapa de la auditoría de comunicación, ya que permite establecer los aspectos de la comunicación organizacional no abordados o los que presentan debilidades que quieren superarse.

El plan de comunicación será, entonces, un proceso que comienza con una estrategia en función de los públicos y la definición de objetivos. A partir de allí se iniciará el diseño de acciones o tácticas. El término táctica indica que se trata de un método o sistema para ejecutar o conseguir algo; esto implica una serie de acciones.

En el caso de los planes de comunicación, existen distintas herramientas para el desarrollo de acciones; a continuación se describirán las principales y más utilizadas en la actualidad. Cuando se arma el *mix* de acciones, es importante tener en cuenta que cada herramienta tiene particularidades y finalidades específicas.

Kit básico de herramientas de comunicación

Storytelling

Nos permite conectar con nuestros públicos desde la emotividad y la racionalidad

Comunicación digital

Es la comunicación que se realiza a través de canales, como la página web y las redes sociales. Potencia la llegada de nuestros mensajes a bajo costo

Prensa

Legitima nuestros mensajes porque los transmite un tercero prestigioso

Acciones con líderes de opinión

Genera alianzas que suman valor a nuestros mensajes

Lobby

Es una herramienta específica para el desarrollo de acciones que necesitan de los gobiernos (nacional, provincial o municipal)

Eventos

Genera una comunicación personalizada

STORYTELLING

El arte de contar historias es tan antiguo como la historia y resultó un medio para que grandes segmentos retuvieran conceptos importantes a través de mensajes fáciles de recordar por su estructura simple.

En los últimos años, esta técnica fue adoptada por los especialistas en comunicación, que ven en ella la posibilidad de combinar elementos

informativos con notas emocionales, lo que genera una buena pregnancia de los mensajes clave.

El *storytelling* es muy útil para posicionar marcas o productos, ya que muestra elementos que generan empatía con los receptores de los mensajes. Para lograr eficiencia comunicacional, se debe tener en claro qué se quiere contar, quién será el protagonista de la historia y qué características asumirá el narrador.

A través del *storytelling* se pueden volver a comunicar mensajes ya presentados o instalar nuevas conversaciones mediante relatos que: a) generen identificación; b) despierten emociones; y c) presenten los elementos de una manera atractiva como para seguir la evolución del relato, por más breve que sea.

En este tipo de construcción, es importante diseñar una estructura que cuente con personajes –especialmente el protagonista y el narrador– atractivos para el receptor y algún elemento de tensión, como una elección importante o la ruptura de conductas esperadas.

El trayecto del receptor en este tipo de materiales debe ser lineal, con el fin de permitir el avance sin dificultades de un punto al otro de la historia, por ejemplo, respetando una secuencia cronológica. El ambiente donde se desarrolla la historia también debe ser claro –sin metáforas– y remitir a espacios conocidos.

Por último, este tipo de abordaje invita a una emotividad positiva, es decir, busca instalar mensajes basados en sentimientos de placer, alegría y sorpresa.

COMUNICACIÓN DIGITAL

La comunicación digital está compuesta por aquellas acciones que se desarrollan a través de canales digitales, como páginas web, redes sociales y publicidad *on line*.

Este tipo de comunicaciones tienen entre sus ventajas la posibilidad de llegar de forma muy rápida a los públicos objetivo y la existencia de múltiples herramientas de medición de impacto. Como particularidad, este tipo de acciones requiere adaptar las piezas a las características de cada plataforma e incluso dispositivos, especialmente celulares.

Por otra parte, los contenidos que se producen a nivel institucional conviven con producciones de individuos y en ciertos ámbitos –como las redes sociales– demandan a las organizaciones que se establezcan diálogos con distintos integrantes de sus públicos. Asimismo, se deben construir discursos con elementos multimedia e imágenes.

PRENSA

Hace referencia a actividades donde se involucra a periodistas para difundir un mensaje; en este caso, el mensaje entre la organización y los públicos destinatarios va a llegar a través de un intermediario: un medio de comunicación. Esta intermediación puede provocar que el mensaje original sufra modificaciones o que sea ampliado por comentarios o interpretaciones del periodista, pero al mismo tiempo es legitimado porque los medios son creíbles para los distintos públicos.

Las actividades más comunes que involucran a periodistas son:

- elaboración y distribución de gacetillas e informes especiales
- conferencias de prensa
- eventos exclusivos para periodistas o de los que participan junto a otros segmentos
- gestión de entrevistas
- encuentros periódicos con periodistas para fortalecer vínculos

La clave para que una acción de prensa sea exitosa es que el o la responsable de comunicación comprenda la lógica que convierte un hecho en

noticia, es decir, los valores noticia, entre los que se encuentran lo poco habitual (las excepciones a la regla: la caída de un avión frente a los miles que aterrizan sin problemas), lo novedoso, la envergadura del acontecimiento por la cantidad de personas que afecta, la cercanía de un hecho, la relevancia de quien protagonizó el acontecimiento aunque el mismo sea común (el primer día de clase del hijo de un famoso) y el interés humano.

Otra cuestión, no menor, es la redacción de los materiales, que debe responder al estilo periodístico y a la estructura habitual de la noticia, que presenta la información más importante al comienzo y a medida que se avanza en el texto los datos van teniendo una función de ampliación o complementación (pirámide invertida).

ACCIONES CON LÍDERES DE OPINIÓN

Muchas veces tomamos decisiones porque una persona hace una recomendación o ella misma tuvo determinado comportamiento; esa persona no es cualquiera ni forma parte de nuestro entorno, sino que es un líder de opinión.

Para que una persona sea considerada líder de opinión debe ser carismática y reconocida por el grupo como representativa del mismo por sus saberes, muchas veces especializados.

En la actualidad algunas profesiones son identificadas con el liderazgo de opinión, como son la de periodista o la de político. Esto no significa que todos los periodistas o políticos sean líderes de opinión; algunos lo son porque cumplen los requisitos mencionados: conocimiento y, sobre todo, credibilidad.

Como se señaló anteriormente, las redes sociales han permitido el surgimiento de líderes de opinión propios de estos canales, a los que se denomina *influencers*.

La importancia de estos actores en la consolidación de mensajes obliga a incluirlos en los planes de comunicación mediante distintas acciones de

relacionamiento a través de encuentros individuales o el envío de material exclusivo.

Concretamente, esta herramienta consiste en lograr que un o una referente para nuestros públicos difunda mensajes sobre acciones o valores de nuestra organización.

EVENTOS

Los eventos son un tipo de acción que permite la comunicación cara a cara y combinar mensajes clave de una campaña de forma conjunta con mensajes institucionales. Como se mencionó anteriormente, un evento puede ser destinado a un público particular –prensa, clientes, proveedores, etc.– o a varios segmentos.

Los motivos de un evento pueden ser desde un hecho extraordinario –por ejemplo, un lanzamiento o un anuncio– hasta un hecho al que se le da una relevancia especial, como el aniversario de una organización.

Como se planteó al comienzo, cada herramienta tiene una finalidad específica –no única–, que podemos resumir en el siguiente gráfico, que indica cuál de los elementos tiene un mayor peso.



Definiendo nuestros públicos: ¿con quiénes conversamos?

MAXIMILIANO BONGIOVANNI

Al trabajar en el campo de la comunicación corporativa o de la auditoría de comunicación, es necesaria una definición instrumental de público, para despejar dudas y saber que todo esfuerzo comunicacional será legitimado por su destinatario.

El público es un conjunto de individuos que comparten ciertos intereses o expectativas en relación con una organización. Los especialistas en los temas de comunicación definen los públicos como un conjunto de personas que tienen un vínculo con una organización. Cuando se habla de vínculo, se asocia a relaciones, esporádicas o duraderas. El vínculo es una unión entre el público y la organización que puede tener infinitas formas.

Distintas disciplinas se acercaron al concepto de público:

- ▶ el *management* lo define como *stakeholder*;
- ▶ la publicidad, como *target*;
- ▶ las relaciones públicas, como *stakeholder*;
- ▶ el marketing concibe el público como consumidor.

Para la comunicación de las organizaciones, una definición operativa es entender los públicos como grupos de personas que tienen un interés en común con la organización. Ese interés puede ser muy variado. Y es allí donde radica el trabajo de identificación.

- ▶ Los públicos son una construcción que realiza cada organización para identificar sus interlocutores.
- ▶ Los públicos no solo reciben mensajes desde la organización, sino que interactúan con ella.
- ▶ Ninguna estrategia de comunicación es posible si se ignora la clasificación de los públicos.
- ▶ Los públicos nunca son estáticos y pueden tener más de un vínculo.
- ▶ En el interior de cada público, lo único heterogéneo es el interés que los convoca con la organización.
- ▶ Una persona puede pertenecer a varios públicos al mismo tiempo.

Toda organización, por el mero hecho de existir, tiene cuatro públicos:

1. Público interno: aquellas personas que colaboran o trabajan dentro de la organización; hacen que la organización funcione.
2. Proveedores: grupo que brinda las materias primas para que la organización las transforme.

3. Público regulador: las autoridades normativas que regulan (o autorizan) la actividad de la organización.
4. Consumidores: grupo que se beneficia con la actividad de la organización.

Vínculos definidos por los intereses	Preguntas para identificarlos
Vínculo basado en la autoridad	¿Puede ejercer presión sobre la organización?
Vínculo funcional, en función del conocimiento	¿La actividad de la organización depende de algún otro público?
Vínculo disperso	<p>¿Existen otras organizaciones en situaciones similares?</p> <p>¿Con qué palabra podemos asociar el vínculo que nos une?</p>

Mapa de públicos

La sistematización de la identificación de los públicos se plasma en el mapa de públicos. Sirve para saber cuál es el objetivo de comunicación y nuestro camino para lograrlo. El mapa de público muestra las relaciones que sostiene la organización con los distintos públicos. De esta forma sencilla, se podrá notar con qué públicos no tenemos relaciones, por ejemplo. En definitiva, el mapa es un instrumento para comprender las relaciones que se establecen entre los públicos y la organización.



Ejemplo de públicos que se relacionan con un museo público.

La representación gráfica de los públicos es útil para entender qué lugar ocupa cada grupo y qué relaciones pueden tener entre sí.

¿CÓMO SE CONSTRUYE UN MAPA DE PÚBLICOS?

- ▶ ¿Con quiénes se relaciona la organización?
- ▶ ¿Con qué frecuencia?
- ▶ ¿Con qué motivos?
- ▶ ¿Con quiénes tiene problemas la organización?
- ▶ ¿Con quiénes comparte problemas la organización?
- ▶ ¿Con qué comparte soluciones?
- ▶ ¿Quiénes conocen la organización?
- ▶ ¿Quiénes desconocen la organización?
- ▶ ¿Quiénes pueden estar interesados con las tareas de la organización?

- ▶ ¿Quiénes pueden colaborar con la organización para alcanzar su misión?
- ▶ ¿Con qué organismo público se relaciona? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ▶ ¿Qué tipo de hábitos, por ejemplo informativos, tienen los públicos?
- ▶ ¿Cómo ven la organización? ¿Qué imagen tienen?
- ▶ ¿Quién autoriza o regula la actividad de la organización?
- ▶ ¿Con qué otro público se relacionan?
- ▶ ¿Tienen capacidad de trabajar en red?

Una forma sencilla de graficarlos es hacer un esquema más básico de mapa. Es decir, ubicar a los públicos en relación con la cercanía o lejanía de la organización. Esa distancia estaría propiciada por el conocimiento de cada público sobre la organización: aquellos que conocen más y mejor a la organización están más cerca.

La flecha indica la dirección del conocimiento: del interior (en el centro está la organización) hacia el exterior. En el centro se ubica la organización y hacia el exterior se van ubicando los distintos públicos, según su grado de proximidad. Así, el grupo “trabajadores” será parte del primer anillo y los organismos estatales de regulación estarían en el anillo exterior.

Esta división nos permite establecer qué públicos necesitan más información y más rápido.

Además, nos permite delimitar la frontera de la organización. Si bien las organizaciones cuentan con múltiples públicos, la distinción más utilizada los divide en:

- públicos internos (grupo de personas que trabaja o colabora con la organización)
- públicos externos (aquel grupo de personas que se sirve de lo que la organización produce)

Otra forma de organizar el resultado de las preguntas tiene que ver con las funcionalidades. De vuelta, la organización en el medio y, a su alrededor, los distintos grupos con que tiene algún tipo de vínculo.

Un mapa de públicos es dinámico, ya que cada uno surgirá del proceso de interacción entre las personas físicas o jurídicas y la organización. Por ejemplo, una ONG que está comenzando su campaña anual de recaudación de fondos deberá priorizar los públicos que conocen a la organización y que tuvieron alguna relación (satisfactoria) en el pasado. ¿Por qué? Porque son públicos más fieles, conocen el trabajo de la organización y estarán mejor predispuestos a seguir colaborando con ella.

Por otro lado, el trabajo sobre la jerarquización y definición de los públicos permite a los comunicadores organizacionales establecer una matriz operativa a la hora de trabajar los mensajes clave.

	Innovación	Industria sustentable	Generación de empleo	Neutralidad de carbono
Accionistas	***	*	**	*
Directores y gerentes	*	***	**	*
Empleados	*	**	***	*
Contratados	***	*	**	*
Consumidores	*	**	*	***
Gobierno local	*	**	***	*

Muy importante → ***

Importante → **

Poco importante → *

En la matriz anterior podemos ver que en la columna izquierda se listan los públicos identificados con los que vamos a trabajar. El resto de las columnas hace mención a los distintos mensajes clave de la organización, cuatro en este caso. Los asteriscos representan el nivel de importancia que tiene ese mensaje clave para cada uno de los públicos.

- ▶ Los públicos se organizan en torno a intereses.
- ▶ Conocer los intereses de los públicos es básico para cualquier estrategia de comunicación.
- ▶ Cada organización define sus propios públicos.
- ▶ Los públicos son dinámicos.
- ▶ El mapa de públicos describe las relaciones de los públicos con las organizaciones.
- ▶ La matriz de públicos ayuda a identificar qué comunicar a cada público.

Comunicar causas que nos interpelan

PABLO BAÑOS

Con el fin de aportar experiencias de comunicación basadas en planificación estratégica, se expone el caso de la Fundación AVINA¹ y su campaña sobre gestión de residuos. El objetivo de la campaña fue dejar de lado las imágenes escabrosas que genera la basura y narrar historias bellas y potentes que pusieran el foco en la humanidad.

1 La Fundación AVINA es una organización latinoamericana que promueve la sustentabilidad a partir de procesos colaborativos. Su objetivo principal es generar impactos positivos a gran escala, bajo una concepción integral de conocimiento del territorio, identidad e idiosincrasia en los más de veinte países en los que interviene. Pablo Baños es gerente de comunicación en la organización.

Contexto y actores

Latitud R es la principal plataforma regional para la articulación de acciones, inversiones y conocimiento relacionados con el reciclaje inclusivo. Fue fundada en 2011 y ha implementado acciones en 15 países de América Latina y el Caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Guayana, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana. Busca desarrollar y fortalecer sistemas de reciclaje que sean sustentables desde la perspectiva ambiental, económica y social.

La causa y sus particularidades

Hacer comunicación de esta temática implica superar el obstáculo de lo que provoca el tema en todos los públicos. Hablar de gestión integral de residuos sólidos (GIRS) con inclusión de recicladores de base se traduce en hablar de la basura, y nadie quiere hablar del tema, por sus connotaciones y denotaciones. Nuestra relación con los residuos/basura es ponerlos en una bolsa, sacarlos a la calle y que al otro día, mágicamente, hayan desaparecido. Nos importa que ya no estén más en nuestro espacio, que no huelan cerca, que no junten moscas, etc.

Como organización, necesitábamos convencer a diferentes tomadores de decisiones de que hablaran del tema, que ayudaran a posicionarlo y, fundamentalmente, que colaboraran dando visibilidad a las complejas conexiones que tiene la gestión integral de residuos sólidos con otros temas. No se trata apenas de un tema ambiental, ni de un tema social. Para salir del nicho temático de medioambiente e inclusión social, necesitábamos visibilizar la relación que tiene la gestión integral de residuos sólidos con el uso de recursos públicos, como una manera de conectar la agenda de reciclaje inclusivo con otras pautas periodísticas.

Esto se debe a que los sistemas municipales de recolección y gestión de residuos funcionan gracias al pago de impuestos por parte de los ciudadanos.

Necesitábamos que se entendiera como un tema vinculado al cambio climático, ya que la cantidad de material que se recicla evita emisión de gases de efecto invernadero. Que se entendiera como un tema económico, ya que el reciclaje inclusivo es uno de los ejemplos más concretos de economía circular. Y como un tema vinculado a la tecnología y la innovación, por la necesidad de descubrir maneras de aprovechar cada vez una variedad mayor de residuos para ser reciclados en la industria.

Contar resultados vs. generar condiciones

Así, el objetivo de comunicar en modo comunicación para el impacto necesitaba de una estrategia que se apoyó en generar conversaciones que lleven a conversiones a través del posicionamiento de la Iniciativa como la comunidad de práctica más relevante en torno al reciclaje inclusivo.

La idea de hacer más “digeribles” los mensajes y contenidos sobre reciclaje inclusivo disparó la posibilidad de trabajar con una mirada pop, tanto desde el diseño de las piezas como de los ejecutores y espacios de visibilización. La estrategia estuvo orientada a generar mensajes para al menos cinco públicos de interés: socios de Latitud R; potenciales nuevos socios; el ecosistema en torno al reciclaje; gobiernos; y, finalmente, público en general (campañas de concientización).

Los mensajes

La construcción de los mensajes fue fundamental, porque era necesario cuidar ciertas maneras de mencionar los hechos y los actores. La participación de la Red Latinoamericana de Recicladores fue muy interesante, porque era necesario que recicladoras y recicladores se sintieran identificados, y no utilizados como un mero actor “exótico”.

Los mensajes tenían además la complejidad de tener que invitar a los ciudadanos a un cambio de comportamiento, como es separar los residuos sólidos de los húmedos en su hogar; incidir en los gobiernos para que avancen en la aprobación y reglamentación de políticas públicas de reciclaje inclusivo; y convocar a las empresas e industrias a adherir al paradigma del reciclaje inclusivo, sumándose desde una mirada de economía circular. Esta estrategia de comunicación se implementó en un contexto desafiante como América Latina y el Caribe, donde el estadio del reciclaje inclusivo difiere mucho entre países. Necesitábamos construir mensajes que funcionaran en territorios con realidades muy diferentes. En Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Colombia hay grandes avances en inclusión de recicladores de base, mientras que en países de América Central hay muy poco desarrollo del tema, lo que aumenta la dificultad para posicionarlo.

La comunicación positiva

La comunicación positiva se presenta como un paradigma importado de los planteamientos de la reciente **psicología positiva**, subdisciplina inaugurada principalmente por Martin E. P. Seligman, la cual podría definirse como aquella rama de la psicología que tiene como objeto de estudio la excelencia, el bienestar psicológico y subjetivo, la optimización de la vida y la felicidad del ser humano.

Puede ser definida como aquella comunicación humana, sea en el ámbito interpersonal o en el organizacional, institucional o empresarial,

orientada a mejorar el grado de bienestar psicológico o felicidad eudaimónica del conjunto de receptores, independientemente de si dicha comunicación alberga objetivos de otra índole, sean estos eminentemente persuasivos, informativos o de entretenimiento.

La idea de fondo es que de nada sirve intentar comunicar un tema como el de la gestión de residuos sólidos urbanos, la formalización e inclusión de recicladoras y recicladores de base con una mirada trágica, culpabilizadora y llena de connotaciones muy negativas, con mensajes que no logran ser internalizados por las audiencias y, por lo tanto, no se logran las conversiones esperadas, cambios de comportamiento o fortalecimiento de comportamientos positivos.

Para construir la estrategia de comunicación de esta plataforma, dedicada a impulsar el fortalecimiento de recicladores de base en los sistemas GIRS de América Latina y el Caribe, partí entonces de la necesidad de desarrollar una comunicación que se apoyara mucho en los datos duros, en la pluralidad de voces, en la exploración de lenguajes y formatos, sin perder de vista los canales y espacios de mayor posicionamiento y, claro, una gestión integral de vínculos con la prensa.

La exploración del lenguaje gráfico

La estrategia buscó convertir un tema con muy poco atractivo y muy difícil de posicionar en algo “digerible”, interesante y conectado con otros temas. Para el evento Hábitat 3, organizado por Naciones Unidas en Quito en 2016, partimos de posicionar en esa agenda a recicladoras y recicladores como actores que juegan un papel de alta relevancia. Así, les asignamos “superpoderes” y los convertimos en “superhéroes urbanos”. Alineamos acciones, como ayudar a extender la vida útil de los vertederos, evitar que llegue plástico a los mares, evitar que se tomen más recursos del planeta, evitar la generación de gases de efecto invernadero, etc. En el *side event* de la Iniciativa en el marco de Hábitat 3, todo el material,

desde *banners* hasta tarjetas postales, llevaba la gráfica que posicionaba a recicladoras y recicladores como superhéroes. La temática fue muy atractiva, tuvo altísima repercusión tanto en los mismos recicladores y recicladoras como en el público que participó del evento físicamente. En las redes sociales, generó muy buenas conversaciones y se logró que el término “superhéroes urbanos” como referencia a recicladores y recicladoras fuera utilizado por otros actores del ecosistema y se instalara como una idea muy poderosa.

La línea gráfica utilizada para generar las piezas buscó en principio una estética de cómic, pero finalmente optamos por algo que mantuviera la línea pop, sin tanta identidad con un cómic. Este ajuste permitió mantener la realidad de los rostros de recicladores y recicladoras como algo muy humano, no ficcional.



Campaña Recicladores Superhéroes Urbanos,
para Hábitat III, Naciones Unidas (Quito, 2016)

A partir del éxito de esa primera acción, y teniendo como excusa coyuntural la realización de un evento regional por parte de la Iniciativa, avanzamos en la estrategia de hacer el tema consumible de manera grata y alegre. Para Latinoamérica Recicla, que se llevó a cabo en Bogotá en marzo de 2018, propusimos al artista argentino Ricardo Siri, más conocido como Liniers, la realización de la gráfica del evento. La idea era que mostrara, con su trazo tan identificable, el mundo del reciclaje inclusivo, los elementos que forman parte de ese mundo, cómo todo aquello conecta con un marco global de economía circular, sin perder de vista los rostros e historias de recicladoras y recicladores. Trabajamos junto a Liniers en el desarrollo de esa gráfica, y los resultados superaron ampliamente las expectativas de todos. En cuanto a la realización de ajustes, tocó insistir en la diversidad cultural y racial del continente, pero salvando ese detalle, la gráfica que generó el artista cumplió con creces su objetivo: un dibujo de Liniers hace que el reciclaje inclusivo sea algo que de repente es interesante, divertido, pop, abordable, le quita barreras al tema y lo convierte en algo en lo que las personas pueden querer involucrarse. Una interfase agradable invita a conocer más del tema, a compartir, a conversar sobre eso. Además, el hecho de que Liniers también compartiera por sus redes sociales, fundamentalmente Twitter, la gráfica producida, generó un pico de exposición, con muy buenos resultados. La aplicación de la gráfica a todas las piezas que formaron parte del evento las convertía automáticamente en arte. Carpetas, libretas, *banners*, *backing*, todo se impregnó del arte de Liniers. Es de destacar que el artista hizo la excepción de utilizar uno de sus personajes más clásicos, los duendes de largos bonetes, como parte de la gráfica. Eso aumentaba aún más la identificación con su mundo, y nos ayudaba a superar barreras.

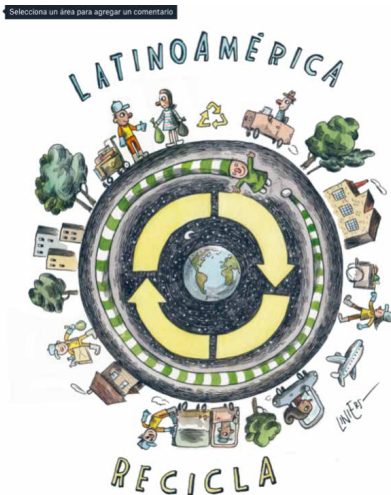


Ilustración de Ricardo Siri (Liniers)
para el evento Latinoamérica Recicla (2018)

Avanzaba así el camino de contar historias de reciclaje inclusivo en un lenguaje y una estética que nunca se habían aplicado al tema. El tercer gran momento tuvo que ver con el descubrimiento casual, en Twitter, de un medio que tiempo después ganaría el Premio García Márquez a la Innovación.

El Surtidor es un medio de Paraguay que desarrolla sus historias en formato *scrollytelling*. Sus reportajes se miran y se leen, se recorren en la pantalla. Destacan por las ilustraciones coloridas, originales y un texto llevado a su mínima expresión, pero con mensajes muy fuertes a partir de data e investigación.

La belleza de las ilustraciones, la contundencia de la información, lo amigable de la navegación hacían de **El Surtidor** un espacio, un formato y un medio ideal para contar historias de reciclaje inclusivo. Gracias a la alianza entre la Iniciativa y El Surtidor, desarrollamos una serie de historias

ilustradas sobre el reciclaje inclusivo en la región. Quiso el destino que poco antes de que se publicara la primera historia, El Surtidor ganara el Premio García Márquez a la Innovación. Esto generó un extra imprevisto. De repente, no era solo formato y plataforma, sino que sin hacer nada estábamos subidos a la ola de visibilidad y posicionamiento que había logrado el medio. Nuestras historias estaban en el lugar y momento indicados. Repasando los dos capítulos que ya han sido publicados, puede vivirse la experiencia de explorar un tema complejo, doloroso, lleno de aristas que nos harían mirar a otro lado, pero al mismo tiempo sentirse hipnotizado por la belleza de las ilustraciones, la exquisita paleta de colores y la facilidad de consumo que implican los *scrollytelling*².

Algunas conclusiones y resultados

El abordaje de un tema como el reciclaje inclusivo desde el lenguaje pop y los formatos descritos generó excelentes resultados a lo largo de los últimos años en la Iniciativa.

Una forma cuantitativa de medir el éxito tiene que ver con el desempeño de los perfiles en redes sociales de la Iniciativa durante las acciones. Tanto la campaña Recicladores Superhéroes Urbanos como la gráfica de Liniers y los dos capítulos publicados hasta ahora en El Surtidor lograron que subiera el número de seguidores, y en general todos los datos estadísticos que pueden medirse. La gente se apropió del tema y se logró el objetivo de bajar barreras, de generar condiciones, para que luego pueda darse el cambio de comportamiento esperado.

2 Se pueden ver otras campañas de El Surtidor en:

<https://elsurti.com/scroll-animado/2019/07/16/el-reciclaje-que-mueve-la-economia/>;

<https://elsurti.com/scroll-animado/2019/02/14/la-vida-y-la-muerte-entre-objetos-que-ya-nadie-quiere/>;

<https://elsurti.com/scroll-animado/2018/11/02/el-fascinante-recorrido-de-la-basura-en-latinoamerica/>.

El alto posicionamiento logrado también por el involucramiento de una figura pública y con muy buena identificación del público como Liniers generó además una altísima legitimidad para la Iniciativa, que esperamos nos permita explotar en el futuro cercano con otras figuras.

Hoy, las piezas generadas en las tres campañas nos permiten presentar nuestro trabajo en diferentes espacios y en un lenguaje que facilita cualquier conversación y genera empatía inmediatamente, cuando una comunicación apoyada en imágenes más crudas podía cerrar puertas.

Las experiencias nos están permitiendo también explorar otros ángulos del lenguaje pop y pensar acciones que conecten incluso con públicos transversales, como pueden ser los medios, siempre atentos a propuestas innovadoras. Comprender que el tema es pauta y que bien contado también les genera rédito ha sido fundamental para los medios. Así, el lenguaje y el formato están dejando la causa instalada.

Bibliografía

- Amado A., Castro, C. (1999). *Comunicaciones públicas*. Temas.
- Amado, A., Etkin, E. & Báez, L. (2019). *La información como herramienta de participación ciudadana. Prensa, medios y redes sociales*. Fundación Konrad-Adenauer-Infocidadana.
- Ander-Egg, E. (1995). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Edit. Lumen.
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa (1º)*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. En *Colección de Libros de la Empresa* (Colección, Vol. 3).
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional.
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Gustavo Gili.
- Cucchiari, C. (2019). *Identidad corporativa: planificación estratégica generadora*. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, E. (2021). *Gestión de la comunicación para organizaciones* (2 edición). Buenos Aires: La Crujía.
- Gutiérrez-García, E., & La Porte, T. (Eds.). (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica* (1º, Ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Liberos, E.; Núñez, Á.; Bareño, R.; García del Poyo, R.; Gutiérrez-Ulecia, J. C.; Pino, G. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. ESIC Editorial.
- Mintzberg, H.; Queen, J. y Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Oliveira, A., & Capriotti, P. (2019). "El propósito de las relaciones públicas: de la persuasión a la influencia mutua". *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi [Societat Catalana de Comunicació]*, 36(2), 53–70. <https://doi.org/10.2436/20.3008.01.184>.
- Pagani, G. (2020). "¿Por qué sumar influencers a la comunicación de las organizaciones de la sociedad civil?". En *Colección de Comunicación Estratégica 2020 Tendencias, influencers y comunicación interna*. Loja, EDILOJA.
- Pagani, G. (2020). "Resiliencia, organizaciones y responsabilidad social". *Revista DIRCOM.: Grupo DirCom*. vol. nº116, pp. 20-21.
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional. Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. R+P.
- Ruiz Balza A. y Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional. Issues Management*. Lcrj´apero.
- Tuñez López, M. (2017). "La importancia del departamento de comunicación". En Editorial UOC (Ed.), *Comunicación corporativa: claves y escenarios*.
- Villafañe, J. (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.



www.kas.de/argentina



Tel. (54 11) 4326 2552



Suipacha 1175, piso 3
Buenos Aires. Argentina



info.buenosaires@kas.de

infocidadana

www.infocidadana.org.ar



@infocidadana_

ISBN 978-987-48428-3-1



9 789874 842831