

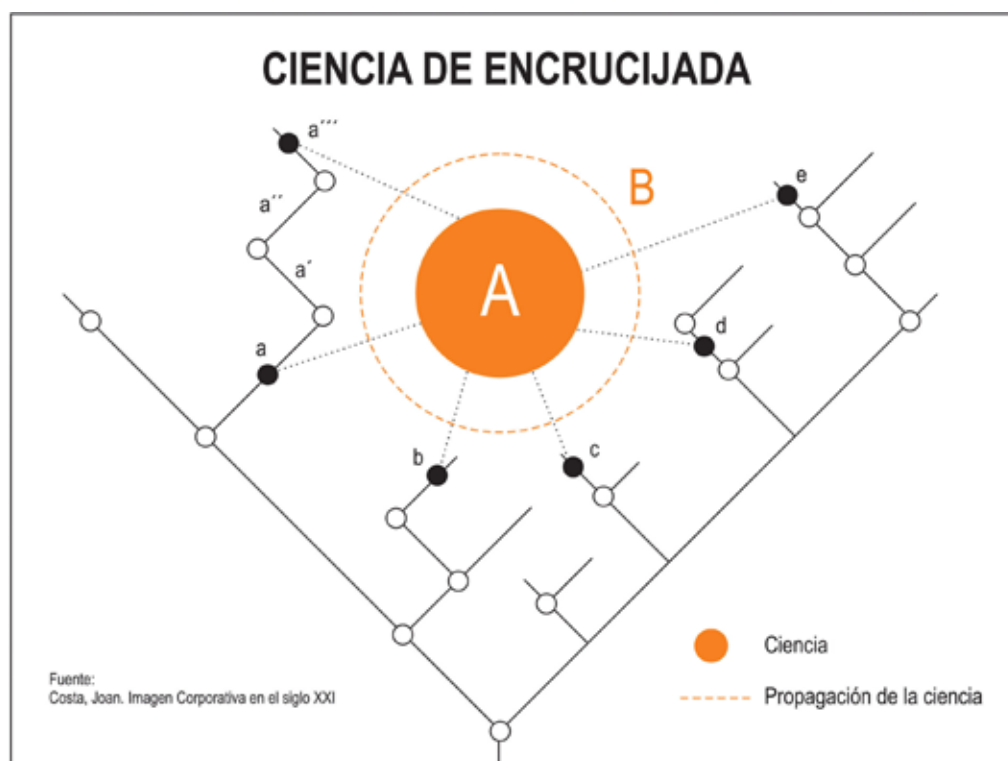
## TRES MIRADAS.

Recopilación  
de Celia Cuenya,  
Ana Cuenya,  
y Fabio Ares  
sobre textos de  
Norberto Chaves,  
Joan Costa  
y Washington Uranga

Generar la imagen global de una organización, implica entender la comunicación como un sistema de interrelación permanente. Ya no pensamos en la unidireccionalidad de los esquemas propuestos durante el siglo XX, que partían de los estudios de las teorías matemáticas de la información, sino que la comunicación ha pasado a tener una estructura de red, donde se interconectan y retroalimentan las partes intervinientes.

Joan Costa diferencia dos topologías de ciencias, ciencias **especializadas** y ciencias **de encrucijada**. La primera con una estructura lineal, basando su conocimiento en la acumulación de datos que se suman y se analiza. La segunda, como consteladoras, son ciencias de entrecruzamiento que parten de conocimientos previos, y de la cual emergen nuevas ideas. Mientras las ciencias especializadas generan por su mecánica una agudeza en el campo del conocimiento que lleva a una mayor especialización, las ciencias de la encrucijada, son expansivas, en la medida en que aumenta la confrontación de datos.

Dentro de este grupo de ciencias de la encrucijada aparecen la cibernética, la ciencia de la comunicación y la psicosociología.



Entender esta idea, es entender que la búsqueda de información en post de un trabajo de comunicación implica seleccionar los datos básicos que sean el núcleo disparador de segundas capas de información. Implica clasificar estos datos con criterios comunicacionales. Hay diferentes autores que plantean grandes esferas o grupos de datos que generan modelos para la clasificación.





*Es asesor en diseño, imagen y comunicación. Se ha desempeñado como profesor de Semiología y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Ha sido docente y jefe del Departamento de Pedagogía de esa universidad.*

*Es autor de La imagen corporativa y el Oficio de diseñar (Gustavo Gill) y junto con Raúl Belluccia La marca corporativa (Paidós).*

*Actualmente se encuentra radicado en España.*

Según **Norberto Chaves**, las empresas se constituyen, y así pueden leerse y estudiarse, según cuatro elementos estructurales.

- **La identidad institucional** (sus valores y atributos específicos)
- **La realidad institucional** (los datos reales de su acción productiva, sus proyectos)
- **La comunicación institucional** (la producción intencional de mensajes codificados)
- **La imagen institucional** (el plano simbólico que se genera en el afuera sobre esa comunicación producida)

### **Esfera de identidad**

Son el conjunto de valores y de elementos que distinguen a la institución.

Sus objetivos fundacionales y los que persigue en la actualidad.

Los conceptos con los que se identifica.

La imagen interna y propia que una organización cree tener.

El alma, la escala de valores que manejan y que le imprime el elemento distintivo y propio.

### **Esfera de realidad**

Abarca lo tangible, lo comprobable, lo verificable.

Aparece en la historia, el presente y el futuro con sus proyecciones.

La estructura actual, sus relaciones jerárquicas, su funcionamiento interno, sus áreas, secretaría, direcciones, públicos.

Las dependencias estructurales, los vínculos con otras entidades, con otros actores sociales.

Los aspectos económicos, presupuestarios y financieros.

La política institucional, la gestión, el hacer diario.

Datos estadísticos reales, fluctuación de personal, fluctuación de cifras-

Y la proyección a futuro con los proyectos, las perspectivas y expectativas de crecimiento, de continuidad.

La planificación y los alcances.

### **Esfera de la comunicación**

Las acciones intencionales para la construcción de sentido y discurso

Niveles y tipologías de información de la empresa o institución.

Clasificación de esa información.

Analizar la calidad de los mensajes, el código y el lenguaje, los canales y la vía y el interprete.

### **Esfera de la imagen**

La esfera de la imagen es la esfera de la representación.

Refleja los atributos y valores de la identidad, es decir los hace visibles y tangibles y los presenta en público.

La imagen institucional o empresarial se conforma por la suma de percepciones que la sociedad acumula a través de los años de interacción con la institución.

Es lo que la opinión pública conocerá y recordará de la organización.



### **Diagnóstico de comunicación para un programa de comunicación**

Desarrollamos como elementos sustantivos, el análisis de:

- El emisor, los mensajes y el receptor
- Los canales o medios (orales, escritos, icónicos)
- Los instrumentos y herramientas empleados

Tener definidos estos elementos abre el camino a pensar las piezas o los instrumentos, desde una mirada abarcativa del fenómeno de la comunicación.

Para llegar a estas definiciones necesitamos una visión de los materiales producidos en las diferentes esferas, que son el sustento importante para leer el texto comunicacional de la institución.

Los medios gráficos, verbales, audiovisuales, que conformaron y conforman la producción con la finalidad de informar, difundir o promocionar. Las publicaciones y el material didáctico elaborado, los vínculos interpersonales e interinstitucionales, son las formas en que la institución se comunica. Ha sido emisora de mensajes y ha ubicado a sus destinatarios. Estos ejes de la identificación del organismo expresan un perfil. Son productos, símbolos, metáforas, imaginarios que hablan de una identidad y un estilo de comunicación. La operatividad de la comunicación en sus distintos niveles y la dimensión connotativa son un registro insustituible para ilustrar el diagnóstico. Los elementos de aparición sistemática, la secuencia o periodicidad de las piezas, la manifestación permanente de la interactividad, o su ausencia, ofrecen los perfiles de las distintas etapas y orientaciones comunicacionales. La pertinencia, la disfunción, los desajustes respecto a la permanencia o la parcialidad, o la desarticulación, son datos para el análisis.

La discontinuidad y la desarmonía se suelen producir por diversas causas, pero siempre inciden en el plan comunicacional. El uso coyunturalista de los recursos, donde se van incorporando desordenadamente piezas inconexas, según las necesidades inmediatas, sin que respondan a un plan previsto en el programa de comunicación, distorsiona la imagen institucional.

En las dinámicas que no responden a una organicidad natural y funcional, resulta complejo garantizar la armonía del discurso de identidad. Aunque este sigue conservando su presencia tácita, se va distorsionando o va construyendo un nuevo discurso que, inevitablemente, se presenta contradictorio.

La incidencia de la identidad en el uso sistemático de la comunicación institucional, consolida el mensaje y nuclea a los participantes, (emisores y destinatarios) en un mismo discurso, fortaleciendo la pertenencia.

Los estilos y hábitos de conducta del equipo humano, como los contenidos a comunicar, conservan una coherencia cuando la institución construye una validación social. La incongruencia entre el perfil identificatorio de los recursos humanos con su estilo y actuación, y la institución como un ente ajeno a la imagen que se exhibe, es, en el mejor de los casos, contradictoria.

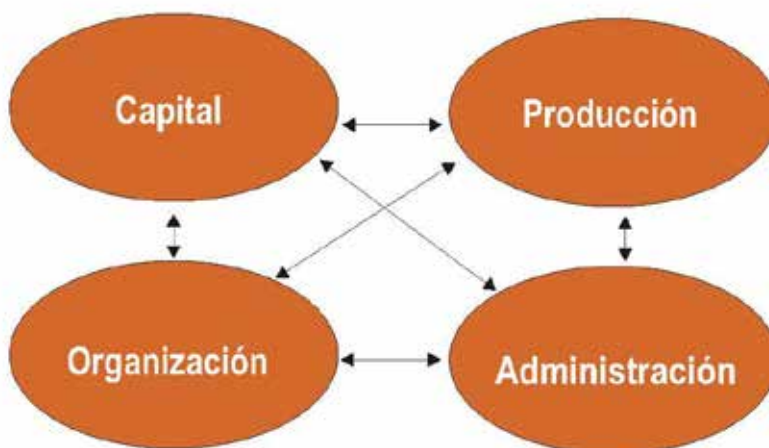
**El diagnóstico puede incorporar este análisis integral de los distintos elementos que conforman el acontecimiento institucional para sustentar un programa de comunicación institucional que se ajuste a las necesidades y posibilidades reales que se propone la Dirección.**





Para **Joan Costa**, las empresas (entendiendo por empresas a todo lo que se emprende, sea con fines lucrativos, científicos, investigativos, sociales) se entendieron históricamente con una relación establecida desde el capital, la producción, la organización y la administración.

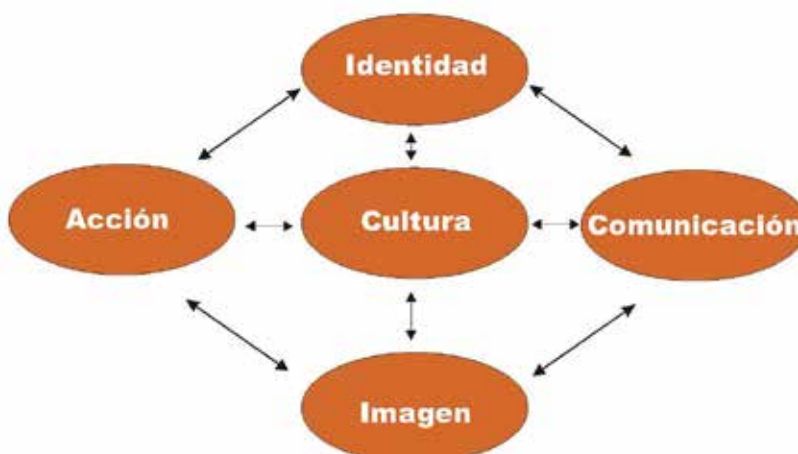
VIEJA ESTRUCTURA PILAR DE EMPRESA



Comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Presidente de la Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC International. Autor de más de dos docenas de libros y centenares de artículos sobre imagen, diseño y comunicación.

Actualmente la empresa debe leerse desde una estructura de red, donde el elemento central y nuclear es la cultura y donde se establecen diversas relaciones. Entre la acción y la comunicación, y entre la identidad y la imagen.

NUEVA ESTRUCTURA DE EMPRESA



Para Costa, en la identidad de una organización existe una cara objetiva, compuesta por dos elementos:

**qué es** (su historia y sus bases fundacionales)

**y el qué hace** (su actividad productiva)

El factor diferenciador de cualquier organización se establece en **el cómo**, entendiendo la acción y la comunicación como dos elementos inseparables. Es por esto que conocer cómo se hace, como se relaciona y como lo comunica son pilares para el entendimiento de los síntomas de los problemas a resolver.

Podemos establecer los grupos de información que creamos necesario, sin remitirnos a modelos previos, pero debemos entender que de los datos que busquemos, de la información que lleguemos a conocer, es de donde van a salir las preguntas, los síntomas y los problemas y en consecuencia la acción comunicativa. Por eso, si este primer paso, secciona, simplifica, estereotipa o presume datos, los resultados del diseño comunicacional harán espejo a esta realidad acotada.

*Por esto es importante identificar datos en algunos puntos básicos.*

#### **La contextualización temática**

Los proyectos que se escogen pertenecen a grandes temas de bienes sociales en crisis, que tienen su historia comunicacional particular el ámbito cultural cercano y genérica en el ámbito cultural lejano.

#### **El relevamiento funcional**

La ubicación, las modalidades de funcionamiento, el área de influencia, la estructura de trabajo, las actividades específicas que realizan. Los objetivos.

#### **Los actores intervinientes**

En el proyecto hay hacedores y consumidores que cumplen distintos roles, que tienen marcos culturales y relaciones de pertenencia en distintos niveles.

Según **María Cristina Mata**, los actores se evalúan desde las relaciones que establecen.

#### **Los sujetos que entran en relación**

Sus modos de relación, los fines que persiguen, explícitos o no.

#### **La naturaleza de la relación**

Asimetrías del vínculo, legitimidad de los roles.

#### **Modalidades de producción de sentidos.**

Los productos u objetos que se ponen en juego. Momentos de emisión y recepción. Las mediaciones tecnológicas y sociales.

#### **La significación de las prácticas comunicativas**

Los resultados de la acción comunicativa. Rasgos culturales, conductuales, ideas predominantes. Acuerdos o conflictos.

*Licenciada en Literaturas Modernas.  
Docente e investigadora de la Universidad Nacional de Córdoba.  
Directora Escuela de Ciencias de la Información.*



### Las formas comunicativas existentes

Que formas intencionales y espontáneas actúan, cuales son los mensajes, los códigos y la mediatización.

En la lectura y explicitación de argumentos por los cuales se selecciona y jerarquiza información es que construimos el marco teórico que sustentara la propuesta. La elaboración del proyecto de comunicación comienza aquí, cuando del universo de datos relevados se argumenta la importancia de algunos de ellos.

**Según algunos autores la planificación estratégica es aquella que se determina desde “quien gobierna”. Es decir que los objetivos del trabajo están propuestos por quien tiene el poder en esa organización.**

**Desde otra perspectiva se habla de una planificación diagnóstica cuando se utiliza el diagnóstico social como indicador de los caminos a seguir, ya que leyendo los datos de la realidad interna y externa se reformulan y enriquecen los supuestos originales del gobierno de la organización.**



*Periodista, planificador de la comunicación, investigador de la comunicación, docente universitario y productor audiovisual. Especialista en planificación y gestión de la comunicación. Director Ejecutivo de Signa Comunicación. Director de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLAN-GESCO) de la Universidad Nacional de La Plata en la Fac. de Periodismo y Comunicación Social. Profesor titular de las Cátedras de “Planeación de la Comunicación” en la Universidad de Buenos Aires, en la Facultad de Ciencias Sociales, y en la UNLP, en la facultad de Periodismo y Comunicación Social. Periodista de Página 12.*

### Diagnóstico y planificación de la comunicación

*El diagnóstico es un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación, dice Washington Uranga.*

Permite ubicar los principales problemas, desentrañar sus causas de fondo y ofrecer vías de acción para ir resolviéndolos..

Diagnosticar en comunicación es entender el cómo una determinada organización construye sentidos sobre su ser y su hacer.

Si la comunicación como se entiende actualmente es un proceso dinámico que atraviesa la sociedad y se retroalimenta de la vida social y de los sentidos de la cotidianidad, es válido pensar que el proceso de diagnóstico y planificación es permanente y se recompone sobre las evaluaciones de sus actos.

Es importante entonces entender que para poder hacer un diagnóstico es necesario entender cuales son los sentidos que atribuyen los actores intervinientes.

Washington Uranga ha trabajado extensamente en el área del Diagnóstico y la planeación de la Comunicación y en la discusión acerca de la necesidad de nuevas Políticas de Comunicación para el continente latinoamericano.

El investigador entiende a la Planificación en Comunicación como un espacio de convergencia transdisciplinar, expresado en las prácticas sociales.

La planeación se plantea como un proceso integral que abarca dos grandes etapas designadas como Diagnóstico y Planificación propiamente dichas.

El Diagnóstico, dice, “es una mirada atenta -sistemática- sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas -expresiones significativas o relevantes- que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico para



determinar como conclusión los problemas, riquezas y potencialidades de una determinada situación”. Esto indica que diagnosticar implica entender los síntomas como signos que expresan, ponen de manifiesto, el modo como se está produciendo la Comunicación en un ámbito específico, ya sea una institución, comunidad, grupo o Asociación.

El Diagnóstico se realiza desde un contexto determinado, en el marco de historias personales, sociales y culturales que condicionan y establecen pactos de lectura. Dentro de la lógica y análisis de los contextos se tienen en cuenta variables como el espacio y el tiempo.

Escribe Uranga: *“ninguna experiencia puede leerse al margen de la historia en la que está inserta y de las múltiples conexiones que tiene con la realidad circundante, entendida como condicionantes, como realidades enfrentadas y, fundamentalmente, como otros actores que entran en juego”.*

Todo lo anterior supone asumir también que el Diagnóstico se realiza desde una determinada visión del mundo (ninguna persona que diagnostica lo hace desde la neutralidad) y también desde una determinada visión de la Comunicación.

La Planificación equivale a la ruta elegida para transitar desde la situación inicial hacia una situación proyectada.

Nunca puede ser entendida como un proceso mecánico lineal. Cada una de las fases en ejecución supone las otras simultáneamente y cada una de ellas abre a las otras.

Como señala Matus *“no es cierto que podamos decidir sobre nuestro futuro pensando en la relación: **hombre - instrumento - objetivo**, como si todas las dificultades fueran reducibles a una resistencia inerte, porque detrás de la validez del objetivo están nuevamente los hombres con sus valores, su ideología y razones humanas, y detrás de la eficiencia del instrumento o del medio, ineludiblemente también están los hombres con sus predisposiciones, creaciones, reacciones y comportamientos sociales”*

Se puede decir que la planificación es una mediación entre el conocimiento que se obtiene en el diagnóstico y las acciones que se van a derivar de allí.

*Washington Uranga trabaja con dos tipos de Planificación:*

la **estratégica**, que es aquella que se realiza a partir de la determinación de objetivos tomando en cuenta las necesidades institucionales, criterios, o análisis políticos; y la Planificación **participativa**, que parte de un Diagnóstico compartido de situación.

Se fijan los objetivos a partir de los resultados de ese Diagnóstico y de las conclusiones a las que se arriba grupalmente.

**Diagnóstico y planificación aparecen en su obra como momentos de explicitación y toma de conciencia en la vida y en la construcción de la historia de una comunidad, grupo o institución.**





**El Diagnóstico y la Planificación no son ajenos a la dinámica de la institución o del grupo humano y esta dinámica es continua. Cada punto de llegada es, al mismo tiempo, un punto de partida hacia un nuevo objetivo. La evaluación es, simultáneamente, origen de un nuevo Diagnóstico y así sucesivamente.**

---

**Fuentes:**

- Branda, María. "Apuntes para el Estudio de Metodología de la Investigación".
- Branda, María. "Técnicas de la Investigación".
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI, La Crujía ediciones, 3º edic., Buenos Aires, 2006.
- Chaves, Norberto. La identidad corporativa. Editorial GG, 2º edic., Barcelona, 2003.
- Uranga, Washington. "Planificación y evaluación", Equipo docente de la cátedra de Teoría de la Planificación Comunicacional, Fac. de Periodismo, UNLP, 1997.

