

PLANIFICAR
Comunicación
Sindical



SECRETARIADO EJECUTIVO

- **Secretario General**

JORGE KALINGER

- **Secretario Adjunto y Administrativo**

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ

- **Secretaria Gremial**

LUZ MARINA JAUREGUIBERRY

- **Secretario de Comunicación y Prensa**

GERARDO ALZAMORA

- **Secretario de Interior**

JORGE REPETTO

- **Secretario de Tesorería**

NÉSTOR DANIEL CROCITTO

- **Secretaria de Organización**

GABRIELA BAIGORRI

- **Secretario de Acción Social**

CLAUDIO GELATI

- **Secretaria de Educación**

SILVIA BUSTAMANTE

- **Secretario de Relaciones Internacionales**

JOSÉ LUIS AIZZA

- **Secretario de Relaciones Institucionales**

JOSÉ LUIS CASARES

- **Secretaria de Cultura**

ALEJANDRA LÓPEZ

- **Secretaria de Derechos Humanos**

PATRICIA MOUNIER



Módulos  de 
 formación en
Comunicación 
 **Sindical**

SECRETARÍA DE PRENSA Y COMUNICACIÓN



MÓDULO 2

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| PLANIFICAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN SINDICAL | 6 |
| ¿DE QUÉ HABLA ESTE MÓDULO? | 6 |
| ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO? | 6 |
| ¿CON QUÉ OBJETIVO? | 6 |
| ¿CUÁLES SON SUS CONTENIDOS? | 7 |
| TEMA 1: ESCASEZ, PODER FRAGMENTADO E INCERTIDUMBRE. | 8 |
| TEMA 2: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. | 10 |
| TEMA 3: LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE UNA BUENA ESTRATEGIA. | 14 |
| ELEMENTOS NECESARIOS. | 14 |
| DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS SITUACIONAL. IDENTIFICAR PROBLEMAS, NUDOS CRÍTICOS Y ACTORES. | 14 |
| OBJETIVOS Y POSICIONAMIENTO. | 19 |
| DOMINIOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. | 20 |
| TEMAS MENSAJES Y MEDIOS. | 24 |
| TEMA 4: PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN O MILITANTES FORMADOS. | 25 |

Planificar estrategias de Comunicación Sindical

¿De qué habla este módulo?

Este es el *Módulo Introductorio al Ciclo de Formación en Comunicación Sindical* que la Secretaría de Prensa y Comunicación de SADOP a nivel nacional ha desarrollado para el periodo 2019 – 2023.

En este módulo brindamos orientaciones y herramientas básicas para analizar problemas de nuestra organización sindical en clave comunicacional y definir estrategias adecuadas para el logro de objetivos de comunicación que estén en sintonía con los propósitos del sindicato.

¿A quién va dirigido?

Dirigentes, delegados, delegadas y referentes del SADOP.

¿Con qué objetivo?

Poner en común una metodología para el análisis de problemas de gestión y el diseño de estrategias de comunicación sindical.



¿Cuáles son sus contenidos?

Tema 1

Escasez, poder fragmentado e incertidumbre.

Tema 2

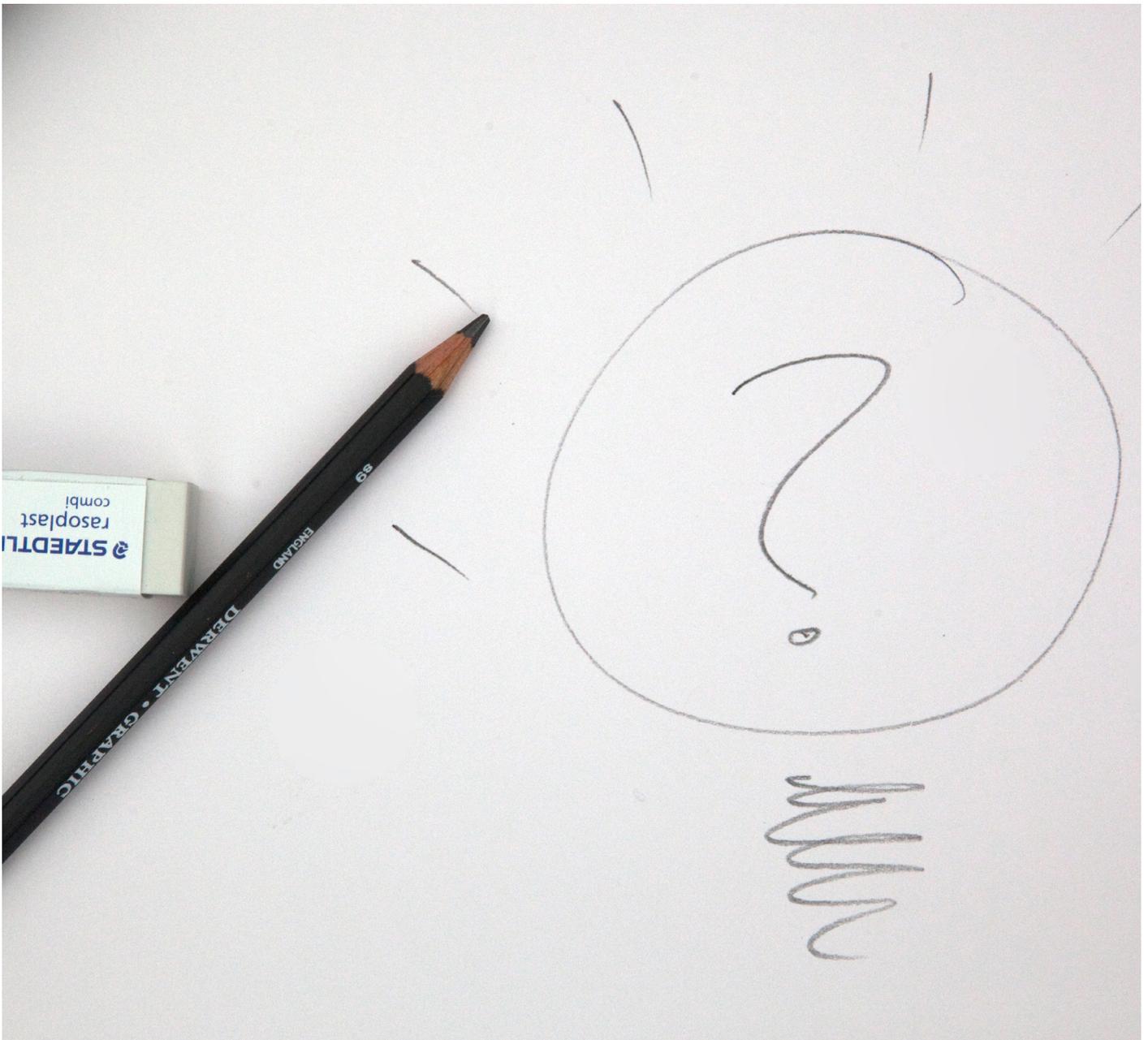
Estrategias de comunicación.

Tema 3

Los principales elementos de una buena estrategia.

Tema 4

Profesionales de la comunicación o militantes formados.



Tema 1

Escasez, poder fragmentado e incertidumbre.

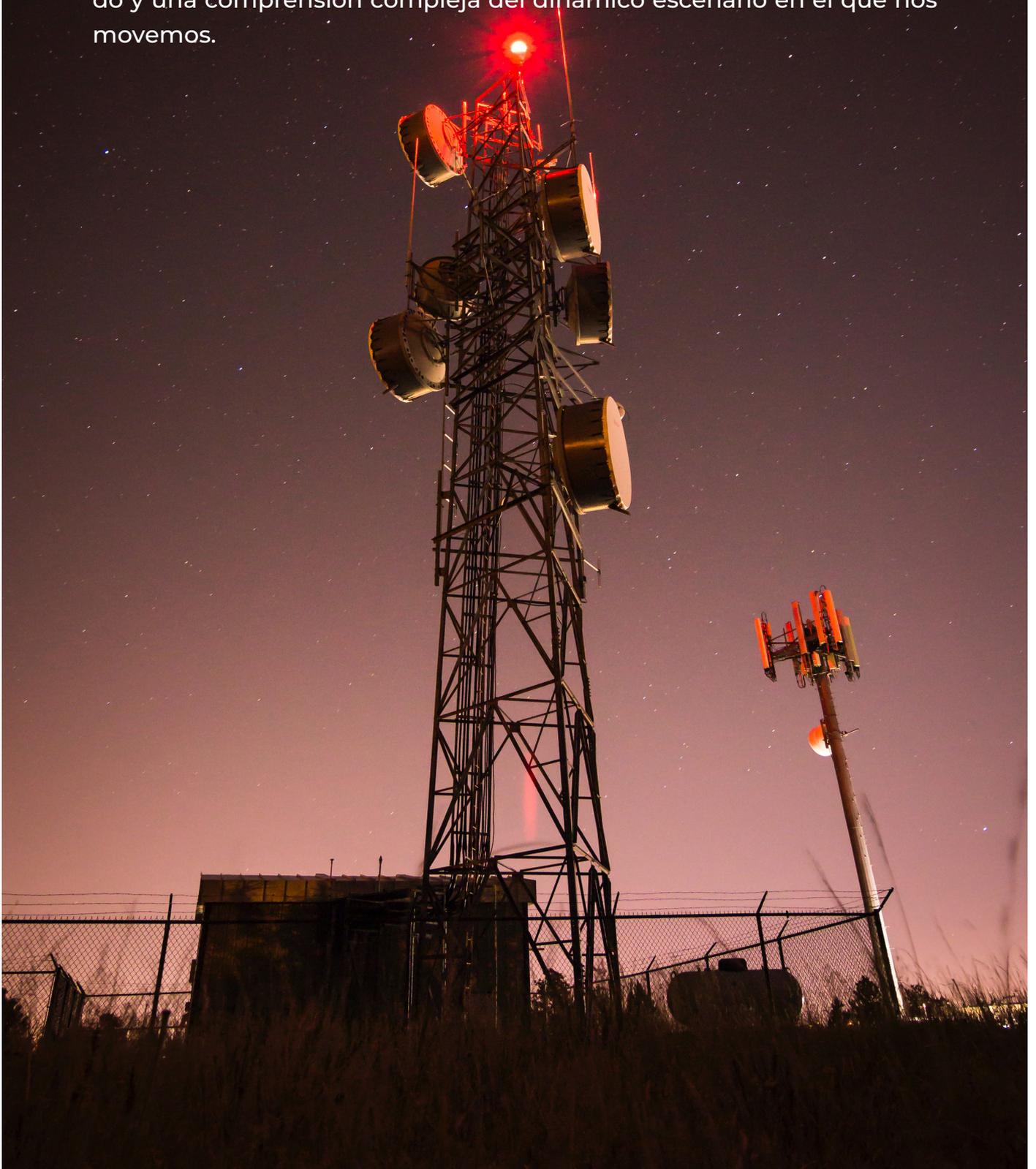
Juan Domingo Perón decía que “la organización vence al tiempo” y tenía razón. Si nos organizamos es más probable que hagamos un mejor aprovechamiento no sólo del tiempo sino también de otros recursos escasos como el dinero, los insumos, los equipos de trabajo asignados para una tarea, etc. Esta es una primera buena razón para pensar antes de comunicar. Planificamos porque actuamos en un contexto de escasez que nos obliga a elegir en qué, cuándo y para qué invertimos nuestros esfuerzos de todo tipo, también los comunicacionales.

Pero tenemos otros motivos para planificar la comunicación sindical: nos movemos en situaciones en las que las relaciones de fuerzas pueden ser muy asimétricas y desfavorables para nuestro sindicato, y por ende para los trabajadores y las trabajadoras que representamos. Incluso aún siendo fortalecidos por el consenso y apoyo de nuestras bases en la pelea por mejores condiciones para el trabajo docente, sabemos que nada es para siempre y que es necesario bregar constantemente por la reputación, la credibilidad, la legitimidad y la fuerza de nuestro sindicato.

Siempre nos movemos en contextos donde el poder es compartido y disputado permanentemente por diferentes actores sociales. En este escenario la pregunta por la viabilidad y la gobernabilidad de nuestros cursos de acción se vuelve central. Esta es la segunda razón para pensar antes de comunicar. Planificamos porque actuamos en un contexto muy dinámico de poder fragmentado o disperso en el que la viabilidad y gobernabilidad de nuestras iniciativas están condicionadas por el contexto y por las jugadas de otros actores en escena.

Aunque no podemos adivinar qué va a pasar y cuáles serán las jugadas de otros actores, si podemos anticiparnos y prepararnos a partir de un mayor conocimiento y comprensión de sus intereses y objetivos, de sus posicionamientos político – ideológicos y de los puntos de vista, recursos y capacidades sobre ciertos temas relevantes para nuestro sindicato.

Planificar es tomar decisiones con base en un conocimiento actualizado y una comprensión compleja del dinámico escenario en el que nos movemos.



Tema 2

Estrategias de comunicación.

En cualquiera de sus acepciones, la palabra estrategia está vinculada con la acción. Cuando en una reunión de trabajo discutimos de qué manera abordaremos determinada situación estamos formulando estrategias. Lo hacemos porque discutimos intencionalidades y pautas generales de actuación que servirán de guía o marco referencial para nuestra acción futura.

Para una organización es estratégico aquello que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; que no depende de un solo factor porque es sistémico y por consiguiente requiere de una política que articule y coordine acciones y recursos; no es meramente coyuntural y por ello demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible. Por eso nos animamos a decir que la comunicación siempre es estratégica.

Sin embargo, es difícil verla así si sólo se la piensa como una cuestión de folletos, páginas web, redes sociales y campañas, es decir, un asunto de medios y mensajes. Estas son cuestiones operativas importantes para la instrumentación de los procesos de comunicación pero no son lo esencial de la estrategia.

Al momento de hablar de estrategia, los planteos suelen centrarse en la formulación creativa del mensaje, la identificación de las personas destinatarias, la planificación de los medios a través de los cuales se supone que se “hace” la comunicación y el efecto esperado. Pero estas cuestiones no responden al verdadero sentido de una estrategia de comunicación que es la intención de construir ciertos sentidos y significados compartidos con determinadas personas o grupos.

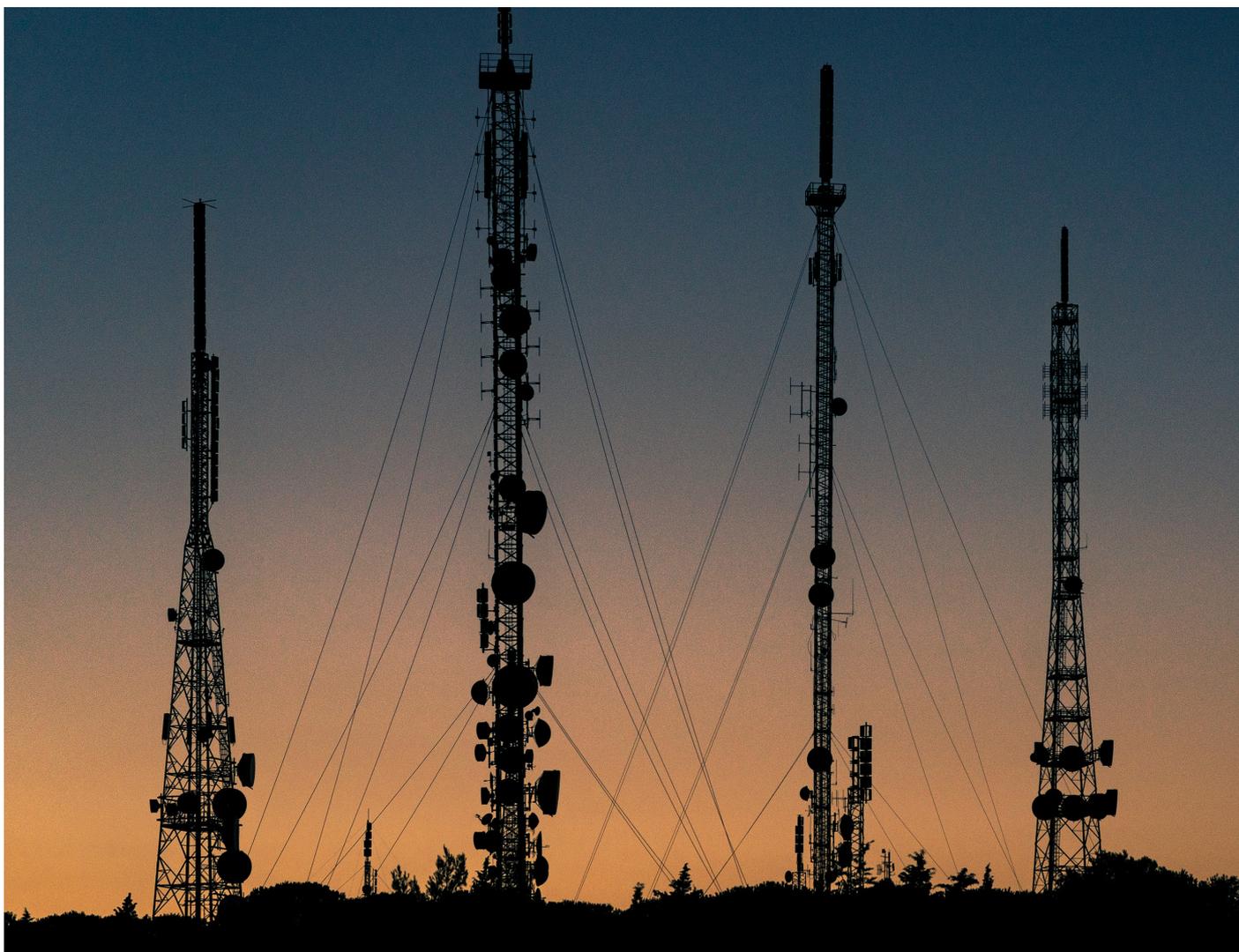
Mientras la tarea de comunicar sólo se asocie a la circulación de determinada información y no a desatar un intercambio para crear un sentido en común, difícilmente se la reconozca como aspecto decisivo – o sea estratégico - de la organización, la participación y el cambio. Todos estos procesos implican intercambios, confrontaciones, negociaciones

y construcción colectiva del significado de la experiencia humana, social.

La comunicación es estratégica cuando sirve para encauzar el poder de la comunicación para incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la dirección que marcan nuestros objetivos. Esta planificación deliberada de los procesos comunicacionales no pone el foco en el control de los efectos sino en la permanente reflexión y recreación sobre las interacciones de los actores sociales en contextos dados.

Entonces, no emitimos comunicados con la expectativa de controlar comportamientos sino que entablamos/desatamos conversaciones con una dirección deliberada de cambio que requiere de ajustes permanentes.

Definimos las estrategias de comunicación como intencionalidades y pautas generales de actuación en los procesos comunicativos. Es decir, el camino que elegimos recorrer, entre otros posibles, para alcanzar ciertos objetivos de comunicación como aportes a los propósitos estratégicos de la organización.



Es muy importante que no se confundan las decisiones estratégicas con las tácticas. Y sin embargo son confundidas con frecuencia. Por ejemplo, una cartilla es una pieza de comunicación educativa, en el marco de un curso de formación de delegados/as sobre la equidad entre los géneros. La pieza y el curso no son más que acciones con el objetivo de lograr el desarrollo de capacidades que oportunamente se priorizó como pauta general de actuación – es decir como estrategia - para promover la equidad entre los géneros dentro de la organización. Otro camino alternativo y complementario podría proponer un abordaje más normativo, imponiendo reglas y procedimientos que obliguen a toda la organización a discriminar positivamente a las mujeres. Aunque el primero se adecuó más a nuestros posicionamientos sobre la manera de trabajar este tipo de temas y nos resistamos al segundo por su carácter más prescriptivo, ambas son formas alternativas y complementarias para abordar una misma situación, y la mejor elección dependerá del análisis situacional específico que debería aportarnos elementos para tomar la mejor decisión.

El padre del Modelo PES¹, Carlos Matus, enfatiza en una acepción de estrategia como elección entre alternativas. Si se la piensa desde su administración -sostiene Matus- la estrategia puede ser cerrada o abierta. La cerrada es jerárquica y centralista. La abierta descentraliza las decisiones dejando amplio espacio de libertad para usar la creatividad y la información del momento. No necesariamente la segunda es la mejor opción si no tenemos en quien delegar o no podemos garantizar información oportuna y de calidad, ni un entorno propicio para la creatividad. Si la pensamos como la propuesta de una determinada forma de vincular a los actores –continúa Matus– la estrategia puede optar por seguir el camino de la imposición, la negociación, la persuasión, o la coacción. Y finalmente si la pensamos como la elección de determinado tipo de acciones veremos que hay estrategias que privilegian, actividades de encuentro y concertación mientras otras proponen actividades de persuasión o imposición.

El aporte de la comunicación al diseño estratégico no tiene que ver – en lo fundamental - con saber qué información manejan los actores para comprender por qué actúan de determinada manera o para predecir qué harán en el futuro. Tampoco consiste en reunir toda la información necesaria para tomar la mejor decisión – la más informada y racional

¹ El Modelo de Planificación Estratégica Situacional y su creador el Carlos Matus constituyen referencias fundamentales de la planificación en el ámbito público latinoamericano. Carlos Matus fue además Ministro de Economía de Salvador Allende en Chile.

- sino en proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros intercambios y sentidos posibles. Así es como la estrategia en comunicación empieza a estar cada vez más asociada con la política, con la negociación de propósitos colectivos y con la generación de síntesis para avanzar hacia nuevos horizontes posibles.



LA COMUNICACIÓN ES UN HECHO CULTURAL

Tema 3

Los principales elementos de una buena estrategia.

Elementos necesarios.

4 son los elementos de una buena estrategia:

- 1- *Diagnóstico / Análisis situacional.*
- 2- *Objetivos y posicionamiento.*
- 3- *Dominios de acción y estrategia de comunicación.*
- 4- *Temas, mensajes y medios.*

Diagnóstico o análisis situacional. Identificar problemas, nudos críticos y actores.

El punto de partida para planificar estratégicamente la comunicación sindical es la construcción de problemas, y la identificación y caracterización de los actores (y sus relaciones) que directa o indirectamente participan del problema y podrían aportar a su modificación/transformación.

Decimos que construimos el problema porque todo problema, que expresa una insatisfacción con la realidad presente o en torno de las expectativas futuras, se conforma auténticamente (o se construye) como tal cuando un actor lo declara evitable y lo incluye en su agenda. Es decir que siempre el problema se configura como un problema desde la perspectiva de uno o varios actores.

Una técnica muy utilizada para analizar problemas es la del árbol de problemas.¹ Esta herramienta tiene como principal fortaleza su sencillez para graficar un problema (que se ubica en el tronco del árbol) con sus respectivas causas (raíces del árbol) y consecuencias (copa del

¹ Es una herramienta útil y relativamente sencilla a la hora de analizar un problema. Se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador o equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se priorizará el trabajo. Debe llegarse a un consenso sobre el problema central que constituirá la base del tronco. Luego el grupo determina los principales efectos y consecuencias de este problema que se ubicarán en las ramas principales del árbol, reservándose las ramificaciones para los efectos secundarios (consecuencias de las consecuencias). En las raíces se expresan las causas y orígenes del problema central, ordenándose también en causas principales y secundarias. El resultado es fijar una jerarquización de las causas y consecuencias de la situación planteada.

árbol). El ejercicio resulta mucho más rico cuando el árbol se construye colectivamente sumando a la mayor diversidad de participantes relevantes. La otra fortaleza que tiene el árbol de problemas es que con sólo redactar todo lo negativo de los problemas relevados en clave positiva, es decir, imaginando que los problemas han sido superados, y que nos encontramos en una situación ideal, podemos obtener un árbol de soluciones u objetivos², el cual nos permite comenzar a visualizar los cambios que perseguimos. Esto será muy útil para definir los objetivos que nos proponemos.

En las raíces del árbol que elaboramos van a aparecer múltiples causas. Es necesario que nuestro abordaje preste especial atención a las raíces que son susceptibles de una intervención/abordaje comunicacional. Para mayor claridad, proponemos aquí una batería de preguntas que puede ser útil para identificar las raíces comunicacionales de un problema y prefigurar más claramente las estrategias y cursos de acción comunicacionales.

Siempre pensando en el problema que colocamos en el tronco nos preguntamos:

INFORMAR: ¿qué información que no está disponible y/o accesible podría estar causando este problema? ¿Por qué ocurre esto?

CAPACITAR: ¿Qué conocimientos, habilidades y destrezas no desarrolladas o instaladas podrían explicar este problema? ¿Por qué ocurre esto?

SENSIBILIZAR: ¿qué actitudes de cuáles actores colaboran con la existencia de este problema? ¿Por qué ocurre esto?

DIALOGAR: ¿qué articulaciones, diálogos y consensos no se están dando y son necesarios? ¿Por qué ocurre esto?

PROBLEMATIZAR: ¿cómo ven y comprenden este problema otros actores relevantes (incluyendo a los medios de comunicación y la opinión pública) y que grado de acuerdo y desacuerdo tenemos? ¿Por qué ocurre esto?

2 Similar al árbol de problemas. Las indicaciones de “problema” o cada una de sus consecuencias se reemplazan por indicaciones de “soluciones u objetivos”. Así, la investigación pasa de una visión negativa de los problemas a los que se enfrenta, a una visión positiva de los objetivos que debe alcanzar. Esto facilitará la reflexión sobre las acciones prioritarias a emprender, insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.

INCLUIR: ¿quiénes y por qué no están participando de ciertos espacios (de análisis, decisión e implementación) y/o no están siendo escuchados con respeto y atención? ¿Por qué ocurre esto?

INCIDIR: ¿qué decisores o actores estratégicos no están tomando este tema de interés como una cuestión importante o de su competencia? ¿Por qué ocurre esto?

MOVILIZAR: ¿qué temas nuestros deberían ser temas de otros/as? ¿qué actores sociales podrán ayudarnos a colocar este tema en la agenda de quienes tienen poder de decisión? ¿Por qué no los hemos convocado? Pero es probable que no dispongamos de todos los recursos para abordar todas las “raíces comunicacionales” en simultáneo. Por ello es necesario hacer una selección priorizando aquellas que reúnan ciertas condiciones. A las raíces que cumplen estas condiciones las llamamos nudos críticos.

Los nudos críticos son raíces del problema que cumplen con estas características:

* *influyen decisivamente en la configuración del problema en cuestión y son susceptibles de un abordaje comunicacional.*

* *son prioridad de la organización en la que trabajamos y/o una necesidad sentida por la comunidad, por lo que contamos con -o podemos construir- las voluntades políticas -la nuestra y la de otros actores de peso- necesarias para modificarla.*

* *contamos o podemos desarrollar los RECURSOS y CAPACIDADES suficientes para afrontarlas.*

Para que quede más claro el sentido de estas preguntas, en este caso responderemos algunas imaginando que nuestra delegación o seccional quiere desarrollar un conjunto de acciones de comunicación (o sea una campaña) en torno al tema del stress docente.

Cuando hicimos el ejercicio del árbol de problemas con este tema, en las raíces comunicacionales del problema encontramos:

INFORMAR: No sabemos qué porcentaje de las licencias docentes se deben a situaciones de stress en nuestra seccional/delegación. Quizás esta información está disponible y no lo sabemos. Podríamos utilizarla para una campaña que nos ayude a advertir a los y las compañeros/as docentes y a la comunidad en general sobre la dimensión de este problema.

CAPACITAR: Los docentes no están preparados para prevenir el stress y detectarlo a tiempo. Podríamos organizar una serie de talleres de prevención y detección precoz del stress docente. El aporte que la comunicación puede hacer para ello va más allá de la difusión y convocatoria al taller (hacer el afiche de difusión del taller). Es importante que la mirada comunicacional esté presente en el diseño del taller para que la capacitación parta de lo que los docentes realmente sienten, piensan, dicen y actúan respecto del tema y “usar” eso en el taller como punto de partida. ¿Sabemos que piensan, sienten, hacen? Un buen comunicador no es aquel que tiene algo claro, contundente y atractivo para decir sino antes quien sabe preguntar y escuchar a su interlocutor para poder entrar en sintonía con él. Otra forma de aportar a los talleres podrá ser la producción de un video o una cartilla educativa (un material corto y sencillo) que oriente sobre cómo prevenir o detectar el stress y qué hacer si uno lo padece.

SENSIBILIZAR: Creemos que muchos docentes naturalizan el stress, la depresión o el síndrome burn-out (estar quemado), como “propias de su actividad” llegando a pensar que es normal padecerlos. Es importante que problematicen el stress como una enfermedad y no como un inevitable gaje del oficio. Podríamos implementar una campaña de comunicación sobre stress y condiciones de trabajo docente.

Podemos expresar las conclusiones de este ejercicio en un cuadro como el que sigue:

| Interrogante | Desafíos para aportar a la solución del problema desde la comunicación | Interlocutores identificados |
|--------------|--|------------------------------|
| INFORMAR | Informar a los docentes sobre los síntomas del stress, las formas de prevenirlo y los servicios que el gremio ofrece para tratarlo. | Docentes. |
| CAPACITAR | Capacitar a los delegados para que sepan detectar síntomas de stress docente y puedan orientar a los compañeros sobre los servicios de OSDOP para tratarlo y los derechos que les corresponden como trabajadores de la educación para cuidar su salud (licencias, cantidad de horas de trabajo, etc.). | Delegadas y delegados. |
| SENSIBILIZAR | Los docentes, directivos y representantes legales naturalizan el stress. Queremos que problematicen el stress como una enfermedad y no como un inevitable gaje del oficio. | Docentes. |

El mismo procedimiento es válido para analizar toda la comunicación de nuestra delegación o seccional o la del gremio en su conjunto, y ya no sólo un tema o problemática que preocupa al gremio como la violencia escolar, el stress docente, las carrera docente, etc.

El cuadro nos plantea entonces una serie de cuestiones a mejorar en materia de comunicación. Pero como es habitual no disponemos de todos los recursos, ni de todo el tiempo necesario para afrontarlas. Por ello es vital priorizar, eligiendo en primer término aquellos desafíos que cumplan todos o la mayoría de estas condiciones:

** que sean determinantes de peso, es decir que influyen decisivamente en la configuración del problema social en cuestión,*

** que contemos con la voluntad política (la nuestra y la de otros actores de peso) para modificarla,*

** que contemos con los recursos y capacidades para afrontarlo o que podamos conseguirlos fácilmente,*

** que sea una prioridad de la organización y/o una necesidad sentida por la comunidad.*

Luego, a las prioridades es necesario formularlas en términos de objetivos de comunicación. La claridad de nuestros objetivos de comunicación, sumado a la correcta caracterización de nuestros interlocutores, nos ayudará a hacer elecciones más acertadas en cuanto a los modos de comunicarnos con ellos. Es decir, son fundamentales para la definición de las estrategias de comunicación.

Priorizar el trabajo en unas raíces por sobre otras no significa desentenderse de las causas no elegidas sino prever su abordaje con un criterio de gradualidad.



Objetivos y posicionamiento.

A las prioridades que nos propongamos es conveniente formularlas en términos de objetivos de comunicación. Por ejemplo: informar a los dirigentes sobre X tema, sensibilizar a las maestras y maestros acerca de X, capacitar a los directivos/as para asistir a X, etc.

Seguramente vamos a tener múltiples objetivos dinámicos, es decir, diferentes objetivos de comunicación según diferentes interlocutores/as, que también se irán modificando a lo largo del tiempo. Si al principio nos propusimos sensibilizar y lo logramos quizás podamos avanzar en movilizar o incitar a la discusión. Pero seguramente los procesos a desatar no serán los mismos para todos los interlocutores.

Cuando hablamos de posicionamiento nos referimos a un aprovechamiento de las fortalezas y debilidades de nuestro sindicato y de sus líderes y lideresas en el contexto más amplio del escenario político sindical. Este posicionamiento también debe tener en cuenta los temas prioritarios para los y las docentes que representa el SADOP.

Para construir nuestro posicionamiento debemos hacer una buena gestión de los atributos, aptitudes y cualidades del gremio y sus referentes que reconocemos como valiosos para llegar a solucionar los problemas que enfrenta la organización y que preocupan a los y las docentes. Es importante tener en cuenta que la gestión de estos atributos, la definición clara de nuestras convicciones y objetivos como gremio, y la definición de un estilo de comunicación acorde son pilares fundamentales para la construcción de la imagen pública del SADOP.

Además de definir objetivos y un posicionamiento, debemos tratar de caracterizar más precisamente a los interlocutores.¹ Los interlocutores tienen un rol activo en los procesos comunicativos en tanto pueden ser receptores de sentidos y también participar activamente en su producción y resignificación. Cada actor social puede integrar más de un tipo de interlocutor, pero dependiendo del rol que esté cumpliendo y según cómo lo interpele nuestra estrategia de comunicación, se lo incluirá en una comunidad de sentido o en otra.

¹ Son los grupos de actores involucrados en un proyecto, que comparten espacios institucionales, intereses, características sociodemográficas y/o consumos culturales, que constituyen, por lo tanto, una comunidad de sentido. A diferencia de las definiciones de audiencias como receptoras pasivas de los mensajes, aquí las consideramos como actores sociales cuya acción y aportes son esenciales para lograr un objetivo político. Su participación y su identificación con los mensajes, y sobre todo con los sentidos de la propuesta, son los que propiciarán los cambios efectivos.

Puede ser que a un actor social en un momento se lo interpele como ciudadano/a. Si además cumple un rol específico (docente, legislador/a, funcionario/a público) habrá que considerar que también es parte de esa audiencia específica y que necesita una iniciativa comunicativa particular.

Una de las tareas centrales del equipo de comunicación es identificar interlocutores que intervienen en un proyecto y construir espacios de comunicación con todos.

Cuando hablamos de caracterizarlos no sólo nos referimos a una dimensión socioeconómica, sino también cultural (consumos culturales, espacios por los que circulan, se concentran, se reúnen con sus pares o con otros, sus conocimientos y posicionamientos sobre el tema, los niveles de alfabetización tecnológica, su experiencia histórica con el tema o problema en cuestión, etc.).

Seguramente no vamos a tener uno sino varios interlocutores diferentes vinculados al tema o problema en cuestión a quienes queremos interpelar y que se verán modificados a lo largo del proyecto o los proyectos, ya sea por nuestra propia intervención como por otros factores que deberemos ir relevando.

Por último, pero no por ello menos importante, tenemos que evaluar los recursos y capacidades con los que contamos - o con los que cuentan otros a los que podríamos sumar antes o durante el desarrollo de la estrategia.

La claridad de nuestros objetivos de comunicación y la correcta caracterización de nuestros interlocutores nos ayudarán a hacer elecciones más acertadas en cuanto a los modos de comunicarnos.

Es muy importante realizar una estimación precisa de los costos de producción, distribución, los recursos humanos que integran el equipo de trabajo, etc. para terminar de tomar la decisión.

Dominios y estrategias de comunicación.

Las estrategias de comunicación pueden clasificarse según distintos criterios. En su libro “Gustar, ganar y gobernar” el consultor en comunicación política Gonzalo Arias las clasifica *según su basamento*: hay campañas basadas en la imagen, en el tema o en el tipo de

votantes. La primera pone el énfasis en las cualidades y atributos positivos de una o varias personas - o en las cualidades negativas de sus adversarios/as-. La segunda pivotea sobre temas excluyentes o prioritarios y la tercera se estructura en función del modo de segmentación de los interlocutores a los que se puede abordar de manera indiferenciada (todos los y las docentes), diferenciada (los y las docentes más jóvenes, o sólo las docentes mujeres) y concentrada (los delegados y las delegadas) (Gonzalo Arias, 2017).

Otra forma de clasificar las estrategias es *según sus objetivos* aunque cómo veremos, dependiendo de su cometido, es posible concluir que cada tipo privilegia además unos dominios de acción, unos destinatarios/interlocutores y prefigura cierto tipo de actividades y tareas.

Para el comunicador colombiano Jaramillo López (2011) las estrategias de comunicación pueden ser:

Políticas: que crean condiciones propicias y aseguran recursos en el nivel de decisión para darle viabilidad a los cursos de acción que definimos.

Organizativas: que articulan y organizan alianzas y sinergias orientadas a darle legitimidad y sumar esfuerzos y aportes que hagan posible la acción comunicativa;

Masivas: que promueven, difunden o socializan mensajes o contenidos.

Por su parte, el comunicador paraguayo Juan Díaz Bordenave (2007) entiende que toda estrategia de comunicación comprende tres subestrategias integradas entre sí. Si prestamos atención veremos que estas subestrategias son similares a las señaladas por Jaramillo López, aun-



que en su planteo Díaz Bordenave enfatiza en la necesidad de un abordaje integrado de todas ellas.

Las tres subestrategias definidas por Díaz Bordenave son:

Sub-estrategia de apoyo y legitimación. Este es un tipo de estrategia basada en la argumentación y la persuasión con el objetivo de obtener aceptación, apoyo y legitimación a favor de una determinada acción de parte de personas, grupos u organizaciones que tienen poder de decisión o influencia decisiva sobre la cuestión. Habitualmente se hace referencia a ella como “abogacía” (traducción del término inglés “advocacy”) aunque también es frecuente que se la nombre como “incidencia” o “colocación en agenda”. Por lo general, los destinatarios/as o interlocutores priorizados en este tipo de sub-estrategias son autoridades gubernamentales, funcionarios públicos, legisladores, decisores/as (personas con capacidad para decidir sobre cursos de acción, o sobre la asignación de recursos de todo tipo) o personas con influencia en los tomadores de decisión. Se suele incluir como cometido de esta sub-estrategia la creación de corrientes de opinión pública favorables hacia determinada conceptualización y solución del problema que estamos promoviendo, no sólo para que las personas estén en sintonía con nuestro enfoque y propuesta sino además para que participen en forma consciente de las actividades que se propongan con el objetivo de influir en los decisores (por ejemplo, firmar un petitorio). Los periodistas (en tanto formadores de opinión pública) son destinatarios frecuentes de este tipo de estrategias y el trabajo con estos recibe la denominación específica de “abogacía en medios” (o en inglés “media advocacy”). Los periodistas y medios de comunicación no son interpelados para difundir un mensaje o promocionar un evento sino específicamente para convocar y movilizar sectores, grupos y comunidades; colectivizar comprensiones y actuaciones sociales; y para la elaboración simbólica y expresión de sentidos de grupos minoritarios. Las estrategias de abogacía en medios trabajan sobre el supuesto de que los medios de comunicación son por los menos uno de los factores determinantes de los debates y decisiones públicas. Es importante no perder de vista que cuando se trabaja con ellos lo que se busca es influir en la opinión pública y en última instancia en la agenda política, y no simplemente difundir información. Esta Sub-estrategia utiliza de manera intensiva las acciones de comunicación interpersonal conocida como “lobby” o cabildeo en reuniones, eventos sociales y académicos. Pero también incluye la organización de eventos que hagan noticia, la realización de seminarios y eventos para la prensa, la distribución periódica de boletines y dossier de prensa,

el uso de las redes sociales y la obtención de testimonios de personas importantes o populares.

Sub-estrategia de movilización social. Según Díaz Bordenave la movilización social es una estrategia para “involucrar como aliados activos a instituciones sociales importantes, que poseen poder de convocatoria e influencia en los grupos de personas con que trabajan. La movilización social trata que estas instituciones sociales relevantes se apropien del problema y se organicen y actúen para resolverlo. O sea, las instituciones participantes tienen que formular su propia estrategia de comunicación, en coordinación con la estrategia global de comunicación” (Díaz Bordenave, 2007: 20). La movilización social es una estrategia que procura la construcción de coaliciones políticas y acción para la realización de un proyecto particular. Se trata de una estrategia que busca colectivizar una propuesta de cambio social que reúna a aliados, movilice sus voluntades y deseos, y los lleve a tomar conciencia de la necesidad de un cambio social específico y actuar en consecuencia. En lo que respecta a sus métodos básicamente se privilegia la comunicación interpersonal y el uso intensivo de redes sociales, apoyado en piezas de comunicación en diferentes lenguajes, soportes y formatos. Para generar corrientes de opinión, lo mismo que para Sub-estrategia de apoyo y legitimación se suele trabajar intensamente con los periodistas y líderes de opinión. Algunos autores como Juan Camilo Jaramillo López entienden que es posible y necesario hablar de movilización social hacia el interior del Estado, a los efectos de involucrar activamente a todos los funcionarios públicos y trabajadores en una transformación sustantiva de la cultura institucional.

Sub – estrategia de comunicación multimedios. Identifica los grupos de la población cuyas acciones pueden facilitar la solución del problema abordado y les hace llegar mensajes o desata procesos de capacitación que faciliten los cambios conductuales necesarios. Se usan medios de comunicación de todos los tipos, pero como se trata de un público disperso en amplios territorios, los medios de comunicación masiva son intensamente utilizados. El sentido común asocia la tarea de los comunicadores a este tipo y reduce su acción al trabajo en medios de comunicación masiva o personales.

El diseño estratégico comunicacional final puede incluir diversas estrategias que conformen un todo coherente, que se articulen respondiendo a objetivos y propósitos estratégicos, coordinando y armonizando la actuación de las personas y contribuyendo desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentidos compartidos a que se cumpla el plan maestro.

Más allá de cuál sea la tipología que utilizemos, nuestras estrategias de comunicación deben contemplar siempre:

a) varios y diferentes interlocutores vinculados al tema o problema en cuestión, que se verán modificados a lo largo del proceso, ya sea por nuestra propia intervención como por otros factores.

b) Múltiples objetivos dinámicos que guían nuestra acción. Son dinámicos porque se irán modificando a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si al principio nos propusimos sensibilizar -y lo logramos- quizás podemos pensar luego en promover la discusión, desarrollar capacidades de comunicación o la movilización.

c) Posicionamientos políticos e ideológicos que encuadran nuestra acción: puede verse reflejada cuando establecemos a quiénes definimos como interlocutores válidos y a quiénes no; en cómo definimos el modo de su participación; en qué palabras y conceptos utilizamos al hablarles y al referirnos a ellos/as.

Todo el planteo estratégico puede organizarse según dominios de acción. Habitualmente los planes de comunicación institucional distinguen entre comunicación interna y externa.

Quizás podamos explorar otras formas de estructurar los planes agrupando por segmentos (por interlocutores/as) o bien por ámbitos de trabajo (comisión directiva, delegaciones y vinculo con Nación) o bien por tipo de narrativas o conversaciones (historias de docentes, delegados y delegadas, dirigentes y todo tipo de contenido sobre la comunidad SADOP) esto sería dominio **COMUNIDAD SADOP**; en el caso de la información sobre iniciativas, debates, disputas y todo lo relacionado a la política sindical va en **POLITICA SADOP** y todo lo que tiene que ver con la acción del gremio y su vida institucional como participación en eventos, nuevos beneficios, referencias en los medios al gremio, etc. podría agruparse en **INSTITUCIONAL SADOP**.

Temas, mensajes y medios.

Por supuesto que el mensaje está íntimamente vinculado con y su forma definitiva depende del target al que se dirige y debe centrarse en los intereses de esas personas. La interpelación a estas personas no debe ser sólo racional sino también emocional. Debe recurrir no sólo a palabras sino también a imágenes y sonidos siempre que sea posible.

Es importante que sea la investigación la que determine con qué medio se llega a cada grupo siempre considerando las posibilidades que cada medio nos ofrece. El medio debe ir de acuerdo con el contenido del mensaje, el target al que se pretende llegar y por supuesto con el margen de maniobra de acuerdo con los recursos y capacidades disponibles.

Tema 4

Profesionales de la comunicación o militantes formados.

Las estrategias de comunicación están indisolublemente ligadas a las estrategias de acción del sindicato. Dicho de otro modo: la política de comunicación sindical consiste fundamentalmente en la comunicación de la política sindical (sus propósitos, sus acciones y sus resultados). Pero como hemos dicho en reiteradas oportunidades los y las dirigentes, los delegados y delegadas y por supuesto los y las docentes son también el mensaje primordial del SADOP. En síntesis, la política del gremio encarnada en personas y acciones. La comunicación sin acción política no tiene sustento.

Está claro que la comunicación no puede ser de una persona entusiasta del sindicato sin alguna formación técnica sobre comunicación. Pero por su carácter sensible y estratégico tampoco es recomendable delegar o tercerizar estas definiciones en profesionales ajenos al SADOP.

Uno de las razones fundamentales por las que decidimos que la comunicación fuera un aspecto esencial en la formación de dirigentes y delegados/as del SADOP tiene que ver con la convicción de que en las sociedades contemporáneas el hecho político tiene dimensiones comunicacionales insoslayables. Como dijimos en el módulo introductorio de esta serie no estamos formando comunicadores sino mejores dirigentes y delegados/as. Asesorarse profesionalmente y contar con profesionales que apoyen la gestión de la comunicación está muy bien pero comunicar debe ser una capacidad transversal a todos los equipos de trabajo del sindicato y no sólo una cuestión de expertos/as. Esa capacidad nos ayudará a valorar entre alternativas y tomar mejores decisiones.

INFORMAR - CAPACITAR - SENSIBILIZAR

EL MANUAL FUE REALIZADO POR:

- **Secretario de Comunicación y Prensa**

Gerardo Alzamora

- **Jefe de Prensa**

Claudio Marazzita

- **Equipo de Comunicación y Prensa**

- Geraldine Elhom

- Hugo Mannini

- Juan Martín Pavón Jaureguiberry

- **Directora de Contenidos**

- Daniela Bruno

