

Comunicación Estratégica

VS.

Estrategia de la Comunicación

Las dos caras de una misma moneda

Resumen:

El objetivo de este trabajo consiste en discernir y delimitar en la medida de lo posible las diferencias principales, así como los elementos en común de dos conceptos tan etéreos e intrínsecamente relacionados como son la comunicación estratégica y la estrategia de la comunicación, pero sobre todo su conjugación y posibles aplicaciones tanto en el ámbito empresarial como a nivel administrativo, gubernamental e incluso militar.

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Autor: Miguel de Lorenzo Salvador

Tutor: Carmen Fernández Camacho

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Curso 2013/2014 – Convocatoria Febrero/Marzo

Contenido

Prólogo.....	4
1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Hipótesis y Objetivos.....	7
1.2.1. Hipótesis.....	7
1.2.2. Objetivos.....	7
1.3. Metodología.....	7
2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.1. ¿Qué es la Comunicación Estratégica?.....	8
2.2. ¿Por qué Comunicación Estratégica?	9
2.2.1. Aproximación histórica al concepto. Causas y factores de su origen.	10
2.3. Definiciones de académicos actuales en base a sus aplicaciones en distintos ámbitos.....	12
2.4. Comunicación No Verbal como herramienta de la Comunicación Estratégica. ..	14
2.5. Comunicación Estratégica: un concepto cada vez más lucrativo en el ámbito profesional.....	16
2.5.1. Un término cada vez más común en la Red.....	16
3. HACIA LA DEFINICIÓN PERFECTA DE LA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN	18
3.1. Concepto y Definiciones Actuales.....	18
3.2. Modelos de Estrategias de Comunicación.....	20
3.3. Hacia una Nueva Teoría Estratégica.....	22
3.4. Desarrollo y preparación de una Estrategia de Comunicación	24
3.4.1. Público Objetivo	24
3.4.2. Mensajes	25
3.4.3. Herramientas de comunicación	25

3.4.*	Una buena estrategia de comunicación online.....	26
4.	DELIMITACIÓN DE ELEMENTOS COMUNES (<i>core elements</i>) ASÍ COMO DE LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE AMBOS TÉRMINOS DE ESTUDIO.....	30
5.	APLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA DE SU ÁMBITO.....	32
	ANÁLISIS DE CASOS REALES	32
5.1.	Estrategia de la Comunicación en la Empresa.....	32
5.1.1.	La Comunicación Estratégica dentro de la Empresa.....	35
5.1.2.	Cultura y Clima apropiado a la difusión de la estrategia de comunicación. ..	38
5.1.3.	La estrategia de comunicación aplicada en los canales de Marketing.....	39
5.2.	Comunicación Estratégica en la diplomacia de un gobierno o administración. ...	44
5.3.	La Estrategia de Comunicación en la gestión de situaciones de crisis.	45
5.3.1.	Principios estratégicos	48
5.3.2.	Análisis de la Estrategia de Comunicación llevada a cabo por el Partido Popular durante la crisis del “ <i>Caso Bárcenas</i> ”	49
5.4.	La Comunicación Estratégica y su aplicación en operativos militares	54
6.	CONCLUSIÓN.....	58
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	60

Prólogo

Quizás la tecnología esté en constante evolución, pero lo cierto es que los *acercamientos estratégicos* que la humanidad ha usado a lo largo de los siglos son sorprendentemente similares entre ellos. Ya lo dijo el famoso escritor americano, Mark Twain; *“La historia no se repite, pero sí rima”*. Por ejemplo, las campañas electorales modernas no distan tanto de la manera en que Julio Cesar usaba su fortuna para crear conciencia pública y comunicar su poder.

Así mismo, el acercamiento del presidente Barack Obama al mundo de Internet, abriendo esta nueva puerta a tantos otros líderes mundiales, tal vez empleara tecnología del s.XXI pero su pensamiento estratégico tratando de alcanzar y consolidarse en las redes sociales se asemeja más a la Reforma que llevó a cabo Martín Lutero a través de panfletos y la traducción de la Biblia, alcanzando un mayor número de líderes de opinión, quienes a su vez, lograron transmitir su mensaje a un número aún mayor número de la población.

El presidente venezolano, Hugo Chávez, puede que ideológica y filosóficamente trate de asemejarse a Simón Bolívar, pero su manera de tratar con los medios, marcándoles una línea muy clara a seguir e imponiendo la censura, se acerca más a la mentalidad del propio Napoleón.

Y si todo esto ha funcionado durante siglos teniendo como prueba a algunos de los grandes líderes de la historia, ya ostentaran un poder político, religioso, o social, cómo no iba a ser capaz el ser humano de aplicarlo también en el ámbito empresarial. Basta observar el siempre recurrido caso de la marca Coca-Cola y ver en qué situación de privilegio ha conseguido situarse con respecto a todos sus competidores desde hace ya más de un siglo. Situación que sin duda le debe mucho a su estrategia de comunicación, pues nadie recuerda ya casos como el de los problemas de salud de 200 personas en Francia y Bélgica, sin embargo, todo el mundo hoy en día sigue sabiendo donde encontrar esa “chispa de la felicidad”. Pero el mérito de su planteamiento estratégico de comunicación no radica sólo en haber solventado esta crisis en su momento, sino más bien en que haya sido la única en 122 años que han transcurrido desde su fundación.

Podemos empezar a hacernos una idea entonces, de cuán integrada está la comunicación estratégica en la inmensa mayoría de entidades, gobiernos, administraciones o cualquier otro tipo de organización que conozcamos, pues se trata de un aspecto de vital importancia para cualquiera de ellas si pretenden siquiera sobrevivir, y la llegada de las nuevas tecnologías de la información, así como la invasión de Internet en la práctica totalidad de nuestras vidas sólo han hecho que el marco en el que se mueven estos acercamientos estratégicos se vuelva aún más indispensable en esta nueva situación de juego.

1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

¿Comunicación Estratégica o Estrategia de la Comunicación?

Este Trabajo de Fin de Grado trata del arte de conjugar la Comunicación Estratégica y la Estrategia de comunicación. Cómo son usadas, dónde, y por qué, pero también cuales son las principales diferencias entre ambos conceptos así como sus puntos en común.

Con esta investigación no se trata de definir y delimitar las funciones de cada uno de los términos, pues éstos, aun sin implicar exactamente lo mismo, suelen ir inexorablemente ligados la mayor parte del tiempo. Se trata de esclarecer, en la medida de lo posible, hasta dónde llega uno de los conceptos y dónde comienza el otro, pero la consecución de este objetivo es harto ardua ya que como hemos dicho, es muy difícil desligar un concepto del otro, por lo que debemos estudiar la conjugación de ambos a la par, como si de las dos caras de una misma moneda estuviéramos hablando, para al fin conocer cuál es la manera óptima de implementar la combinación de estos ya sea en una empresa privada, la administración de un gobierno o incluso su aplicación con fines militares.

Sobre estos dos conceptos hay muy poco escrito, ya sea en lengua castellana como en inglés, y respecto a la mayoría de planteamientos acerca de esta materia nos encontramos con una abrumadora ambigüedad y simplicidad a la hora de esclarecer su funcionalidad. Ya desde mediados del siglo pasado se buscó establecer la visión más economicista de estos términos estratégicos, es decir, basándose en la Gestión de la Comunicación. No obstante, para expertos como Rafael Alberto Pérez, entre muchos otros, la Comunicación (estratégica ya por propia naturaleza) se trata de un dinamizador social que abarca una importancia muy superior a lo que por lo general refleja su coste energético a la hora de realizarse. Las Estrategias de la Comunicación están presentes en la historia de la humanidad desde el origen mismo de ésta, así como en todas las profesiones, sin importar que sean estas técnicas o no, mucho más allá del mero ámbito de la empresa, la política o cualquiera que sea la naturaleza del ámbito de la organización. Es por ello primordial en este trabajo de documentación conseguir aunar las diferentes concepciones y teorías en

vigor en relación a estos términos, hallar sus *core elements* o elementos clave que comparten, así como establecer sus diferencias fundamentales.

1.2 Hipótesis y Objetivos

1.2.1 Hipótesis

A la hora de afrontar este trabajo parto de la hipótesis general de que la inmensa mayoría de material existente de referencia para dos términos como la Estrategia de Comunicación y la Comunicación Estratégica, ya sea haciendo referencia a su definición, planteamiento o funcionalidad, está plagado de ambigüedades, indeterminaciones

1.2.2 Objetivos

El objetivo de este trabajo consiste en discernir y delimitar en la medida de lo posible las diferencias principales, así como los elementos en común de dos conceptos tan etéreos e intrínsecamente relacionados como son la comunicación estratégica y la estrategia de la comunicación, pero sobre todo su conjugación y la aproximación a sus aplicaciones actuales así como sus posibles aplicaciones futuras tanto en el ámbito empresarial como a nivel administrativo, gubernamental e incluso militar.

1.3 Metodología

Dadas las características del objeto de estudio, se ha seguido principalmente un método panorámico a través de la búsqueda de literatura sobre los conceptos de la Estrategia de Comunicación y de Comunicación Estratégica en el que se analiza el contexto situacional y se extrapolan conclusiones intentando establecer una nueva estructura de trabajo, dividido en diferentes capítulos y acompañado finalmente de ejemplos de aplicaciones prácticas con el fin de facilitar la comprensión.

2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. ¿Qué es la Comunicación Estratégica?

El término “comunicación estratégica” se ha ido haciendo cada vez más popular durante las últimas dos décadas. Significa realizar esfuerzos comunicativos que acompañen a una agenda y un plan general, y por lo general, ese plan suele abarcar la promoción de la marca de una organización, insta al público a realizar determinadas acciones, o incluso abogando por una legislación en particular.

Se trata de un concepto que puede llegar a ser bastante amplio y etéreo, por tanto, definiciones acerca de éste término, las hay de todo tipo, ya sean oficiales o no, y divididas entre sí ya se centren en el proceso, la capacidad, los resultados esperados o el propio “arte” de la comunicación estratégica.

Este término es utilizado tanto para definir la comunicación de un concepto, proceso o información que ayude a la consecución de un objetivo estratégico a largo plazo de una organización ya sea facilitando una planificación anticipada, o bien facilitando comunicaciones a larga distancia a través de telecomunicaciones internacionales o a servir como una red global de activos dedicados a coordinar toda una serie de acciones y actividades ya sean éstas comerciales, no-comerciales, militares o logísticas, e incluso como estrategia de guerrilla en política. También se puede referir a la función que desarrolla dentro de una entidad, manejando todos los procesos de comunicación, tanto interna como externa.

La comunicación estratégica provee de un “paraguas conceptual” que ofrece a las organizaciones la posibilidad de integrar sus esfuerzos comunicacionales que de otra manera se encontrarían dispersos e inconexos. Esto les permite crear y distribuir toda clase de comunicaciones, que aun siendo diferentes en contenido, forma e incluso propósito, siguen manteniendo una coherencia orientada hacia un total absoluto. Esta consistencia que deriva de ella puede incluso actuar como un eco que refuerce aún más el mensaje organizacional, corporativo e incluso la marca. Como mínimo, siempre ayuda a prevenir y

evitar la existencia de mensajes confusos y contradictorios que se suelen acabar generando al tratar con distintas audiencias a través de distintas plataformas.

Este término se puede interpretar como una “formulación de políticas o guías” para una actividad comunicacional consistente tanto dentro de la propia organización como entre organizaciones y audiencias. De hecho, cuenta con gran cantidad de términos equivalentes en el mundo de la dirección y gestión empresarial, algunos tales como: *comunicación integrada* (marketing), *comunicación organizacional*, *comunicación corporativa*, *comunicación institucional*, etc.

Por ejemplo, en EEUU, el Pentágono define este proceso estratégico como “*el esfuerzo conjunto por parte del gobierno de los Estados Unidos por entender y centrar sus objetivos sobre los públicos clave para crear, fortalecer o mantener condiciones favorables para el avance de los intereses, políticas y objetivos del gobierno americano, a través del uso de programas coordinados, agendas, mensajes y productos, todo ello sincronizado con las acciones de todos los instrumentos de poder nacional*”.

Desde una aplicación comercial, la Comunicación Estratégica se podría entender como el proceso de alineación de la comunicación con la estrategia global de la compañía, cuya finalidad última sería la mejora de su posicionamiento estratégico.

La gestión de la Comunicación Estratégica podría definirse como la *planificación sistemática de la corriente de información, de la comunicación, del funcionamiento y desarrollo de los medios y del cuidado de la imagen en una proyección a largo plazo*. Consiste en transmitir mensajes específicos a través de los medios más adecuados a unas audiencias concretas y en el momento óptimo para ayudar a obtener el efecto deseado de manera prolongada en el tiempo.

En definitiva, esta gestión de comunicación viene a ser un proceso de creación en el que se ha de conseguir equilibrar tres factores: el/los mensaje/s, los canales o medios y las audiencias o públicos objetivos.

2.2. ¿Por qué Comunicación Estratégica?

El campo de las ciencias de la comunicación es realmente amplio. En este mundo se entremezcla gente que crea noticia, gente que redirige la información hacia un público (relaciones públicas, información pública, marketing...), profesionales que reforman y

presentan información al público a través de los medios (periodistas, productores de audio y video, oradores públicos, conferenciantes, educadores, etc.), e incluso los investigadores que estudian la interrelación entre los medios y la sociedad actual.

Una buena comunicación estratégica fusiona y combina el movimiento de información con la entrega del mensaje, en otras palabras, ser estratégico significa comunicar el mejor mensaje a través de los canales adecuados, siempre amoldado en relación a los objetivos corporativos así como los objetivos específicos de comunicación. Es la diferencia entre simplemente comunicar y comunicar de manera adecuada.

2.2.1. Aproximación histórica al concepto. Causas y factores de su origen.

Algunos de los factores que han originado este campo son:

- Nuevos métodos de divulgación de la información; Hoy en día existen multitud de diferentes maneras de llegar al público que el ya clásico y obsoleto formato de los periódicos, revistas y televisión. Por ejemplo, un científico, un museo o un político pueden enviar la información que quieran contar a los periodistas, escribir su propio blog y postearlo en Facebook y Twitter, todo ello, simultáneamente.
- Consistencia y coordinación; Actualmente, hay una mayor necesidad de consistencia en la empresa por parte de sus distintos departamentos, ya que el público ahora puede acceder prácticamente a cualquier información en la red. También se ha vuelto estrictamente necesaria una mayor coordinación entre los canales de comunicación, ya que estos se han vuelto útiles en muy diversos ámbitos a la vez (para educación, marketing, conseguir fondos y financiación, etc.), las organizaciones necesitan mantener un balance a la hora de comunicar los mensajes verdaderamente importantes, pero a su vez, seguir atrayendo lectores/televidentes/internautas.
- Mayor profesionalidad; Sin duda, un gran problema actual es la cantidad ingente de aficionados que se dedican a publicar cualquier contenido de manera amateur. A día de hoy, cualquiera con un ordenador puede publicar su propio periódico o revista. La aparición de Internet ha producido la **desprofesionalización** de la comunicación. Ya la primera generación de websites que se crearon en los 90's,

fueron desarrollados por departamentos de tecnología y “niños” (no profesionales de la comunicación), pero no hace falta irse tan atrás, de hecho un gran ejemplo lo tenemos desde hace tan sólo unos pocos años, donde la primera generación de Tweets y posts en blogs eran (y son) hechas por los jovencitos de la empresa, o a caso no son la mayoría de las veces los becarios los que llevan la página de Facebook de la organización?

Con toda esta nueva variedad de medios para informar expandiéndose cada vez más, y debido a que apenas sí existen barreras de entrada en este nuevo mundo de la comunicación, es bastante común que las organizaciones estén malgastando recursos o llevando a cabo de manera errónea su comunicación. De repente resulta que la comunicación no estratégica se ha vuelto de lo más común, pareciendo que lo importante es el número de likes que origine un video, o cuántos seguidores tienen en Twitter o Facebook, pero ¿qué se pretende conseguir con ello? La dirección ejecutiva de cualquier organización debe aspirar a que su comunicación les ayude a alcanzar objetivos mucho más concretos.

Difundiendo comunicados de prensa porque sí y procurando mantener una cobertura constante por parte de los medios de comunicación, como si nos limitáramos a vomitar la información de cara al exterior, tal vez pueda parecer productivo, pero sin un plan general que seguir, probablemente se estén malgastando esfuerzos y recursos. Éste problema suele producirse entre los trabajadores más jóvenes y aquellos que provienen del mundo publicitario, ya que tienden a centrarse demasiado en las impresiones que generan en los medios (ej: cuánta gente ha escuchado nuestro anuncio en la radio), en lugar de resultados tangibles y concretos (ej: cuánta gente se ha vacunado para la gripe o cuánta gente ha aprendido algo sobre el calentamiento global).

2.3. Definiciones de académicos actuales en base a sus aplicaciones en distintos ámbitos.

Dependiendo de la naturaleza de la organización, la comunicación estratégica puede cubrir un amplio abanico de posibilidades, desde el marketing hasta la política. Como dice la directora de Comunicación de la universidad de UCLA, Emily Tynes, y coautora de un libro acerca de las organizaciones sin ánimo de lucro, “En el mundo de las organizaciones sin fines lucrativos, la comunicación estratégica consiste en un uso óptimo de los canales de comunicación con el objetivo de dirigir e influenciar determinadas políticas públicas o promover una agenda.

En comparación, el desarrollo de comunicaciones estratégicas en las corporaciones está principalmente orientado a la promoción de productos.

La Directora de Comunicación y Divulgación en el Instituto Renacentista de Computación en la Universidad de Carolina del Norte, considera que no se trata sólo de reaccionar y responder, sino de tener un plan. De elaborar y centrar un debate en torno a temas y cuestiones que son relevantes para mi organización, de tal manera que el nombre de la organización esté ahí fuera en boca de todos. Esto va forjando la reputación y la credibilidad de la misma en la calle. Como ejemplo pone las relativamente recientes explosiones en los reactores nucleares de Fukushima, en Japón, ya que su organización está ligada a los sistemas informáticos de vanguardia, ella promovió entre la prensa la imagen de su director como un experto del modelado por ordenador del funcionamiento interno de dichos reactores.

La importancia del *branding* también es fuertemente apoyada por Rena Pederson, directora de comunicaciones por la National Math and Science Initiative, quien considera que la comunicación estratégica incluye una serie de pasos tácticos como el *branding*, que ayuda a forjar una imagen pública positiva, posicionándose de la manera deseada en la mente del público y maximizando por consiguiente su impacto, no pensando sólo en dónde se quiere estar este mes, sino en los próximos cinco años.

Otras definiciones

Warren Mason, otro catedrático de ADE y Comunicación en la universidad de Plymouth State en New Hampshire, considera que la comunicación estratégica consiste en tratar con ciertos temas que pueden comprometer la propia supervivencia de la organización, y que no tiene nada que ver con el marketing.

Se trata de la gestión de los temas clave/ *planning*, no es sino un esfuerzo por anticiparse a los problemas y crisis que puedan sucederse en la organización, antes de que ocurran.

Por ejemplo, frente a un público interno como los propios empleados, este “*planning*” incluiría posibilidades como un potencial despido de trabajadores por parte de la dirección, pero también una posible huelga de los empleados. En cuanto a amenazas externas, podría tratarse de manejar un amplio abanico de situaciones, desde un incendio o explosión en el lugar de trabajo, actos de violencia, etc.

Todos estos asuntos pueden ser llevados de manera externa o interna, pero se necesita un *planning* y un seguimiento del mismo de lo más meticuloso. Unas relaciones públicas adecuadas, antes, durante y tras cualquiera de estos posibles escenarios, permitirán manejar la percepción de la opinión pública y favorecer la reputación e imagen de la organización.

En lo que se refiere al contexto de la diplomacia y asuntos militares, la comunicación estratégica se considera más bien un proceso de elaboración y entrega de un mensaje unificado ya sea a través de los canales diplomáticos públicos, representantes de la administración en el gobierno, etc. Aunque como veremos más adelante, la aparición de las nuevas tecnologías digitales de la información y su utilidad indiscutible como herramientas para la elaboración de una comunicación estratégica efectiva durante el desarrollo de operativos militares están revolucionando también este campo, dándole una nueva vuelta de tuerca al “arte de hacer la guerra”.

2.4. Comunicación No Verbal como herramienta de la Comunicación Estratégica.

Para la implementación de una comunicación estratégica óptima, es fundamental también cuidar al milímetro aspectos como las acciones o el lenguaje no verbal, pues aquellos que entrenen y desarrollen estas habilidades comunicacionales contarán con una poderosísima herramienta con la que ayudar en la consecución de los objetivos últimos de la organización, entidad o gobierno, mientras que aquellos que decidan no prestarle importancia a este apartado, no sólo no optimizarán su comunicación sino que probablemente este “vacío informativo” acabe conduciéndoles a cometer errores, que por otro lado podrían haber sido bastante sencillos de evitar, llegando incluso a comprometer y destrozarse por completo su comunicación estratégica, ya que nunca hay que olvidar que es esencial cuidar toda transmisión de información, incluso cuando hay una ausencia total de ella, ya que se está contribuyendo constantemente al estímulo de percepciones y a la generación y posicionamiento mental de una imagen, ya sea de una marca corporativa, de la administración de un gobierno o cualquier tipo de organización o entidad.

Esta comunicación no verbal incluye desde expresiones faciales, pasando por el tono y gravedad de la voz o los gestos orquestados por el movimiento corporal (también conocido como *cinésica*), hasta la distancia física existente entre los sujetos partícipes de una comunicación (denominado *proxémica*). Ya sea para el ojo entrenado en este tipo de lenguaje como para aquellos inconscientes de su existencia la mayor parte del tiempo, todas estas señales no verbales están continuamente dando pistas, información adicional y significado más allá de la comunicación verbal por sí misma.

El lenguaje no verbal permite:

- Reforzar o modificar lo que se esté diciendo a través de las palabras. Por ejemplo, se suele agitar vigorosamente la cabeza mientras se dice “sí” o se afirma algo para enfatizar que uno está de acuerdo con la otra parte, mientras que un encogimiento de hombros y una expresión triste acompañando las mismas palabras podría implicar que las cosas no están tan bien ni tan claras.
- Transmitir información acerca de nuestro estado emocional.

- Definir o reforzar nuestra relación con la gente.
- Ayuda a proporcionar un feedback continuo a la otra persona.
- Regula el flujo de la comunicación, pues permite, por ejemplo, hacer saber a los otros que uno ha terminado de hablar o que tiene el deseo de empezar a hacerlo.

Parece entonces bastante factible pensar que conociendo todos los significados de cada gesto, movimiento, mirada... podríamos llegar a ser capaces de comunicarnos a través de este tipo de lenguaje de forma relativamente sencilla. Pero desgraciadamente, saber interpretar la comunicación verbal no es tan simple. El principal problema se debe a la manera en que la comunicación es influenciada y condicionada por el *contexto* en el que se desarrolla. Por ejemplo, una leve inclinación de cabeza entre amigos en una reunión probablemente signifique algo diferente a cuando reconoces a alguien en medio de una calle abarrotada de gente.

He aquí que la comunicación no verbal *interpersonal* sea incluso más compleja, pero por suerte para el caso que nos compete en este trabajo, los expertos de los departamentos de comunicación de organizaciones, entidades privadas o gobiernos, no suelen tener que lidiar tan profundamente con este apartado, ya que suelen tener que dirigirse y preparar planes y estrategias de comunicación para colectivos relativamente numerosos, lo que suele conllevar que se apliquen una serie de “reglas comunicacionales” más genéricas que reducen el margen de error, aunque eso no quita que en ocasiones se deba de tratar con individuos o pequeños colectivos, líderes de opinión, situaciones de protocolo en política, etc. Que obliguen a conocer y saber desenvolverse con soltura en esta compleja combinación de expresiones, movimientos óculo-manuales, posturas y gestos corporales que conforman la comunicación no verbal. Pero por suerte para la mayoría de nosotros, suele ir siempre acompañando al lenguaje verbal.

2.5. Comunicación Estratégica: un concepto cada vez más lucrativo en el ámbito profesional.

Según la página web SimplyHired, el salario medio en países como Estados Unidos para un Director de Comunicación es de 65.000\$. Pero para un Director de Comunicación Estratégica, este sueldo medio se dispara un 17% más hasta los 76.000\$.

2.5.1. Un término cada vez más común en la Red

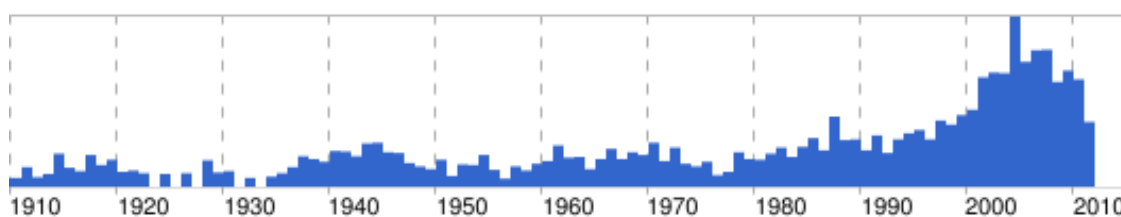
En www.idealists.org el portal web líder en la búsqueda de empleo en el sector sin fines lucrativos, podemos ver que actualmente hay más de 75 listados completos de empleos que contienen el término “comunicación estratégica”.

La frase “comunicación estratégica/strategic communications” comenzó a ser realmente usada a partir de los 90’s. El siguiente gráfico muestra la continuidad con la que aparece el término entre todos los libros escaneados en el *Google’s books Project*.



Desde otro punto de vista, aquí se muestra un cronograma con el número de apariciones de “comunicación estratégica” entre las páginas web indizadas por Google. En este gráfico de frecuencia se puede apreciar que el uso de este término despegó con fuerza a partir de la década de 2000 (también debido a que anteriormente no se había asentado Internet), pero lo bueno del algoritmo de Google es que además es capaz de detectar las fechas mencionadas en el contexto de sus documentos indizados por lo que, por ejemplo, podemos encontrar frases como la de una nota de prensa de 2005, “*Founded in 1908, the*

Missouri School of Journalism has set the standards for journalism and strategic communication training for almost a century” (Fundada en 1908, la Escuela de Periodismo de Missouri ha asentado las bases para la formación en el periodismo y la comunicación estratégica desde hace casi un siglo), lo que nos permite tener una idea aproximada de cuando se empezó a utilizar de manera oficial y académica este término, entorno a comienzos del siglo pasado.



*Se ha de tener en consideración que ambas gráficas se basan en la terminología anglosajona de este concepto, puesto que sus primeras definiciones y escuelas fueron concebidas en lengua inglesa y existe una mayor documentación relativa a este término en su lengua de origen que, por ejemplo, en castellano, donde apenas parece existir una mínima consistencia en documentación referente a este tema hasta pasados los años sesenta.

3. HACIA LA DEFINICIÓN PERFECTA DE LA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN

3.1. Concepto y definiciones actuales.

Podemos encontrar infinitud de definiciones tratando de conceptualizar el término de referencia, y toda esta diversidad se expresa en correspondencia con el ámbito en que se emplee.

Sin duda, estamos haciendo referencia a una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan en un espacio de interacción humana, en base a unos intereses y necesidades determinados, y, lo que no es menos importante, a lo largo de distintos tiempos.

Lo cierto es que la acción comunicativa exige un proceso de planificación previa que contribuya a garantizar la eficacia del esfuerzo invertido. Es entonces cuando hablamos de estrategias de comunicación, entendidas tales como el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo prioritario, en base a unos recursos dados, establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios, a la par que ayudar en la toma de decisiones.

Sin embargo, fue el catedrático canadiense Henry Mintzberg quien realizó la mayor aportación en este campo con su enfoque integrador de las distintas perspectivas. Siendo consciente de que con tal multitud de interpretaciones era imposible alcanzar una definición única y suprema, observó que era posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien competían, tenían la importancia de complementarse:

- Estrategia como plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de alcanzar o sobrepasar los objetivos de la compañía. Normalmente se recoge de forma explícita y oficial en documentos formales conocidos como *planes*.

- Estrategia como táctica: se trata de una maniobra específica cuyo principal propósito es dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pautas: cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea éste deliberado o no, compone la estrategia. Definir ésta como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier forma, sea esta directamente competitiva o no, de posicionar de manera favorable a la empresa en su entorno.
- Estrategia como perspectiva: aquí la estrategia no consiste en elegir una posición, sino de tratar de arraigar compromisos en la forma de actuar o responder por parte de la empresa. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia siempre hacen referencia a la misma como un proceso en el que la dirección proyecta siempre un futuro deseado a alcanzar, en base al cuál se toman todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar ese estado futuro. Así, el concepto de estrategia se define como un plan puramente racional y formal, definiéndose hacia el futuro y prescindiendo totalmente del pasado.

Henry Mintzberg en ningún momento de su planteamiento niega la necesidad e importancia de impulsar visiones creativas mirando hacia el futuro, pero es aquí donde introduce un concepto clave: la existencia de patrones dentro del comportamiento de la organización que dependen en gran medida de la experiencia pasada. Esto se debe a que esta experiencia pasada, no deja de hacerse sentir, proyectándose igualmente hacia el futuro, pues el estratega sabe ya con precisión que acciones le han funcionado y qué no ha servido, teniendo así un conocimiento mucho más profundo y detallado de sus capacidades, y situándose entre las capacidades que tenía en el pasado y las oportunidades que le ofrece el futuro.

En definitiva, su concepción de la estrategia de comunicación consigue apartarse de los conceptos clásicos al incorporar la relevancia de las experiencias pasadas, estableciendo así su primer concepto clave: ***“las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado”***.

La aparición de este nuevo concepto clave implica una aportación igualmente importante si cabe. La necesidad del análisis y el diagnóstico constante, tanto de acciones pasadas como presentes, en pos de una óptima realización de la tarea comunicativa.

3.2. Modelos de Estrategias de Comunicación

Las estrategias comunicativas, parten de la determinación de una serie de situaciones, que tras su correspondiente análisis, se busca saber hacia dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr, cuáles son sus metas comunicativas.

- ***Modelo vertical***, o estrategia de comunicación *transmisiva*, parte de la estructura EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR, es unidireccional y va hacia fuera.
- ***Modelo horizontal***, o estrategia de comunicación *participativa*, parte de que todos son sujetos involucrados en la estrategia, la autopersuasión tiene una función determinante y va hacia dentro.

*Por tanto es fundamental tener en cuenta el flujo propio que se da en la comunicación, diferenciando las posibles **relaciones simétricas o asimétricas** que se dan dentro de la misma estrategia en relación de paridad entre hablantes, registros del habla, roles de autoridad, capacidad de feedback en función de los canales de comunicación empleados, etc.

Expuestos estos modelos, se elabora desde la posición como autor una definición propia sobre dicho concepto, el cual se considera como: “un conjunto de acciones que se llevan a

cabo para lograr un determinado fin que asegura una decisión óptima en cada momento, cuyo objetivo prioritario es incrementar los niveles de impacto y la efectividad tanto del comportamiento individual, como el cambio social y organizacional. Se trata pues, de una perspectiva integral, cuyos objetivos verificables guían la visión a largo plazo de la compañía.

A nivel operativo, la estrategia ha de partir de la realización de unos objetivos determinados, de unos principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones cuya realización nos permita llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referimos específicamente a un tipo de estrategia, determina la programación y la “intención” con la cual se va a llevar a cabo.

La funcionalidad última de la información en una estrategia de comunicación consiste en difundir los hechos o sucesos, partiendo de una selección de procedimientos en donde se encuentran involucrados los principales agentes para el cambio, que no son otros que los **medios de comunicación** y los **mensajes**.

Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre él o los que emiten un mensaje y entre él o los que lo reciben. La intención de compartir una misma visión, modelo de acción o representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. Una estrategia de comunicación al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, necesita utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar a nivel operativo, pues debe tener como principio una visión comunitaria, de compartir y construir, pues estos tiempos exigen estrategias con una visión integral, humanista y holística.

Un componente importante en cualquier estrategia de comunicación es, sin duda, la elaboración de un sistema propio de monitoreo y evaluación, que permita la revisión de los datos necesarios para, en caso necesario, realizar los ajustes pertinentes y oportunos a la

estrategia debido a pequeños desvíos que se pudieran producir en el seguimiento de la misma, a fin de optimizar su adecuada implementación.

Por tanto, la estrategia de comunicación finalmente podría definirse como el conjunto de decisiones y prioridades establecidas tras el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo en que se va a proceder a su realización en función de las herramientas de comunicación disponibles. Es a la vez el análisis, la decisión, la intención y una estratagema, donde se valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los potenciales sujetos receptores de dicha información, priorizando objetivos, estableciendo decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

3.3. Hacia una Nueva Teoría Estratégica.

Sin embargo, algunos autores llevan ya tiempo promoviendo un nuevo concepto de teoría estratégica. Autores de la talla de Rafael Alberto Pérez, Alfonso González o Jesús Galindo entre otros, quienes proponen una serie de cambios desde esta **Nueva Teoría Estratégica**;

Un primer cambio se debería producir en nuestro **mapa mental**, ya que sostienen que el fallo de muchas de nuestras estrategias radica en el inadecuado paradigma central de nuestros mapas mentales, pues siempre pretendemos cambiar, a través de nuestras estrategias, refiriéndonos a una transformación física y social de la realidad, cuando esa realidad nunca es tan objetiva y exterior como queremos creer sino que se trata de una trama de procesos fluidos, arbitrarios, multidimensionales, mucho más complejos de lo pensado y éste, y no otro, es el caótico campo de intervención de toda estrategia.

Un segundo cambio fundamental ha de producirse en el propio sujeto, pues éste ha de pasar de ser meramente **racional** a convertirse en **relacional**, abierto y dinámico pues las diversas disciplinas, cada vez más, sustituyen al ser humano por categorías reduccionistas (*consumidor, target, actor racional, etc.*) pero se olvidan de que las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos con todo lo que ello conlleva; razones, emociones,

contradicciones, incoherencias, etc. Es decir, infinidad de puntos de vista que llevan a una estrategia que ha de ser enormemente fragmentada y nos inserta en varias tramas sociales en las que participamos (a veces estratégicamente) tanto transformándolas como al mismo tiempo transformándonos a nosotros mismos.

Es igualmente importante una transformación **a nivel organizacional** en dónde se produzca un cambio desde lo que se concibe como **unidad de producción a un nódulo de innovación y significación**. Se trata de una visión de las organizaciones como sistemas de interconexiones, redes y flujos complejos que nos permite diseñar estrategias que generen la significación adecuada y potencien la innovación y el bienestar social.

Un cambio de enfoque en lo que ha sido la estrategia como la ciencia del conflicto a lo largo de los siglos en nuestra cultura a una ciencia de la articulación mucho más comprensiva y dialogante que tenga por objeto de estudio los procesos que se dan a la hora de elegir estrategias (o lo que R. Alberto Pérez denomina ***estrategar***) mediante el intercambio en la pluralidad de percepciones de los sujetos involucrados.

La inmensa mayoría de instrumentos que aún hoy en día se emplean para el diseño de estrategias fueron concebidos en una época en la que se pensaba que el futuro podía ser fácilmente planificado y domesticado y que la mejor forma de poder conocer la realidad era a través de su fragmentación, sin ir más lejos, bastaría con fijarnos en el éxito en los años ochenta de las matrices del *Boston Consulting Group* que aún hoy se enseñan en las universidades de todo el mundo.

Las nuevas herramientas que se derivan de esta Nueva Teoría Estratégica se mueven en dirección contraria a lo anteriormente establecido, y sí que están concebidas para trabajar en este mundo complejo, arbitrario y fluido, multidimensional y a veces caótico, ya que provienen de las matemáticas de los sistemas no-lineales, de la teoría de redes, de la neurolingüística, de la hermenéutica, de la comunicación, de la dinámica de sistemas, etc.

3.4. Desarrollo y preparación de una Estrategia de Comunicación

En este apartado comento una serie de “sugerencias” o pasos básicos a seguir, así como los elementos clave en la planificación y elaboración de una estrategia de comunicación.

Esta estrategia o plan de comunicación debe establecer un marco muy claro de lo que deberían de ser las actividades de comunicación y los roles asignados dentro de la misma, así como tareas y objetivos individuales para cada componente del equipo que la conforme. En otras palabras, sirve como un documento de guía a través del ciclo de vida del programa, incluyendo información acerca de los objetivos, las audiencias, los mensajes, las herramientas y el presupuesto disponible.

Antes de elaborar una estrategia de comunicación, se necesita comenzar con un breve análisis de qué se espera conseguir. Empezando con un resumen o visión general de la estrategia, sus objetivos y metas. Esta fase también incluye un pequeño análisis de situación, en el que se encuentren plasmadas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la estrategia (también conocido como análisis DAFO).

En la siguiente fase, se ha de responder a una serie de preguntas esenciales para el desarrollo de la estrategia:

3.4.1. Público Objetivo

¿A quién se quiere informar sobre el programa, proyecto, etc.? Esta pregunta es fundamental, al menos, por dos razones. Los mensajes necesitan ser ajustados, adecuados para resultarles útiles, apropiados e interesantes a las diferentes audiencias potenciales que se están persiguiendo. Estas audiencias distintas son alcanzadas a través de diferentes tácticas y herramientas de comunicación.

El público objetivo o *target* es aquella audiencia primaria a la que las actividades comunicativas van dirigidas en primera instancia. Este grupo objetivo puede estar formado por gente de una determinada edad, profesión, género, formación educativa... Sin conocer

en profundidad el *target* al que quiere dirigirse la estrategia, las actividades de comunicación serán difusas y poco efectivas.

3.4.2. Mensajes

¿Cuál es el mensaje principal que se desea transmitir? Incluso puede que sea más de uno. Un mensaje no es lo mismo que un slogan publicitario o una línea de marketing; un mensaje consiste en una idea, simple, clara y concisa, que sintetiza la esencia del programa o proyecto. Esto debería de funcionar como un principio de guía para todo tipo de comunicaciones, desde el contenido de los prospectos, pasando por folletos y páginas web, hasta para posibles entrevistas con los medios o conversaciones con los propios *stakeholders*.

En definitiva, el punto principal en que se ha de hacer hincapié es que los mensajes deben ser claros y consistentes a través de cualquier tipo de comunicación. La mejor manera de hacerlo es, como denominan en Estados Unidos, a través de la “*Kiss-rule*” (regla del beso): hazlo corto y sencillo. Sin mensajes claros, una agenda de comunicación carece de claridad y precisión y los impactos que se esperan conseguir acaban por diluirse. Por otra parte, demasiados mensajes diferentes acabará por crear generar confusión.

Por tanto, se ha de comenzar con la decisión acerca de cuál será el mensaje del programa – una frase que represente de manera clara y sencilla lo que el programa está tratando de hacer. Se ha de intentar evitar hablar de temas demasiado generales y centrarlo en torno a la consecución de un logro/oportunidad/desafío específico. Suele ser recomendable transmitir los mensajes periódicamente a los públicos objetivos, por ejemplo a través de material promocional como podrían ser los *flyers*, la página web, comunicados de prensa, etc.

3.4.3. Herramientas de comunicación

¿Qué herramientas se querrían emplear? ¿Cuáles son las actividades previstas según la estrategia de comunicación?

Una vez identificados los *targets* principales y establecidos los mensajes a comunicar, es momento de centrarse en cuáles serían las herramientas más apropiadas para hacer llegar dichos mensajes de manera óptima. Obviamente, estas herramientas pueden variar en

función de las audiencias a las que se dirija, por ejemplo, un público bastante genérico se tratará de alcanzar generalmente a través de un folleto general del programa, mientras que por otro lado se publicaría un artículo en una revista dirigida a un público más informado y experto en el tema tratado, aportándoles una información más detallada, probablemente con una terminología más vinculada al campo de referencia, acerca del programa y proyectos.

También suele ser muy importante tener en cuenta un plazo definido en el que se procede a la publicación y diseminación del mensaje a través de las herramientas seleccionadas para evitar sobre pasar fechas límite o perder oportunidades en el camino.

La estrategia de comunicación consiguiente, aun logrando alcanzar y afianzar todos los objetivos propuestos, debería ser evaluada y revisada de manera regular y periódica para evitar posibles desvíos y detectarlos en caso de producirse, permitiendo reorientar la estrategia.

En resumen, toda estrategia de comunicación debería de tener una serie de puntos fundamentales a cubrir, tales como:

- Descripción del programa, incluyendo fortalezas y debilidades (análisis DAFO)
- Definición de los objetivos de comunicación
- Mensajes principales que queremos transmitir
- Descripción de los públicos objetivos
- Selección de las herramientas de comunicación
- Establecer responsabilidades individuales dentro de la estrategia
- Definir plazos y fechas límite para las actividades de comunicación
- Presupuesto de las actividades de comunicación
- Definir el sistema de evaluación para la estrategia de comunicación

3.5.* Una buena estrategia de comunicación online

Con la llegada de Internet y su inevitable implementación en las Nuevas Tecnologías de la Información, se convierte en indispensable, ya sea para las compañías, como para partidos políticos o gobiernos, saber desarrollar campañas online óptimas que les permitan

posicionarse y destacarse en un escenario cuasi infinito en lo que se refiere a competencia informativa, donde el usuario es constantemente bombardeado con información, hecho que suele obligarle a bloquear y filtrar esta información, ignorando la mayor parte de la inmensa cantidad de datos que se le presenta.

El primer paso para lograr una comunicación online óptima de su marca, debería ser la realización de un análisis DAFO de la situación de la entidad, poniendo especial atención en analizar tanto las ventajas como las debilidades competitivas. Posteriormente se pasa a formar el equipo y a la concreción de unos objetivos.

Podríamos diferenciar aproximadamente una docena de pasos a seguir para desarrollar una estrategia de comunicación online competente, aunque en realidad, la base fundamental se centra en cómo conseguir un buen posicionamiento en los motores de búsqueda, y esto se consigue:

- Creando canales y generando contenidos nuevos de forma regular.
- Trabajando bien el SEO y el SEM

Aún así, se pueden mencionar una serie de pasos que en la estrategia, que, si bien no todos son indispensables, siempre ayudarán a la optimización de la misma:

1. Realización de un análisis DAFO que permita clarificar las ventajas y debilidades competitivas, permitiéndonos observar el recorrido lógico de los *leads* en un organigrama. Y así, poder crear una base de datos y definir objetivos para los cuatro cuadrantes de la red.
2. Comunicar a tu equipo del departamento digital cuál es la estrategia buscada y formarlo.
3. Un punto fundamental, y nada fácil aunque pueda parecerlo a primera vista, consiste en buscar las palabras clave (*keywords*) adecuadas.
4. La decisión de que canales de comunicación se van a utilizar durante la estrategia, así como marcar y definir micro-objetivos para cada uno de estos canales. Ya sea para construir una página web, crear un blog o formar una comunidad en las redes sociales, se necesita establecer una arquitectura de la información, llevar a cabo su

- diseño, pensar la usabilidad, la indexabilidad, generar y optimizar contenidos frescos que aporten un valor, posicionarse incluso como un experto, aplicar constantemente auditorías SEO, facilitar la viralidad todo lo posible, establecer *share buttons*, atender a la comunidad contestando sus comentarios y recabando información, etc.
5. No menos importante es establecer el cuadro de mando, definir la normativa del uso de los distintos canales utilizados, la línea, así como la frecuencia editorial por canal. El equipo mismo necesita una formación en el lenguaje y los convencionalismos empleados en cada canal. Se ha de establecer incluso un protocolo de actuación (incluso un gabinete) para un posible caso de crisis. También se hace necesaria la unificación de las huellas digitales de todas las cuentas de correo. Mantener los niveles de creatividad para seguir seduciendo al usuario y crear *Landing Pages* independientes para la campaña de cada canal que resulten atractivas.
 6. Generar contenidos en los canales externos que fueran seleccionados y buscar que quiere/busca/opina tu target o público objetivo.
 7. Compartir tus contenidos en todos tus canales, siempre que se sigan cumpliendo los micro-objetivos, buscando crear **viralidad**.
 8. Trabajar la optimización del SEO tanto de tu estrategia de comunicación global, como de cada uno de tus canales:
 - Trabajar las palabras clave siempre en tus publicaciones.
 - Mantener la atención sobre la relevancia, densidad, popularidad, *sitemap*...
 - Debería ser fundamental conocer las *keywords* de la competencia.
 - Optimización de la indexabilidad.
 - Crear siempre que se pueda *metatags*, etiquetas, *linkbuilding*, etc.
 - Seguir las modificaciones del algoritmo de GOOGLE de manera regular para modificar la táctica empleada en consecuencia.

- En definitiva, realizando todas estas acciones, en mayor o menor medida, la entidad debería de ser capaz de aumentar su puntuación en el *page Rank*, mejorando así su posición en los motores de búsqueda.

Por otro lado, también se ha de trabajar el SEM (a través de Adwords, Facebook adds, etc.) cuando estemos tratando con campañas puntuales con una estacionalidad claramente definida.

9. Monitorizar la red para cuidar tu reputación atendiendo a menciones en base a tu protocolo y saber así qué dicen de ti, que hace tu competencia, información general de tu sector...
10. Implementar y trabajar las métricas (usando los KPIs o Indicadores Clave de Desempeño) para así conocer la procedencia de tus visitas, el comportamiento de tus usuarios al entrar en tu web o blog (gracias a Google Analytics), resultados de tus campañas SEO y SEM, optimizar tus keywords o ver tus progresos en las redes sociales, etc.

De esta manera, se consigue no sólo recabar datos muy importantes para el éxito de la estrategia de comunicación, sino que una vez filtrados y obtenida la información más relevante, te permite organizar, clarificar, clasificar y cuantificar esa información convirtiéndola en conocimiento aplicable para el presente y futuro de la empresa.

11. Usando estas conclusiones dadas por las métricas, se pueden modificar las tácticas dentro de la estrategia, permitiendo optimizar servicios y alcanzar antes o mejor los objetivos de la empresa.

Todavía queda tomar la decisión de que recursos (internos y/o externos) se van a dedicar a todo este esfuerzo, y, como siempre, ponerse en marcha antes que la competencia. Pero aun así, se ha de tener siempre presente, que nada de este éxito será sostenible sin el respaldo de una estrategia completa.

4. DELIMITACIÓN DE ELEMENTOS COMUNES (*core elements*) ASÍ COMO DE LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE AMBOS TÉRMINOS DE ESTUDIO

Simplificando conceptos, una estrategia de comunicación viene a ser también definida como un plan de comunicación a largo plazo, mientras que por su parte, la comunicación estratégica se trata de un exhaustivo y completo proceso de planificación con el que se trata de sincronizar todas las actividades de comunicación a través de unas herramientas comunicacionales determinadas con las que hacerlas llegar a los *stakeholders*.

En realidad se trata de dos visiones de cómo alcanzar unos mismos objetivos, simplemente una es mucho más genérica y prolongada en el tiempo (estrategia de comunicación) mientras que la otra, la comunicación estratégica es mucho más concreta, tangible, medible, actual, con unos mensajes a transmitir claramente definidos, a través de unas herramientas ya especificadas y unas formas de comunicación ya materializadas y asentadas, pero que sin duda va inexorablemente unida a la visión estratégica de la primera. En definitiva, ya lo menciona este trabajo desde el primer momento en que se lee su título, tratar de separarlas sería como separar las dos caras de una misma moneda.

Estos acercamientos estratégicos en los que se centra este trabajo tienen por consiguiente importantes elementos comunes que siempre buscan al final, ya sea de una u otra manera, alcanzar la misma meta: **dar forma a la opinión y motivar el comportamiento.**

Para lograr este objetivo, existen una serie de principios comunes a toda comunicación estratégica y estrategia de la comunicación por igual, ya que cuya finalidad última de ambos conceptos no es otra que alcanzar la optimización de la persuasión y de una comunicación efectiva:

- Todo cambio de opinión comienza expandiendo la conciencia.
- La mejor comunicación es aquella que se establece en ambos sentidos, es decir, bidireccionalmente, incluyendo el diálogo, y el cambio en la actitud o el refuerzo de creencias se ve mejorado cuando los públicos se involucran.

- La mayor parte de la opinión es configurada y por tanto condicionada por un pequeño número de líderes de opinión- aquellos que suelen ser expertos, influyentes y elocuentes.
- La opinión se suele basar en el interés propio.
- La persuasión puede (1) cambiar o neutralizar opiniones hostiles, (2) cristalizar opiniones latentes o actitudes positivas, y (3) reforzar opiniones favorables.
- Un mensaje es más verosímil, más creíble si la fuente es creíble. La entidad, organización o gobierno debe comunicar sus mensajes de manera clara y honesta, así como desde una posición de experiencia y conocimiento.
- Los mensajes son más persuasivos cuando son sencillos, consistentes, alineados con las necesidades, inquietudes e intereses de las audiencias y repetidos periódicamente a través de diferentes canales.

Por tanto, tras todo lo expuesto hasta ahora en el trabajo, es lógico suponer que muchas veces la utilización de ambos términos se intercambia de manera habitual y que en realidad no supone un problema en absoluto esta cotidianeidad a la hora de alternar conceptos, ya que incluso parece que entre los autores y académicos centrados en el estudio de este campo esté hecho resulte mayoritariamente consensuado (de manera no oficial, obviamente), y que el uso de una u otra expresión no debería influir en los resultados, objetivos o metas comunicacionales de una empresa, organización o gobierno siempre que se lleve a cabo su desarrollo y aplicación de la manera adecuada.

Por ello, a partir de ahora, en la parte restante de este trabajo me referiré a ambos términos a la par, indiferentemente de cuál esté haciendo mención en la situación en cuestión, mostrando cómo la conjugación de ambos resulta en una sinergia tan intrínsecamente unida y poderosa que invita a un sinfín de posibles aplicaciones.

5. APLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA DE SU ÁMBITO. ANÁLISIS DE CASOS REALES

En esta sociedad de la información en la que vivimos, los caudales de datos, el aumento constante de información, presenta al encargado de la comunicación de la empresa un escenario extremadamente competitivo, y a menudo se cae en el error de creer que se está librando una batalla directa contra las empresas de la competencia, cuando en realidad se trata de servir mejor al cliente y a la sociedad, es decir, la fuerza de las corporaciones, hoy más que nunca, se mide por la capacidad de formar parte de la vida de los públicos y dar respuestas a sus necesidades lo antes posible.

Las principales tendencias a las que tendrá que hacer frente el mundo empresarial en el siglo XXI serán algunas tales como una hipercompetencia, que obliga a las empresas a estar constantemente atentas, cambiando de estrategias, buscando un valor competitivo dentro de la propia compañía, desarrollando una economía del conocimiento de manera que se optimicen las habilidades de los trabajadores y la empresa pueda aspirar a conseguir ese valor añadido que la diferencie.

Otra tendencia, que ya se sucede en la actualidad, es sin duda la movilidad laboral, ya que los trabajadores ya no se emplean para una misma empresa por un periodo muy extenso en el tiempo, ya se deba esto a la situación de recesión económica que atravesamos o bien a las posibilidades de un mayor desarrollo profesional en otra compañía o localización que les aporte una mayor motivación y salario.

5.1. Estrategia de la Comunicación en la Empresa

En lo que respecta a la comunicación, hace ya décadas que en el ámbito empresarial se viene hablando de la existencia de una “nueva teoría estratégica”, basada en que la comunicación ha de recobrar su poder asociado a su capacidad de persuasión. Se ha de tener claro que la comunicación es una forma de acción, concretamente de interacción simbólica, que orientada de la manera adecuada, puede llegar incluso a transformar la

sociedad. Al hablar de “orientada”, se está haciendo referencia a la necesidad de dirigirla, o bien, gestionarla, en base a unos parámetros o criterios establecidos previamente al ejercicio comunicacional.

Como ya se mencionó con anterioridad, no todas las comunicaciones son estratégicas. Cuando se busca dilucidar si una comunicación es o no estratégica, se atiende a una serie de consideraciones diferentes entre ellas. La primera de ellas parte de que toda comunicación es estratégica siempre y cuando los objetivos del programa de comunicación se deriven de los objetivos globales que guían la organización. Otra consideración es que la comunicación es estratégica cuando las diferentes acciones que se realizan parten de líneas de acción establecidas en los objetivos de comunicación, en síntesis, ya que el propio programa cuenta con una estrategia a través de la cual se guía. Una tercera postura podría ser aquella defendida por teóricos de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas, quienes consideran que la comunicación puede considerarse estratégica sólo cuando ésta se encuentra situada en los niveles más altos de decisión y se encuentre ajustada a un enfoque corporativo; en otras palabras, cuando los profesionales de comunicación desarrollan mano a mano con los directivos la estrategia general de la organización, ya que aportan información sobre las interacciones entre la entidad y el entorno. De esta manera la comunicación acompaña el desarrollo de otra serie de procesos clave de la organización ejerciendo una acción transversal. Se trata de un nivel en que la comunicación es concebida como una función directiva, que al formar parte del proceso de toma de las decisiones corporativas, alcanza su punto de mayor efectividad.

Esclarecido esto, se podrían establecer las condiciones que deben cumplirse para que la comunicación de una entidad sea estratégica:

- ❖ La comunicación debe ser un elemento central en la toma de decisiones, lo que conlleva que los responsables de comunicación deben formar parte activa en el diseño de la estrategia corporativa, aportando información de utilidad para la toma de decisiones de primer orden.

- ❖ Los objetivos de la estrategia de comunicación deben guardar consonancia con los de la estrategia global corporativa, pues las acciones comunicacionales llevadas a cabo no deben sino apuntar al cumplimiento de los fines de la entidad que apoyan.
- ❖ En el diseño de la estrategia de comunicación se contemplan tres niveles que articulan lo general con lo específico: el estratégico o global, el táctico o intermedio, y el operativo.

Estas tres condiciones señaladas deberían incluirse por tanto, en el diseño de toda estrategia de comunicación. A lo largo de la última década, los principales autores y estudiosos de la comunicación estratégica (Garrido, 2003; Bernays, 2004; Pérez, 2006; etc.) han establecido una serie de métodos para el diseño de la misma, pero que en realidad, si nos detenemos a revisar sus modelos propuestos, observamos que en todos ellos se encuentra la presencia reiterada de cuatro componentes o sub procesos principales:

- a) Investigación
- b) Planificación
- c) Ejecución de la estrategia
- d) Mecanismos de seguimiento/control/evaluación del programa de comunicación

En consecuencia, todo proceso acaba por desarrollarse, con mayor o menor variación, de la siguiente manera: 1) se identifica lo que podríamos denominar como *situación de juego*, donde participan diferentes jugadores que a su vez, cuentan con intereses diversos; 2) algunos de estos jugadores (los responsables de comunicación) deben tomar decisiones en medio de la incertidumbre del entorno creada por los otros jugadores; 3) para esta toma de decisiones se han debido de tener en cuenta los contextos sociales; 4) se traza un objetivo, una meta que alcanzar, con antelación; 5) se debería tener en cuenta, siempre que se pudiera, diversas alternativas posibles de actuación; 6) y proceder a la valoración de todas y cada una de dichas alternativas; 7) elegir una de ellas, por lo general la que nos ayude a alcanzar de manera óptima nuestros objetivos; 8) y ejecutarla, llevar a cabo un seguimiento de la misma y evaluarla.

5.1.1. La Comunicación Estratégica dentro de la Empresa (Comunicación Interna)

La efectividad de la comunicación estratégica está en la Dirección.

Toda dirección y administración de la actividad llevada a cabo por una empresa, es responsabilidad prioritaria del directivo, como es lógico suponer. La vorágine del mercado actual obliga a la dirección a estar constantemente alerta ante la operación y sus imponderables, pero sólo los grandes directivos son capaces de, teniendo controlado, en la medida de lo posible, el presente inmediato de la empresa, buscan no quitar la mirada del frente y afianzar su futuro.

Ante el mercado competitivamente saturado que nos encontramos a día de hoy, todo el mundo sabe que las compañías tratan de basarse en la **diferenciación** como estrategia a seguir. El problema es que dicha diferenciación no existe si no se sabe comunicar adecuadamente.

Por ello, el primer paso y uno de los objetivos principales del directivo es tratar de evitar, o minimizar, en la medida de lo posible, las “brechas” que pudieran existir entre la definición estratégica de la compañía y lo que el público interno de la misma pudiera llegar a comprender.

Comunicación en la empresa

El acto de comunicación en la empresa se trata de un proceso continuo e interactivo, generado a través de una relación no lineal entre las distintas partes, que vienen a ser el o los directivos tratando de transmitir significado, para lo cual emplean aquellos “códigos aportados” (compartidos), permitiéndoles generar una interacción continua con los diferentes públicos internos de la organización

Este proceso no resulta sencillo ya que va acumulando los efectos que se van produciendo durante la suma de procesos que van conceptualizando el pensamiento estratégico de la empresa, tales como; la planificación/sistematización de dicha estrategia; la puesta en

práctica de la misma, y, en base a todo ello, la búsqueda de una traducción apropiada y fiel para los distintos públicos internos a los que ha de dirigirse.

Para la consecución de todo ello, se hace fundamental la transversalidad de la comunicación que fomenta la interacción sistemática de las distintas partes dentro de la empresa.

Buscando una red estratégica de comunicación

Debido al escenario actual al que ha llevado el cambio de siglo, en el que la supervivencia presente y futura de las empresas está tendiendo cada vez más hacia la desmaterialización de los procesos de transacción social, es decir, el consumo de elementos físicos está claramente perdiendo terreno en favor de la llamada *cultura del bit* (datos, información, etc.), es el **servicio**, inmaterial por definición y fundamentado en las relaciones interpersonales, el que está pasando a convertirse en el principal **diferenciador**.

Esta inminente transformación hacia una cultura de la atención y del estar al servicio conlleva intrínsecamente una serie de implicaciones tales como atender y dar soluciones a las necesidades reales de los clientes y *stakeholders*, y todo esto no puede lograrse sin una estrategia de la comunicación.

Algunas de las tendencias cambiantes a las que deberá enfrentarse la estrategia son:

- **Preferencia absoluta por soluciones integradas de comunicación**, y la necesidad de su correspondiente complementariedad en técnicas y medios multidisciplinares bien dirigidos y orientados a objetivos comunes.
- **Entrada de nuevos jugadores al mercado**, ya que el acceso a Internet y la capacidad de darse a conocer en el mismo, empieza a permitir a las pequeñas y medianas empresas entrar a competir en igualdad de condiciones en mercados hasta entonces acaparados por las grandes compañías. Es decir, incluso las compañías locales podrán orientarse a un público global a partir de ahora.
- **Incorporación activa de los trabajadores en la comunicación en la empresa**, asegurando una mayor rentabilidad y consistencia a largo plazo en la misma.

- **Del precio de los productos (tangibles), se ha pasado a ir imponiéndose cada vez más la relatividad de los mismos en los servicios.**
- **Se abandona la selectividad en favor de los *stakeholders*.** En un entorno saturado de mensajes en donde los propios sujetos se oponen a casi todo aquello que trate de seducirlos frontalmente, se ha de aspirar a algo más que simplemente entregar el mensaje para cautivarles.
- **El valor intangible del sentido y la trascendencia.** Los sujetos suelen ponderar más alto aquello que asigna valor y sentido al trabajo, lo que lleva a una economía a pasar a una valoración intangible. Así mismo se han de buscar cubrir aspectos de la gestión empresarial como por ejemplo la motivación de trabajadores, colaboradores, etc.

Cultura de la Comunicación

El fenómeno de la comunicación es una capacidad intrínseca al ser humano, ya que resultaría imposible de carecer éste de ese componente cultural y social.

Es fundamental, desde el punto de vista de la Dirección, que se generen y potencien las interacciones, o más bien lazos entre los sujetos pertenecientes a la organización. Esto es tan esencial como las relaciones establecidas con los públicos externos, ya que ayuda a generar una cultura de comprensión e implementación de la estrategia dentro de la empresa.

La comunicación estratégica dentro de este ámbito empresarial también ayuda a consolidar lo que conocemos como **cultura corporativa**, cobrando un mayor valor estratégico y potenciando la consecución de sus objetivos estratégicos. La cultura corporativa consiguiente se trata del conjunto de interrelaciones dentro de la compañía, pero a su vez incluye las restricciones y límites, estímulos y espacios que la entidad permite a sus trabajadores en función de sus objetivos.

Crear esta cultura de comunicación sólo es posible permitiendo la libre expresión y el flujo de ideas, pero esto a su vez implica un esfuerzo continuo para tratar de asegurar que se

sigue de manera fiel las interpretaciones de los objetivos e ideas, a la par que intentar evitar que decaiga el interés, producto de acostumbramiento.

Otro aspecto a tener en cuenta en el establecimiento de una cultura de la comunicación estratégica interna se trata de que los colaboradores no sólo están atentos a recibir aquella **información de producción** que les permita desarrollar la función técnica de su trabajo, o aquella **información de relación** que les permita conocer qué se espera en sus relaciones en base a sus roles y estatus, sino que además cada vez es más indispensable que se les proporcione **esa información de proyección**, que como su propio nombre indica, les permite proyectarse en el tiempo. Son informaciones que hacen su mundo más estable, haciéndoles sentir más seguros con respecto a la continuidad de la empresa y de sus propios puestos de trabajo.

5.1.2. Cultura y Clima apropiado a la difusión de la estrategia de comunicación.

Los entornos abiertos a la comunicación interna originan un aumento de las sinergias orientadas al logro, fomentando un ambiente de positivismo en la organización, que acabará por repercutir en el logro de los objetivos estratégicos (Garrido, F. Javier):

Clima Defensivo
Evaluativo: tendencia a juzgar, culpar, alabar, poner en duda las normas, valores o motivos.
Controlador: tendencia a cambiar actitudes y conductas de otras personas.
Manipulador: tendencia a engañar y usar a los demás.
Neutral: tendencia hacia la falta de interés por el bienestar de otra persona.
Superior: comunica actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, sentimiento de suficiencia.
Seguro: actitudes dogmáticas, necesidad de tener la razón, deseo de ganar.

Clima Abierto
Descriptivo: tendencia a empalmar sobre acontecimientos, percepciones y procesos sin exigir cambios en el receptor.
Orientación a problemas: define problemas mutuos intentando encontrar soluciones sin inhibir objetivos, decisiones y progresos del receptor.
Espontáneo: libre de motivos ocultos, honrado y sincero.
Igualitario: participa en la planificación sin servirse del poder.
Empático: respeta los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores.
Volitivo: experimenta con la propia conducta, actitudes e ideas.

5.1.3. La estrategia de comunicación aplicada en los canales de Marketing

Absolutamente en toda documentación existente centrada en el estudio del marketing se reconoce el rol fundamental que juega la comunicación en el funcionamiento de sus canales. A través de una buena estrategia de comunicación se consigue moderar el impacto de las condiciones en que se encuentran los canales (estructura, clima y fuerza) sobre los resultados de los mismos (coordinación, satisfacción, compromiso y rendimiento). Por tanto, cuando una estrategia encaja con las condiciones de los canales se tiende a alcanzar una optimización de los resultados a través de estos.

Podría describirse a la comunicación como el pegamento que mantiene unido todo el canal de “distribución”. El papel que juega la comunicación dentro de los canales de marketing se trata de un tema clave, tanto desde un punto de vista teórico, como de gestión, ya que ésta puede servir como el proceso a través del cual se transmite la información persuasiva, impulsa la toma participativa de decisiones, permite coordinar los distintos programas, se ejerce el poder y se fomentan el compromiso y la lealtad.

La importancia de la gestión radica en el hecho de que la primera causa de problemas en los canales suele venir de deficiencias en la comunicación.

Muchos de los problemas habituales en la cadena de intermediarios podrían ser resueltos con simplemente desarrollar estrategias de comunicación apropiadas entre fabricantes y distribuidores. Por ejemplo, un problema actual según las tiendas de informática es que los vendedores de estos productos sienten que se les está dejando cada vez más de lado en el proceso de decisión acerca de programas que afectan directamente a sus negocios, y que si se les involucrase en el proceso de planificación y se les pidiera su *feedback*, que aportaran sus inputs a dicho proceso, se evitarían malentendidos, estrategias poco efectivas, frustración, etc.

La ausencia hasta ahora de una investigación, tanto teórica como empírica, acerca de los canales de comunicación, hace difícil para los gerentes/administradores de canal aplicar estrategias comunicativas eficientes y eficaces. De hecho, supuestas “reglas básicas” para la gestión de un canal,-como “más comunicación”, “comunicación mejorada” o “comunicación abierta”- podrían llegar a ser, no sólo simplistas, sino probablemente inexactas. Si por ejemplo, se produjera una situación de desconfianza o conflicto entre miembros de un canal, la llamada a una comunicación abierta podría traer hasta efectos aún más perjudiciales en su relación, si esa comunicación abierta lleva a amenazas u otras formas de poder coercitivo.

Conceptualmente, la comunicación siempre ha ido ligada tanto al aspecto a nivel estructural (ej: como patrón en las relaciones de intercambio) como a asuntos relacionados con el comportamiento (ej: poder y clima) dentro del canal. Y es ahora cuando los académicos comienzan a estudiar el rol que ejerce la comunicación como moderador entre estas condiciones estructurales/conductuales y los resultados de estos canales de marketing.

De esta manera se establecen vínculos entre condiciones y resultados de los canales, como por ejemplo:

-Relaciones contractuales más estrechas llevan a una ejecución mejor de la estrategia global (Reve y Stern, 1986).

- El uso del poder lleva a la satisfacción del distribuidor y a una mejor ejecución del plan de ventas (Gaski y Nevin, 1985).

-El clima se vincula a los niveles de satisfacción (Schul, Little y Pride, 1985).

Y el proceso por el que estos vínculos, entre otros, se producen, es la estrategia de comunicación, la herramienta a través de la cual se implementa la estructura del canal, se expresa el clima y se ejerce el poder.

Para la construcción de un modelo óptimo de comunicación en el canal que cubra definitivamente este hueco de la teoría de canales, se debería tener en cuenta por igual tanto las teorías organizacionales, como teorías de comunicación e investigación. Un modelo que sirva para sacar consecuencias a nivel administrativo más allá de las reglas básicas empleadas actualmente, permitiendo obtener un reflejo más aproximado y fiel de la diversidad en la configuración del canal. Es más, se trataría de un modelo que especifica cómo puede (debe) utilizarse la comunicación para lograr alcanzar mejores niveles dentro de los resultados del canal.

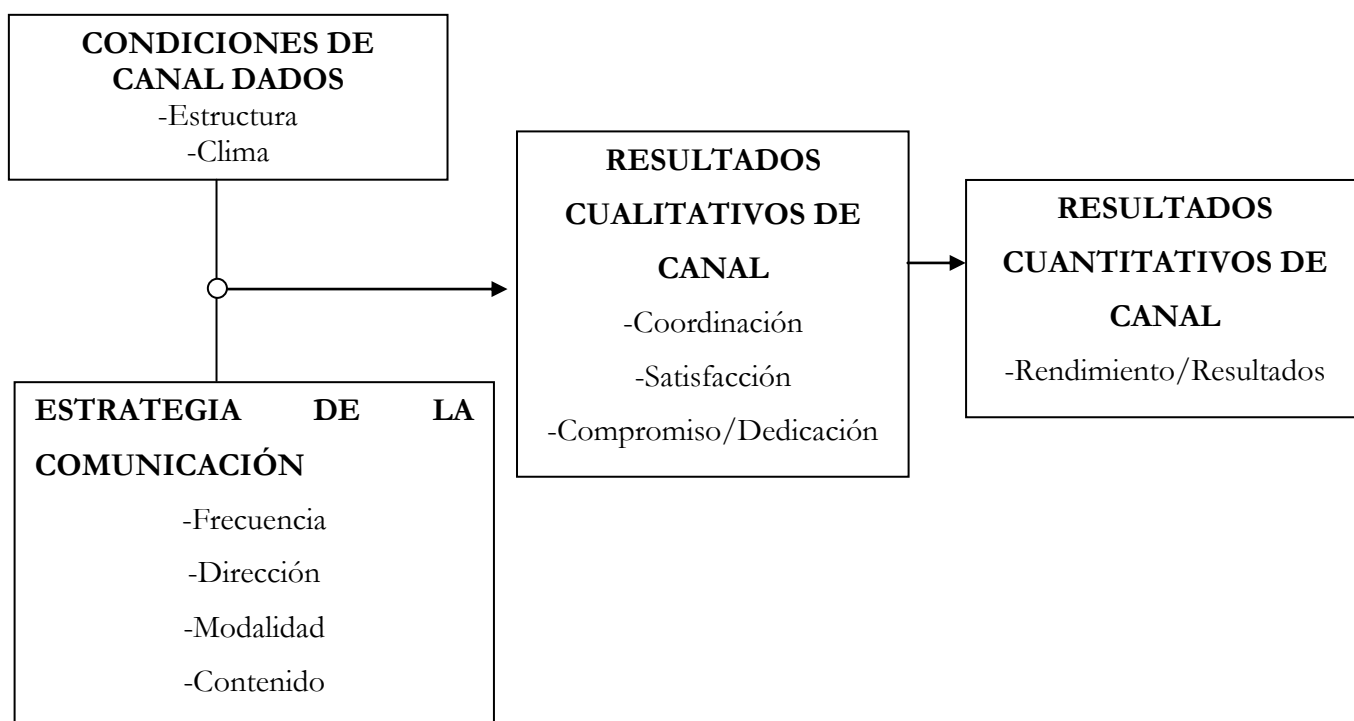
La Figura 1 consiste en una representación gráfica de este modelo desarrollado. Como muestra la imagen, el modelo explora diversas facetas de la comunicación tales como frecuencia, dirección, modalidad, y contenido; pero a su vez también las condiciones de canal de estructura, clima y poder; al igual que resultados de canal como coordinación, satisfacción, fidelidad y rendimiento. Desarrollando entonces una teoría de contingencia en la que el nivel de resultados del canal obtenidos se alcanza en base a la interacción entre la estrategia de comunicación y unas condiciones de canal dadas. En la medida que estas combinaciones específicas de las facetas de comunicación correspondan con las condiciones de canal existentes, los resultados de canal deberían ser alcanzados.

La documentación referente a canales de marketing sugiere que los resultados de canal podrían dividirse en dos partes, en primer lugar una cualitativa y después otra cuantitativa.

El primer paso (como muestra la Figura 1) consiste en el impacto de las condiciones de canal sobre resultados cualitativos tales como la “satisfacción”, mientras que el segundo

paso conecta los resultados cualitativos con los cuantitativos como el “rendimiento”. De este modo, el impacto de la interacción entre las condiciones de canal y la comunicación estratégica sobre los resultados podría también a ser considerado un proceso de dos pasos.

FIGURA 1. Modelo de Comunicación para Canales de Marketing



*La comunicación estratégica es el uso combinado de facetas de comunicación (frecuencia, dirección, modalidad, contenido). Por ejemplo, una estrategia de la comunicación podría ser normalmente comunicación bidireccional a través de modos informales, con un contenido indirecto.

La asunción implícita que se extrae de desarrollar estos lazos entre condiciones de canal y facetas de la comunicación es que, de por sí, no ocurre interacción alguna entre las condiciones de canal. Por ello, acabamos definiendo las combinaciones de las facetas de comunicación como estrategias de comunicación.

Por consiguiente, empleamos el término “estrategia de comunicación” para referirnos a una combinación particular y concreta de estas facetas de comunicación. Por ejemplo, una posible estrategia de comunicación pudiera consistir en una frecuencia más elevada, con más flujos bidireccionales, modos informales y contenido indirecto.

TABLA 1.

Relaciones entre Condiciones de Canal y las Facetas de Comunicación

<u>Condiciones</u>	<u>Facetas de comunicación</u>			
	Frecuencia	Dirección	Contenido	Modalidad
Estructura				
Relacional	Alta	+Bidireccional	+Indirecto	+Informal
De mercado	Baja	+Unidireccional	+Directo	+Formal
Clima				
De apoyo	Alta	+Bidireccional	+Indirecto	+Informal
Insolidario	Baja	+Unidireccional	+Directo	+Formal
Poder				
Simétrico	Alta	+Bidireccional	+Indirecto	+Informal
Asimétrico	Baja	+Unidireccional	+Directo	+Formal

La Tabla 1. muestra cómo dos combinaciones específicas de facetas de comunicación emergen. La primera combinación incluye una frecuencia elevada y más flujos bidireccionales, modos informales y contenido indirecto. Esta combinación es muy probable que aparezca en condiciones de canal de estructuras relacionales, climas de apoyo o de relaciones simétricas de poder. El uso de esta combinación de elementos de comunicación es denominado **“estrategia de comunicación colaborativa”**. La segunda combinación de elementos comunicativos incluye una baja frecuencia y más comunicación unidireccional, modos formales y contenido directo. Este tipo de combinación es más usual que surja con condiciones de canal de estructuras de mercado, climas insolidarios o relaciones de poder asimétricas. Su uso es etiquetado como **“estrategia de comunicación autónoma”**.

5.2. Comunicación Estratégica en la diplomacia de un gobierno o administración.

Hubo una vez un senador en Estados Unidos llamado Russell Long, que contó una historia en la que se reía de su propia experiencia. Resulta que había dos ciudades en Louisiana (estado por el cuál era senador) que competían por que les adjudicaran el mismo proyecto federal. Una delegación por parte de cada ciudad contactó con su oficina, pidiendo su ayuda para inclinar la balanza de su lado durante el proceso de selección.

Resulta que en la secretaría de la oficina de este senador se hicieron un lío y no se dieron cuenta de que se trataba de dos delegaciones que competían por el mismo proyecto, así que programaron una reunión con el senador para el mismo día y hora con las dos ciudades.

En cuanto el senador entró en la reunión y se percató de que estaba pasando, no tuvo más remedio que decirles que si querían convencerle y que estuviera de acuerdo con ellos, iban a tener que venir por separado.

Esta historia, tan tonta y simple, sin embargo posee un vasto poder metafórico para el tema que me compete en este estudio. Vivimos en una época en la que ya no es posible tomar distintas posiciones en base a un problema.

Cierto que hubo un tiempo en el que difundían distintos mensajes entre las distintas audiencias sin que esto acarrearra consecuencias negativas. Pero debido a esta nueva era global donde la comunicación instantánea está a la orden del día, ya no puede llevarse a cabo una comunicación segmentada en función de las preferencias, motivos o acciones de cada individuo.

Los gobiernos democráticos actuales, por ejemplo, deben lidiar con este problema inherente constantemente. A veces necesitan mantener ciertas actividades en secreto por el bien de la nación, pero parece que en las democracias de hoy en día se tienen que sacar todos los temas a un debate abierto con la opinión pública.

Estas acciones que se llevan en secreto, puede que representen una iniciativa de la administración en el mandato en ese momento, pero no representan la voluntad de la nación hasta que no son expuestas a un debate público y se produce un consenso nacional.

No hay mejor ejemplo que el controvertido caso de WikiLeaks en 2010, cuando decenas de miles de grabaciones secretas fueron reveladas al público a nivel mundial. Aún así, lo importante fue que realmente no hubo una gran incoherencia por parte del gobierno americano entre los secretos que escondía y su discurso oficial de cara a la opinión pública.

Por supuesto que salieron a la luz infinidad de detalles en estas escuchas que fueron realmente vergonzosos para el gobierno una vez expuestos públicamente, pero en esencia, la diplomacia en asuntos que mantenían bajo secreto, no difería en absoluto de su discurso público acerca de sus intenciones y propósitos por todos conocidos. El incidente de WikiLeaks demostró una integridad fundamental en la democracia norteamericana, donde la manera de llevar a cabo sus asuntos diplomáticos secretos se mantenía fiel a la democracia y al discurso público que defendían.

Así que ¿cuál es el verdadero rol de la comunicación estratégica por parte de un gobierno democrático?

Tanto las demandas de nuestro idealismo democrático como la imperativa necesidad actual de comunicación, prácticamente instantánea, dictan el mismo camino. Deben seguir el mismo curso. Hoy en día no se puede tener una estrategia de comunicación fraudulenta para tratar de encubrir ciertos aspectos de nuestras políticas nacionales e internacionales. Unas buenas relaciones públicas, por muy eficaz e inteligentemente que se lleven, no pueden compensar políticas débiles, distorsionadas o imperfectas. Sólo aplicando una buena política se puede conseguir una buena diplomacia pública.

5.3. La Estrategia de Comunicación en la gestión de situaciones de crisis.

La definición del término “crisis” implica que se ha producido un cambio de manera súbita, un acontecimiento extraordinario e inesperado, una ruptura del equilibrio establecido dentro y fuera de la organización. Se trata de un acontecimiento catártico, pero a su vez normal para la entidad pues va ligado al desarrollo y funcionamiento cotidiano de toda

organización, y ésta debe reaccionar ante esta amenaza hacia su imagen y hacia su relación habitual con sus públicos (tanto internos como externos).

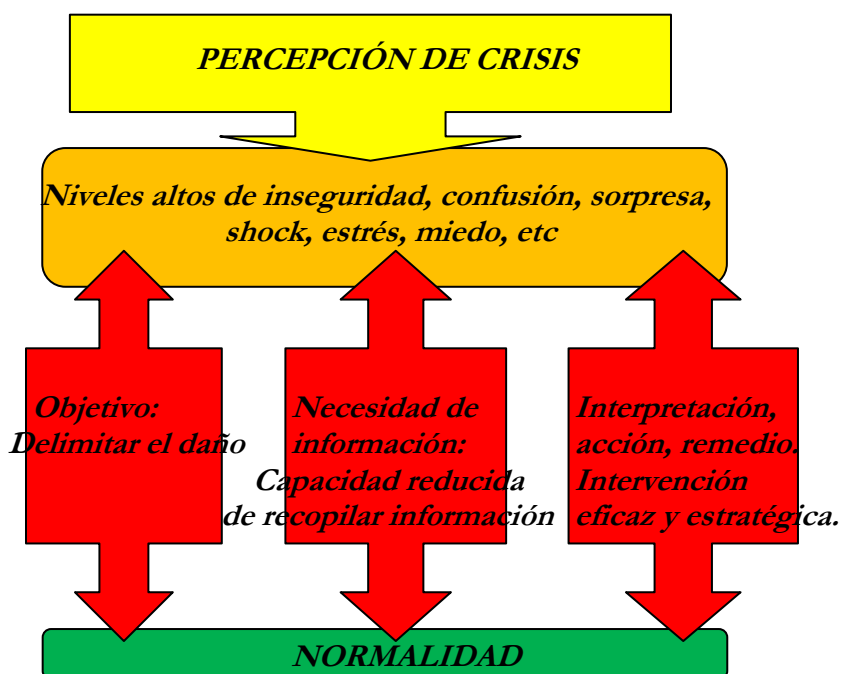
Este riesgo tiene su base en la relativa incertidumbre en la que se desarrolla la actividad empresarial, institucional y gubernamental, debido a factores como la toma de decisiones constantes en relación a información incompleta o la vivencia de dudas derivadas de la probabilidad constante de la pérdida o fracaso.

Por tanto, toda crisis se considera un hecho no controlado por los órganos de gestión, afectando de forma relevante y negativa a la entidad, a su imagen y a su desarrollo normal. Este tipo de acontecimientos además puede tener trascendencia e interés para la opinión pública, razón por la que los medios de comunicación podrían buscar recabar información. Además, la planificación absoluta de una gestión de crisis es imposible. Todo ello conlleva desarrollar una comunicación estratégica lo mejor medida posible por parte de la organización si quiere superar esta situación de amenaza en vez de terminar de hundirse en ella. Como se puede apreciar en la siguiente tabla (tabla 2.), toda crisis presenta un ciclo de desarrollo en base a la manera de orientar la estrategia de comunicación en torno a la misma.

TABLA 2.

COMUNICACIÓN ORIENTADA HACIA LA ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN ORIENTADA HACIA LA ORGANIZACIÓN Y LA IMAGEN	COMUNICACIÓN ORIENTADA HACIA LA IMAGEN
<i>PRE-CRISIS</i>	<i>CRISIS</i>	<i>POST-CRISIS</i>

Establecer una estrategia óptima de comunicación durante una crisis, es ante todo ganar tiempo. La reacción ha de producirse casi instantáneamente, ya que las nuevas tecnologías permiten hoy en día a los medios tratar la información en tiempo real, en directo prácticamente instantáneo. El sistema habitual de procedimiento de la organización se vuelve inútil ante la súbita rapidez y violencia en que todo se desarrolla. Las relaciones comunicacionales con su entorno resultan también modificadas; los periodistas presionan buscando noticias calientes, las formas de comunicar también se hallan modificadas de forma radical, irrumpen nuevos interlocutores, la desestabilización interna causada por el estado de emergencia, etc. Son todo fenómenos que no hacen sino aumentar el deterioro en la calidad de los mensajes que se tratan de enviar desde la entidad, haciendo que ésta ya no controle su discurso, ha perdido la iniciativa y ahora se limita a reaccionar desde una posición a la defensiva.



En la fase de post-crisis se busca recuperar la buena imagen ante los medios de comunicación y los Stakeholders, recuperar su legitimidad, reafirmar su responsabilidad social, reconsiderar su estructura para renovarse y mejorar a través del aprendizaje tras esta situación.

Las crisis pueden presentarse de tantas formas distintas, que es difícil hacer una tipología exhaustiva. Aun así, se pueden hacer varias distinciones en función a la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan, o según la duración de su desarrollo. En función de su origen, éstas pueden originarse en el entorno de las relaciones sociales, en el de las relaciones con el entorno humano o en el de las relaciones de comunicación.

Tipo	Características
Crisis en la percepción del público	Historias o rumores que configuran un retrato negativo de la organización.
Desastres naturales	Inundaciones, terremotos...
Productos o servicios	Defectos de fabricación, utilización de sustancias prohibidas en la elaboración, impuntualidad o ausencia de servicios...
Ataques terroristas	
Económicas	Bancarrota, fraude, corrupción...
Recursos Humanos	Discriminación, huelgas, conflictos...
Industriales	Accidentes, explosiones, tóxicos...
Transportes	
Generadas en un entorno más amplio (otros)	

5.3.1. Principios estratégicos

Aunque no exista un manual oficial en el que se hayan recogido y unificado todas las posibles formas de actuación en lo que se refiere a la estrategia de comunicación durante la gestión de una crisis, sí que se puede decir que existen una serie de principios básicos que, en mayor o menor intensidad, suelen aplicar la mayoría de corporaciones, instituciones e incluso gobiernos, sobre todo al comienzo del estallido de una crisis.

→ Estrategia del silencio: se trata de reaccionar o hablar lo menos posible. Es especialmente utilizada en caso de rumores infundados, pues la falta de respuesta ayuda a extinguirlos.

→ Estrategia de la negación: se niega directamente el incidente acontecido, rechazando el interés del tema.

→ Estrategia de transferencia de responsabilidades: viene a culpar de la responsabilidad del incidente a un tercero. Esta estrategia puede ser bastante peligrosa a largo plazo para la

propia entidad si al final se demuestra la inocencia de dicho tercero y la culpabilidad retorna a ella, pero a corto plazo es bastante efectiva a la hora de ganar tiempo.

→Estrategia de confesión: se reconoce la culpabilidad y las responsabilidades derivadas de ella. Se busca la transparencia total en la colaboración con los medios de comunicación.

5.3.2. Análisis de la Estrategia de Comunicación llevada a cabo por el Partido Popular durante la crisis del “Caso Bárcenas”

Este escándalo de corrupción a gran escala que sacudió nuestro país hace un año ya, también se puede analizar desde la gestión de la comunicación de crisis llevada a cabo por el Partido Popular ya fuera en las redes sociales, en las comparecencias públicas de sus máximos dirigentes, etc. Es decir, ¿cómo se posicionó el partido y sus dirigentes ante el estallido de esta crisis? ¿qué canales emplearon? ¿cómo se defendieron? ¿llegaron a resultar creíbles en sus palabras y gestos?

Es importante remarcar que nunca es fácil hablar o comunicar a los medios, y por tanto aún más difícil es hacerlo bien y durante una crisis de esta magnitud, por lo que los portavoces del PP deberían estar bien preparados para afrontar este tipo de escena en que se vieron inmersos. Aun así ha de recordarse que todo este apartado hace mención a un caso que continúa abierto, en el que diversos cabezas del partido (Francisco Álvarez-Cascos, entre otros) siguen facilitando información ante la Audiencia Nacional, por lo que este tema merece un continuo seguimiento y posibles ampliaciones futuras al respecto.

Comunicado oficial

La primera acción que llevó a cabo el PP fue difundir un comunicado en el que se negaba escuetamente la información sacada a la luz por El País y aseguraban que no existía ningún tipo de “contabilidad oculta” pero que a su vez ya se había ordenado tanto una auditoría externa como interna de sus cuentas para aclarar los hechos. En otras palabras, no es más que el clásico modelo de comunicado en el que apenas se desvela datos y que permite ganar tiempo para preparar una estrategia de comunicación.

Rueda de prensa de María Dolores de Cospedal

La secretaria general del PP compareció ante los medios de comunicación y el Comité Ejecutivo del partido, desmintiendo tajantemente las publicaciones de El País y las acusaciones vertidas sobre su partido y su propia persona. La comparecencia duró apenas 40 minutos, de los que sólo empleó 7 durante su intervención y el resto fueron destinados a responder preguntas.

Para empezar, Cospedal decidió comenzar su intervención con la conocida “técnica del ventilador”, utilizando un argumento que no debería ser la estrategia principal durante su comparecencia ni en la estrategia del PP en general: “(...) *queremos mostrar nuestra indignación ante las informaciones aparecidas en un medio de comunicación de tirada nacional que sólo persiguen perjudicar al Partido Popular, a sus dirigentes y al presidente del Gobierno*”.

En segundo lugar, Cospedal desmiente tajantemente la información revelada por El País aludiendo a que estos documentos filtrados son falsos, lo cual parece resultar más prioritario que buscar cualquier mano negra, exista ésta o no. Por lo tanto, se produjo una mala selección en el orden de los mensajes.

A lo largo de su discurso, la secretaria general emplea argumentos poco convincentes e insuficientes para los ciudadanos, recurriendo constantemente a la declaración de la renta, afirmando que todas las nóminas son legales, que se va a proceder a la realización de una auditoría o que el Tribunal de Cuentas vigila todos los movimientos. Toda esta información es necesaria pero insuficiente, pues a pesar de la legalidad en las cuentas del propio partido y muchos de sus dirigentes, esto no tiene porque significar que no hay una cara B, pues todo el mundo sabe que en un mismo entorno es posible gestionar tanto dinero limpio como negro.

Comunicación no verbal

Frente a estas infames mentiras, Cospedal se muestra fría leyendo su discurso. Incluso cuando los papeles de Bárcenas la implican directamente a ella misma en el punto de mira de toda esta corrupción, a ella no se la ve enfurecida, ni siquiera enfada o simplemente decepcionada.

En una crisis de esta magnitud, que envuelve a todo el partido, en el que está en juego su propia honorabilidad y palabra, el mensaje debería de ser rotundo, salir del corazón, pero ella ni siquiera se muestra agresiva, de hecho, su lenguaje corporal hasta le juega una mala pasada cuando en el momento crucial de su intervención esboza una leve **sonrisa** que para nada ayuda a sostener y afianzar sus argumentos.

Además, en respuesta a uno de los periodistas, Cospedal asegura que existen muchas mentiras entre los papeles supuestamente escritos por el extesorero Luis Bárcenas. ¿Qué quiere decir con esto? ¿Qué también puede haber parte de verdad? Con su respuesta transmite que está segura de la inocencia de aquellos dirigentes del PP de los cuáles tiene constancia, pero que tampoco pone la mano en el fuego por todo el aparato del partido, por lo que al final su comparecencia no hace sino arrojar aún más dudas si cabe a una crisis de confianza absoluta sobre el Partido Popular.

Comparecencia de Mariano Rajoy

Menos de 24 horas después, el presidente del Gobierno convocaba un comité extraordinario de urgencia y “aparecía públicamente”. Todo en un escenario de lo más bizarro: no había medios de comunicación, y por tanto, tampoco nadie que pudiera hacer preguntas, algo que no tenía sentido teniendo en cuenta que ya se había celebrado una rueda de prensa con preguntas el día anterior. Se limitó a difundir un discurso previamente preparado que apenas duró quince minutos, y lo más llamativo fue que lo hizo a través de una pantalla de televisión situada en la sala en la que se encontraban los periodistas.

Toda esta pintoresca manera de manejar la situación por parte del ejecutivo fue sin duda lo más criticado en primera instancia, como si no tuvieran ya suficiente en el partido con lidiar con un caso de corrupción de semejante envergadura.

Al margen de esto, el discurso del presidente del Gobierno, es bastante más convincente que el de Cospedal, ya que pese a ser leído (como hace siempre Rajoy) parece afectado, incide más en el fondo del caso y muestra un mayor interés por esclarecer el asunto. A diferencia del tono condescendiente y pasota de la secretaria general, el intenta defender férreamente a su partido y sobre todo a su persona cuando las especulaciones ponen en duda su honorabilidad como político.

Es, cuanto menos, interesante el argumento que emplea haciendo referencia a su anterior trayectoria como profesional del sector privado, en donde “ganaba mucho más que ahora” y que no necesitaría hacer algo así si lo que busca es vivir holgadamente, y a su vez deja presente que él está en el mundo de la política “por valores y no por dinero”. Nada de esto implica que no hubiera podido recibir dinero en B, pero al menos con este tipo de razonamientos consigue desviar ligeramente la presión pública de su persona.

Rajoy, al igual que Cospedal, alude a aquellas personas que intentan con estas informaciones dañar la imagen del Partido Popular, pero sin duda le otorga un grado de importancia muy inferior a la primera, ya que en definitiva, su discurso se centra sobre todo en negar todo rotundamente y en aclarar su inocencia como dirigente del PP.

No hace falta ser un experto en comunicación ni en política para darse cuenta que la estrategia de comunicación llevada a cabo en esta situación de crisis, es como mínimo, muy deficiente. Adolescentes de 15 años habrían sido capaces de manejar la escena mucho mejor, o al menos cumplir con una serie de puntos básicos a la hora de proceder a comunicarse con los medios; no negar tajantemente y tildar de falsos los documentos publicados hasta las últimas consecuencias es, sin duda, una mala estrategia, sobre todo si desde el primer momento hay documentos que lo demuestran e indicios de veracidad en los mismos, pues a la larga va a resultar incluso peor.

Por otro lado, aunque ya sabemos que esto no es Estados Unidos o Inglaterra, sino España, y por consiguiente tenemos políticos españoles, quizás pedir que sean pasionales o incluso busquen ser carismáticos a la hora de hacer sus discursos es excesivo, pero al menos, se ha de evitar leer de corrido una hoja y con voz y expresión monótona, y más aún si se trata de una emergencia como esta, donde los ciudadanos están esperando como mínimo un mensaje que parezca salir del corazón.

Pero no sólo es esto. No sólo hubo errores imperdonables durante las primeras horas o días posteriores a la crisis, sino que esta situación se ha venido repitiendo a lo largo de los últimos años que viene durando la investigación judicial acerca de la tesorería del PP. Ya no se trata de un imprevisto que coge por sorpresa a los encargados de la comunicación del

partido, sino de una despreocupación y absoluto abandono de la estrategia de comunicación que sigue dando lugar años después a tremendos despropósitos como el de que aún en 2013 a nadie se le había ocurrido borrar los comunicados de apoyo y confianza en la inocencia de Bárcenas en el Twitter oficial del Partido Popular, entre otras redes.

Archivado en: Comunicado

COMUNICADO

Comunicado del Partido Popular



enviar



imprimir

valora: ★★★★★

resultado: ★★★★★



1,938



A 4 495 personas les gusta esto.

28 de julio de 2009 - PP

1. El Partido Popular confía en la inocencia de Luis Bárcenas y en que así se demostrará en los Tribunales de Justicia.
2. El Partido Popular quiere manifestar su reconocimiento a los más de 28 años de servicios de Luis Bárcenas a nuestro partido que han sido ejemplo de profesionalidad y buen hacer.
3. El Partido Popular expresa su respeto hacia la decisión de Luis Bárcenas, tesorero del Partido Popular, de presentar su renuncia a su actual responsabilidad. La decisión de nuestro tesorero está inspirada, una vez más, en su lealtad hacia nuestra organización.
4. El Partido Popular considera que la renuncia es transitoria hasta que quede acreditada su inocencia ante las instancias judiciales. No se procederá a la sustitución de Luis Bárcenas como tesorero nacional del Partido Popular.

Más importante aún, desde el primer momento en que se detecta una situación de crisis como ésta, se debería establecer como prioridad indiscutible conseguir la uniformidad en el mensaje que el partido quiere transmitir, sea quien sea el portavoz o el medio utilizado, así se evitarían malentendidos, o que cada individuo haga declaraciones particulares que inviten al “sálvese quien pueda”, provocando una situación de descontrol absoluta dentro del partido, que vista desde fuera, sólo ayuda a agravar la situación de desconfianza por parte de la opinión pública.

5.4. La Comunicación Estratégica y su aplicación en operativos militares

Internet, el ciberespacio, este nuevo mundo de la información (y la consiguiente manipulación de la misma dependiendo de a qué intereses afecte), ha ocasionado, como ya hemos podido comprobar, el surgimiento de una cultura en pos de la comunicación estratégica, y ésta, no sólo se ha convertido en una de las principales dimensiones a tener en cuenta en el mundo empresarial o las administraciones gubernamentales, sino que ha pasado también a formar parte del entorno en que se desarrollan determinadas operaciones militares. Y, cómo no, el vanguardista ejército israelí fue una vez más uno de los pioneros en subirse a este carro:

Durante la Operación denominada *Pilar Defensivo en Gaza*, las Fuerzas de Defensa Israelíes se convertirían en las pioneras en emplear la televisión, la radio, pero sobre todo las redes sociales, como herramientas de comunicación estratégica que ejercieron una importante labor por primera vez en un operativo militar.

Aunque hay que reconocer que Israel nunca ha sido un país, fuera cual fuera su gobierno, que prestara excesiva atención a su diplomacia pública y política informativa, y que desde su fundación a mediados del s. XX a estado siempre bajo la mira de la opinión pública (tanto doméstica como internacional), también hay que tener en cuenta, que en ningún otro momento de la historia había sido tan fácil comunicarse con la opinión pública y mucho menos mantener un contacto y feedback constante con la misma, y eso, entre otras ventajas, era lo que permitían por primera vez las redes sociales, que pasaron a convertirse en un arma informativa novedosa y efectiva.

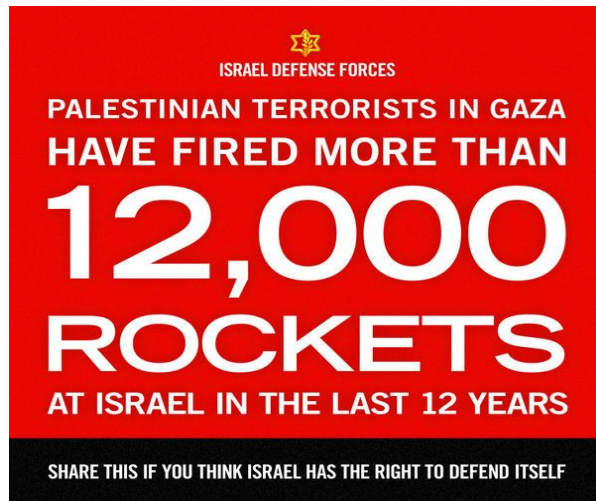
Israel llevaba perdiendo esta batalla contra la opinión pública desde hacía décadas. Tras cada intervención militar se consolidaba la imagen del país hebreo como el malvado opresor frente a la visión del pueblo palestino como el oprimido, reduciéndose cada vez más sus aliados militares y sus apoyos entre la comunidad internacional.

Fue entonces cuando todo comenzó a cambiar. Entre los días 14 y 21 de noviembre de 2012, durante la mencionada operación *Pilar Defensivo*, cuya principal pretensión era detener el lanzamiento de cohetes en la Franja de Gaza hacia territorio israelí y debilitar

militarmente a *Hamás*, se decidió apostar por una nueva y agresiva política de comunicación estratégica, ya no sólo a través del poder informal de las redes sociales, sino que se pasó directamente a monitorizar y controlar todo el flujo de información digital que se originaba acerca de la operación a través de diversas agencias de ciberdefensa, censurando de manera selectiva toda aquella información y opiniones que pudieran comprometer el éxito final de sus objetivos estratégicos.

En realidad, la amenaza real en esta batalla en el ciberespacio por la opinión pública no venía de *Hamás*, que apenas tenía medios ni posibilidades de mejorar su comunicación estratégica, sino de sus colaboradores externos, diversos grupos de comunicación occidentales e importantes organizaciones de “hacktivistas” como *Anonymous*, quienes sometieron a un asedio virtual nunca antes visto al ciberespacio israelí, con más de 44 millones de ciberataques durante la semana que duró la operación. Y pese a todo ello, su repercusión fue limitada. La gran mayoría de ataques fueron bloqueados por las distintas agencias de ciberdefensa en las que tanto se había venido invirtiendo (FDI, Shabak, DIM...e incluso unidades especializadas en este campo del propio Mossad).

La constante emisión de información escrupulosamente seleccionada y la manipulación informativa fueron constantes desde el inicio de la campaña por parte de ambos bandos ya fuera para controlar de forma coactiva o persuasiva todos los medios. Gracias a su campaña de comunicación estratégica a través de las principales redes sociales, bitácoras y plataformas online (Twitter, Facebook, Youtube, Flickr...), así como la apertura de páginas web oficiales, se consiguió transmitir de manera planificada, coordinada, fluida, precisa y, sobre todo, eficaz, las actividades más relevantes y labores habituales realizadas durante la operación.



<http://www.youtube.com/watch?v=P6U2ZQ0EhN4>

Toda esta magnitud de trabajo informativo se tradujo además a distintos idiomas como el hebreo, árabe, inglés, francés y español, consiguiendo así sus tres principales objetivos:

- Informar al pueblo israelí y a la comunidad internacional sobre los motivos y el desarrollo de la operación.
- Ejercer una disuasión efectiva sobre sus adversarios.
- Ejecutar una campaña de propaganda y contrapropaganda.

De esta manera se redujo la clásica simplificación de que Israel ataca al pueblo palestino, simplificación que tanto había dañado la imagen y credibilidad del gobierno israelí.

De todo esto se puede entresacar como conclusión que, aunque la guerra no ha variado demasiado en esencia desde sus orígenes, los avances tecnológicos de las últimas décadas y la proliferación de enemigos con acceso a capacidades bélicas sofisticadas, están propiciando transformaciones radicales en los medios y modos de combatir.

La utilización de estas nuevas tecnologías digitales de la comunicación, y la transformación de las redes sociales en herramientas clave para políticas de información pública y actividades propagandísticas han puesto de manifiesto la importancia que ha adquirido el ámbito informativo y cibernético, la información y el ciberespacio, en el entorno operativo de cualquier conflicto armado de hoy en día.

Pero el ciberespacio no sólo ha potenciado la capacidad de comunicar estratégicamente de los actores preexistentes en los entornos operativos tradicionales, sino que a su vez ha originado un ecosistema favorable para la aparición de nuevos agentes y grupos de presión (véase *Anonymous*), que gracias al efecto altavoz que afecta también a sus comunicados debido al carácter viral y global de estos medios, son capaces de adquirir una gran relevancia y reputación, llegando incluso a radicalizar las posiciones enfrentadas a través de sus mensajes antagónicos. En definitiva, esta operación mostró al mundo que las redes sociales son una valiosísima herramienta para una comunicación estratégica efectiva, y por consiguiente, para el ejercicio de poder ya sea de gobiernos de grandes potencias como de actores no-estatales.

6. CONCLUSIÓN

Retornando finalmente a la cuestión original que abría este trabajo:

¿Estrategia de comunicación o comunicación estratégica?

La respuesta obviamente debe ser; ambas. Sin duda la tarea del comunicador exige transitar por diversos caminos en busca de la consecución de sus objetivos (suyos y de la organización para la que trabaja) y la manera de conseguir esto, el camino, el modo que se inventa para alcanzarlos, los pasos que planea y programa, conforma la estrategia establecida.

La cuestión es; ¿Puede una estrategia no ser estratégica?

La respuesta es sí, ya que cuando a pesar de estar bien estructurada y apuntar a la consecución de los objetivos, deja de lado variables, que en caso de presentarse, e incluso de conjugarse entre ellas, afectan el desarrollo e incluso al efecto o al resultado final del proceso.

Lo estratégico en sí se encuentra en la capacidad de polivalencia y adaptabilidad.

Por ello, hoy en día es esencial que cualquier objetivo que se persiga, sea valorado **tanto desde una visión *macro* como *micro***, ya que estos puntos de vista distintos permiten reconocer diferentes condiciones, puntos débiles o fuertes de la estrategia, pero también de la visión estratégica que, en el mejor de los casos, hizo de caldo de cultivo para la primera.

Por otro lado, la comunicación estratégica requiere de un soporte tangible para llevarse a cabo; es decir, la idea de comunicarse con cierto público implica la construcción de un mensaje sustentado por un soporte determinado –no es lo mismo una carta que un videoclip, o un anuncio de radio, o un discurso preparado y transmitido a través de portavoces, o los *posts* colgados en distintas redes sociales, o incluso una grabación que se activa al descolgar el auricular del teléfono.

En otras palabras, se trata de dos visiones de cómo lograr alcanzar una misma meta, simplemente, como ya he tratado de expresar a lo largo del trabajo, la **estrategia de**

comunicación es mucho más genérica y prolongada en el tiempo, mientras que la **comunicación estratégica es mucho más concreta, tangible, medible, actual, con unos mensajes a transmitir claramente definidos, a través de unas herramientas ya especificadas y unas formas de comunicación ya materializadas y asentadas**, pero que no cabe duda de que va inexorablemente unida a la visión estratégica de la primera.

Estos acercamientos estratégicos buscan al final el **mismo objetivo**, que no es otro que **dar forma a la opinión y motivar el comportamiento** de las audiencias, sean cuales sean estas para una empresa, gobierno, operativo militar o cualquier tipo de organización.

Tras todo el trabajo de documentación llevado a cabo durante la realización de este TFG, se concluye que en innumerables ocasiones, el empleo de esta terminología se alterna independientemente de a cuál de los dos conceptos se esté haciendo referencia. Hecho que no parece suponer un problema ya que hasta los académicos y expertos en comunicación y estrategia no parecen darle mayor importancia a este continuo intercambio conceptual y sí a la poderosa sinergia producida entre ambos y las cuasi infinitas aplicaciones posibles que pueden llegar a darse en distintos campos. En definitiva, parece haber una especie de consenso no oficial entre autores en que no importa tanto el uso de una u otra terminología siempre que no afecte negativamente al buen hacer de las organizaciones en la consecución de sus objetivos o metas comunicacionales, como la sinergia que deviene de la estrecha y necesaria relación entre ambas nociones.

Es así como estos dos términos, sin ser exactamente lo mismo, se hallan íntimamente relacionados, ya que la comunicación estratégica y la estrategia de comunicación son como las dos caras de una misma moneda y para existir se necesitan mutuamente.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Paul, Christopher (2011); *Strategic Communication: Origins, Concepts and Current Debates*. Santa Barbara, California. ABC-CLIO.
- Farwell, James P. (2012); *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Georgetown University Press.
- Garrido, Francisco J. (2004); *Comunicación Estratégica: Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*. EDICIONES GESTION 2000. España.
- Alberto Pérez, R. (2008) 4ª Edición; *Estrategias de Comunicación*. Barcelona. Ariel.
- Alberto Pérez, R. Massoni, Sandra (2009); *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Ariel. Barcelona.
- Sally, J. Patterson, Janel M. Radtke (2009); *Strategic Communications for Nonprofit Organizations*. Wiley.
- Walker, Robyn (2008); *Strategic Management Communication for Leaders*. CENGAGE Learning. USA.
- Litwin, M. Larry (2007); *The ABC's of Strategic Communication: Thousands of Terms, Tips and Techniques that define the professions*. AuthorHouse. Indiana, USA.
- Paul, Christopher (2009); *Whither Strategic Communication?: A Survey of Current Proposals and Recommendations*. RAND Corporation. USA.
- Mannheim, Jarol B. (1991); *All of the People, All the Time: Strategic Communication and American Politics*. M.E. Sharpe. USA.
- Garay, Julio (2010); *Comunicación Estratégica: Competir con Nuevas Herramientas*. Consultor en Global Alliance. Disponible en web: <http://www.slideshare.net/JulioGaray/comunicacion-estrategica-competir-con-nuevas-herramientas>

- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Jhon Voyer (1997); *El Proceso Estratégico*. Prentice-Hall.
- Shear, Michael D. (15/02/2010); *La Casa Blanca Renueva su Estrategia de Comunicación*. Artículo de The Washington Post. Disponible en web: http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/02/14/AR2010021403550_2.html
- Davis, Flora (2009); *La Comunicación No Verbal*. Alianza Editorial. Madrid.
- Comunicación No Verbal y Presencia Física/Aspecto Personal en www.skillsyouneed.com en los apartados: <http://www.skillsyouneed.com/ips/nonverbal-communication.html> y <http://www.skillsyouneed.com/ps/personal-appearance.html>
- Diversos artículos en prensa internacional acerca de la estrategia de comunicación llevada a cabo por las fuerzas israelíes durante la operación “*Pilar Defensivo en Gaza*”:
 - <http://www.businessweek.com/articles/2012-11-16/israel-twitter-and-the-line-between-free-speech-and-violence>
 - <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/middleeast/israel/9681645/Israelis-and-Palestinians-in-first-Twitter-war.html>
 - http://blog.foreignpolicy.com/posts/2012/11/14/israel_defense_forces_live_blogs_gaza_offensive#sthash.HDJWYs7T.dpbs
 - <http://www.rtve.es/noticias/conflicto-gaza/>
- Artículo del periódico El Mundo (17/07/2013); *El PP mantiene un comunicado de apoyo incondicional a Luis Bárcenas en su web*. Disponible en web: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/07/17/espana/1374081946.html>
- Artículo de Vozpopuli.com (06/11/2013); *La rocambolesca lluvia de comunicados del PP de Cospedal por el “caso Bárcenas”*. Disponible en web: <http://vozpopuli.com/actualidad/34216-la-rocambolesca-lluvia-de-comunicados-del-pp-de-cospedal-por-el-caso-barcenas>
- Otros artículos en relación al “caso Bárcenas”:
 - http://www.pp.es/actualidad-noticia/comunicado-partido-popular_7482.html

- http://www.huffingtonpost.es/2013/07/09/dos-desmentidos-del-pp-diferencias-barcenas-comunicados-pp_n_3565014.html
- <http://porandalucialibre.es/informativa/noticias-propias/informacion/item/2166-comunicado-urgente-del-pp-sobre-el-caso-b%C3%A1rcenas>
- <http://www.diariocritico.com/nacional/caso-barcenas/sobresueldos-en-el-pp/papeles-de-barcenas/financiacion-ilegal-del-pp/438364>

-Toffler, Alvin (1979); *The Third Wave*. Plaza and Janes. Estados Unidos

- Asociación Española de la Investigación de la Comunicación (AE-IC); *Comunicación Estratégica y Organizacional*. Disponible en web:
http://www.ae-ic.org/esp/secciones_det.asp?id_seccio=2&secciones=7
- Jericó, Rubén G. (17/10/2011); *La Comunicación Estratégica en España*. Blog: <http://rubenjerico.blogspot.com.es/2011/10/la-comunicacion-estrategica-en-espana.html>