

Dra. M^a Victoria CARRILLO DURÁN*

Profesora Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad de Extremadura. España.
vicduran@unex.es

La comunicación estratégica y sus profesionales
Strategic communication and their professionals

Fecha de recepción: 16/05/2014

Fecha de revisión: 11/10/2014

Fecha de preprint: 17/10/2014

Fecha de publicación: 30/12/2014

Resumen

La comunicación estratégica se ha convertido en un ámbito de trabajo académico y profesional de gran relevancia. Sentar las bases de la formación de los futuros profesionales de la comunicación que decidan trabajar en la comunicación estratégica supone, por una parte, delimitar la problemática subyacente en torno a este ámbito de trabajo teórico y profesional. Por otra parte, supone abundar en la necesidad de enmarcar el trabajo del profesional de la comunicación estratégica en el ámbito de la gestión de la comunicación empresarial.

Palabras clave

Comunicación estratégica; profesionales;
profesionales de la Comunicación.

Abstract

Strategic communication is nowadays an area of academic and professional work of great relevance. Settling the way for the training of future professionals in communication who choose to work in strategic communication involves, first, defining the underlying issues surrounding this area of theoretical and professional work. On the other hand, we should elaborate on the need to frame the work of professional strategic communication in the field of management of business communication.

Keywords

*Strategic Communication; professionals;
Communication professionals.*

1. Introducción

Hace unos años nadie hablaba de comunicación en la empresa como un área de gestión individualizada del marketing. Ahora, son muchas las empresas que tienen separadas ambas funciones y que confieren a la comunicación empresarial, en general, un carácter estratégico que le permite dominar los puestos más altos del organigrama. Esta situación se convierte en una oportunidad laboral para los futuros profesionales de la comunicación y un nuevo reto para el estudio de la comunicación.

Este ensayo pretende, como objetivo general, acercarse al análisis y conocimiento de la comunicación estratégica como tema aunque no nuevo, sí emergente, dentro del ámbito de la comunicación empresarial. En concreto, se trata de revisar el concepto de comunicación estratégica y de redefinir un nuevo ámbito de trabajo profesional en torno al concepto de estrategia.

2. Revisión del concepto de comunicación estratégica

En realidad antes de definir qué es y para qué sirve la comunicación estratégica, hay que decir que, de entrada, no es una práctica de la comunicación realmente diferente a lo que se venía haciendo. Sí es una forma de entender la comunicación distinta a las formas tradicionales más extendidas.

En términos generales, la comunicación estratégica se entiende dentro de la comunicación empresarial y organizacional, pudiendo estar cercana a lo que se ha venido llamando comunicación integral o global, como forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Evidentemente, la comunicación no participará del logro de toda la estrategia empresarial sino en la parte en que la estrategia dependa o necesite de la relación con los públicos de interés para conseguir aumentar su valor, sobre todo en términos de imagen y reputación, lo que contribuirá en consecuencia, también al logro de objetivos comerciales.

La diferencia entre comunicación integral o global y comunicación estratégica está solamente en la parte en que cada concepto hace mayor hincapié. La comunicación integral basa su explicación en la inclusión de todas las acciones posibles, tanto de comunicación, tradicionalmente llamada externa e interna, para alcanzar los objetivos. La comunicación estratégica se define desde el punto de vista de los objetivos a alcanzar y de las decisiones que hay que tomar en esa dirección, pero no tanto, desde el punto de vista de las acciones a realizar. Por supuesto, estas decisiones conllevarán acciones de comunicación integral o global, he ahí el nexo de unión entre ambas.

En términos generales, la comunicación estratégica no es nueva puesto que el papel de la estrategia es *conditio sine qua non* a la comunicación por objetivos, lo que es obligatorio en el contexto de la comunicación empresarial del tipo que sea.

Así, ya Pérez (2001) pionero en la definición del concepto de estrategia en el ámbito de la comunicación, plantea que la comunicación estratégica es un activo de vital importancia. El mismo autor confiesa recientemente (2012: 8) que “la emergencia de la comunicación estratégica es, sin duda, una buena noticia. Sin embargo el éxito nunca viene solo y creo observar ciertas disfuncionalidades en la forma en que se está manejando dicha expresión.”

Por otra parte, en la bibliografía reciente, es numerosa la cantidad de referencias que sobre comunicación estratégica han ido surgiendo directa o indirectamente (Mullen, 2009). Con más o menos acierto, tal como explica Pérez (2012) existen documentos que contribuyen a la elaboración de un corpus teórico y práctico en torno a la definición y ejecución de la comunicación estratégica.

Scheinsohn y Saroka (2000:154) postulan ya a finales de la década de los '80, como se inició lo que sin querer representó un novedoso movimiento denominado comunicación estratégica. ³⁴



Para los autores, su propuesta resultaba provocativa “porque en los días en los que el marketing estaba ganando un *veddetismo exponencial*, postulaba que la función de comunicación excedía las fronteras del marketing y proponía su instalación en los territorios del *management* de la alta dirección”. Como siguen los autores, es cierto que durante mucho tiempo la comunicación empresarial fue sinónimo de publicidad. Esta postura reduccionista fue superada por autores como Shultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993) quiénes advirtieron de la necesidad de integrar las distintas técnicas de comunicación al servicio del cumplimiento de los objetivos.

En esta línea, la comunicación estratégica no se limita al ámbito de los productos y las marcas entendidas como extensiones de los productos. “La comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global (...) con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, llevándola a cabo desde el único territorio que lo posibilita, el territorio de la Alta Dirección” (Scheinson y Saroka, 2000: 154), de modo que la comunicación estratégica engloba a la comunicación de marketing, pero no se limita solo a ella.

Garrido (2004) también insiste en que el núcleo básico del concepto de estrategia dentro de la perspectiva de la comunicación, desde el planteamiento del contexto actual, no permite que los modelos tradicionales de comunicación en la empresa tengan espacio para soluciones exitosas aplicando los principios del pasado, refiriéndose al reduccionismo “marketiniano” o al mero ejercicio de acciones de comunicación aisladas.

Por su parte, Hallahan et al. (2007) examinan la naturaleza del concepto de comunicación estratégica basándose, en parte, en la opinión de un panel de editores de revistas y académicos del ámbito de la comunicación internacional. Los autores concluyen que hay seis ámbitos que desarrollan el concepto de la comunicación estratégica en las organizaciones que no se reducen solo al marketing: la gestión empresarial, el propio marketing, las relaciones públicas, las tecnologías de la comunicación, las políticas de comunicación y las campañas de marketing social o de información.

Islas (2005: 3) manifiesta, además, que algunas de las principales áreas de intervención de la comunicación estratégica, son la identidad y la cultura organizacional. Así, el autor manifiesta la relación existente entre la comunicación estratégica al servicio de la gestión de recursos intangibles, diciendo que “El prestigio y la reputación de cualquier marca u organización hoy dependen menos del esfuerzo publicitario y más del enfoque integral que supone la comunicación estratégica”.

En la misma línea, también Tironi y Carvallo (2011) hablando de la comunicación estratégica refieren que en el ámbito corporativo, las oportunidades se encuentran hoy en el campo de la imagen y no en el de la producción, lo que confirma aún más, la vinculación de la comunicación estratégica al servicio de la gestión de los activos intangibles.

Por tanto, de todas estas definiciones podemos sacar en claro dos aspectos que ayudan a explicar el concepto de comunicación estratégica. Por una parte, no es posible la comunicación estratégica si la entendemos meramente al servicio del marketing de la empresa. Por otra parte, la comunicación estratégica es la única forma posible que permite gestionar los recursos intangibles de la organización. Dicho de otro modo, entender que las organizaciones necesitan gestionar de forma integrada todos sus recursos, incluidos los intangibles, tales como la imagen, la reputación, la marca... conlleva la aplicación de la comunicación (sea del tipo que sea: comunicación comercial, corporativa o interna) no como una herramienta aislada en sí misma sino al servicio de la estrategia trazada para el cumplimiento de los objetivos, lo que da lugar a la comunicación estratégica.

3. Definición del término estrategia y su vinculación a la comunicación

No es posible definir la comunicación estratégica sin referirse al término “estrategia” que a su vez se complementa con otros dos conceptos, también interesantes de analizar, el concepto de “táctica” y el de “plan”.

Aunque todos creen entender lo que es “estrategia” no siempre saben definirlo correctamente. Matilla (2007:17) confiesa también que “El concepto de estrategia es un término que, a menudo, se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa. Y del que, frecuentemente, se abusa”.

El término estrategia debe enmarcarse en el concepto de “pensamiento estratégico” como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del entorno.

Para que una decisión sea estratégica debe contemplar las posibles reacciones de otros sujetos que pueden influir en el proceso, tratando de cumplir sus propios propósitos. Además, debe incluir los efectos de otros factores como el azar, que tienen que ver con el entorno.

De manera metafórica, la estrategia es el camino que se traza a priori y que luego se tratará de seguir, actuando de modo que se adapten las decisiones al objetivo planteado desde el inicio. De ahí que el primer paso para crear una estrategia es saber a dónde quiero llegar, ya que no es lógico pensar que alguien se eche a andar sin saber el destino.

El segundo paso será coordinar las acciones y recursos disponibles para tratar de ocupar una posición ventajosa sobre el contrario. Elegir las opciones correctas para que el camino elegido nos haga a nosotros llegar antes que a los competidores, y de modo más eficiente, a donde se pretende.

El siguiente concepto que se debe esclarecer, es el de táctica, ya que la estrategia se compone de tácticas que ayudarán a delimitar la forma en que se alcance el objetivo. Las tácticas son por tanto, decisiones que deben ser tomadas de antemano pero posiblemente reconducidas y reformuladas a lo largo del tiempo.

En este momento, es fundamental incluir el concepto de temporalidad al estudio y la definición de la estrategia. La estrategia se debe pensar a largo plazo, no es posible establecer una estrategia a corto plazo, puesto que no habría tiempo para desarrollarla en tácticas. Argenti, Howell, Beck (2005) explican en esta línea, que las empresas que solo tomen decisiones de comunicación tácticas, a corto plazo, sin estrategia, tendrán dificultades para competir.

Por último, las tácticas se desarrollan en planes de acción, mucho más pragmáticos, y que por tanto deben establecerse en un tiempo aún más concreto. Es posible que una táctica de lugar al desarrollo de uno o más planes de acción, consecutivos o paralelos en el tiempo, pero siempre dirigidos hacia el mismo objetivo a largo plazo, pudiendo tener cada plan objetivos parciales, diferentes y susceptibles de ser alcanzados al corto plazo.

A modo de resumen, el planteamiento descrito en este ensayo, que diferencia en la comunicación estratégica a la propia estrategia de la táctica y de los planes de acción sigue la línea descrita por Scheinsohn y Saroka (2000) donde la comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción: estratégico, logístico, táctico y técnico.

Al igual que en este trabajo, el autor habla de la estrategia como la concepción de una acción global que facilita saber dónde estoy y a dónde voy. Su rasgo definitorio es conocer los objetivos a alcanzar. La estrategia se centra más en la explotación de la fuerza potencial que tiene la empresa, que en la aplicación de recursos.

Directamente relacionado con el nivel estratégico estará el nivel logístico que consiste en orientar el mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos, la logística asigna y proporciona dichos recursos.

El nivel táctico se refiere a todo lo que tiene que ver con las acciones o medios. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos disponibles, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implantación. En tal sentido, se considerarán como herramientas tácticas de la comunicación, cada una de las técnicas y medios posibles que se definen dentro de la comunicación comercial, corporativa e interna: publicidad, promoción, eventos, relaciones informativas con los medios, plan de comunicación financiera, elaboración de manual de identidad visual corporativa, etc.

Por último, el nivel técnico se refiere a todas aquellas decisiones operativas que desarrollarán las tácticas. Es lo que se denomina aquí "planes de acción", que se aplicarán a través de programas de intervención. Un programa es un conjunto de acciones con mayor estabilidad en el tiempo, de la que puede tener, por ejemplo, una acción concreta tal como hacer una campaña de publicidad. Una campaña persigue objetivos tácticos y un programa, fines estratégicos. No obstante, la táctica tendrá que cumplir el objetivo a corto plazo y contribuir al fin estratégico de forma sinérgica.

Por otra parte, no se puede olvidar que se habla de estrategia vinculada a la comunicación, siendo evidente que la estrategia no es patrimonio exclusivo de ningún ámbito de la vida, más bien se adapta a cualquiera de ellos. Existen diferencias en torno a la estrategia aplicada a la comunicación y a otros ámbitos de la vida, como por ejemplo, el entorno militar. Los recursos disponibles para actuar en el ámbito de la comunicación se basan en el intercambio de información y mensajes, no en la interacción física, como en el caso de la guerra.

Esto obligará a la empresa que ejerza la comunicación estratégica a evaluar constantemente las relaciones entre los grupos de interés que posee y ella misma, para ver si el estado de las relaciones se ajusta a los objetivos que se pretenden alcanzar y si los mensajes lanzados han llegado de modo adecuado y son decodificados correctamente.

En cualquier caso, según lo que se ha dicho, la estrategia toma un papel relevante en el entorno de la gestión de la comunicación, teniendo que hacer algunas precisiones importantes:

Primera, la comunicación estratégica debe ser comunicación gestionada. Así, lo importante es entender que la comunicación no puede ser estratégica si no se gestiona.

Gestionar algo es intervenir en ello, es actuar sobre sus elementos para conseguir cambiarlos en base a un beneficio. Gestionar la comunicación es tratar de usar los recursos disponibles para conseguir un fin.

Desde este punto de vista ¿se podría decir que hacer gestión de la comunicación es hacer comunicación estratégica? Rotundamente no. Existe un pequeño pero importante matiz: la gestión de la comunicación no siempre es comunicación estratégica, pero la comunicación estratégica siempre es comunicación gestionada.

Segundo, no es lo mismo la "comunicación estratégica" que las "estrategias de comunicación". La comunicación estratégica necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles. Cada una de ellas estará delimitada según sus propias tácticas y planes de acción, a lo que en muchas ocasiones se denomina como "estrategias de comunicación" parciales, de ahí la confusión.

Así, será la suma de todas las "estrategias de comunicación" parciales lo que dará lugar a la sinergia que permita hablar de comunicación estratégica. Siendo el resultado de la

comunicación estratégica mucho más que la suma de las “estrategias de comunicación” parciales que puede contener.

Por ejemplo, no debe entenderse que la publicidad, es comunicación estratégica, sino que la comunicación estratégica incluirá a la publicidad y otras formas de comunicación para conseguir sus fines a largo plazo. Los objetivos parciales que se pretendan alcanzar con la “estrategia de comunicación publicitaria” contribuirán a la creación de valor y al logro de los objetivos estratégicos establecidos por la organización, pero no se equiparará a ellos.

Esto obligará, además, a explicar el peso relativo de cada forma de comunicación, con el fin de calcular la rentabilidad que se puede conseguir con todas ellas. También, obligará a buscar la coherencia entre todas las “estrategias de comunicación parciales” para caminar hacia una misma lectura de las amenazas, las debilidades, las oportunidades y fortalezas posibles en cada organización.

Tercero, la comunicación estratégica está vinculada a la organización: el término comunicación estratégica no tiene sentido fuera del ámbito de las organizaciones. Se entiende el término organización como empresa o institución pública o privada, que trabaja de manera organizada en la misma dirección, para alcanzar un objetivo, cumplir una misión y hacer realidad su visión corporativa en el entorno del cual forma parte.

En la misma línea, Hallahan et al. (2007) definen la comunicación estratégica como la comunicación realizada por una organización, deliberadamente, con la finalidad de completar su misión.

Así, para Ibarra (2010) “Desde hace tiempo se sabe que hacer empresa ya no es sólo una cuestión de producción y ventas. Hoy, los grupos que tienen algún interés en la empresa hacen valer sus exigencias y tienen el poder para hacerlo”. Por ello, las organizaciones deben volverse cada día más competitivas y permanecer atentas a las políticas, criterios y estándares que les exige el entorno cercano y el mercado mundial, en un mundo globalizado.

Hoy las organizaciones que buscan una proyección a largo plazo, saben que deben estar en cambio permanente. En esa medida, cada organización debe tener una estrategia innovadora y diferente para posicionarse en el tiempo. Una empresa solo puede superar a su competencia si consigue una diferencia que pueda mantener, una ventaja competitiva sostenible.

En la línea, Argenti, Howell, Beck (2005) aportan que la comunicación estratégica es la “comunicación alineada con la estrategia global de la compañía, para resaltar y fortalecer su posicionamiento estratégico”. Así, el posicionamiento estratégico se define de forma complementaria al posicionamiento analítico de la empresa. El posicionamiento analítico sitúa a la empresa, según las percepciones de sus públicos, en un determinado concepto real frente a sus competidores. Delimitar el posicionamiento analítico nos permitirá marcar el posicionamiento estratégico o situación en la que le gustaría estar a la empresa, en cuanto a las percepciones mentales de sus públicos de interés, y en base al cual, se definen los objetivos a alcanzar y se marcan las estrategias a seguir.

Para ello, la empresa debe estar también pendiente del entorno: de los requisitos para la internacionalización, de los planes y programas internos del país en cuanto a productividad, cooperación y relaciones internacionales. Debe estar pendiente del contexto político, cultural y social y de los comportamientos de las otras empresas y su posicionamiento en el mercado, así como de la opinión pública en general. En esta línea, se puede decir que la comunicación estratégica no solo tiene audiencias, ni públicos objetivos, sino públicos de interés o *stakeholders*

vinculados a la organización a través de sus intereses particulares en los objetivos de la empresa.

Para explicar lo dicho anteriormente, se puede decir que no es lo mismo la audiencia de una acción publicitaria, por ejemplo, o el público objetivo al que va dirigida la campaña o un evento, que los grupos de interés de las organizaciones, los *stakeholders*. Los públicos de interés son colectivos que tienen algún sentido por y para la organización y que no son solo las audiencias o ni siquiera los consumidores de un producto. Tanto los consumidores como las audiencias son también públicos de interés, pero existen otros más que tienen interés para la organización, tales como por ejemplo, los empleados o los organismos e instituciones públicas con los que se relaciona la empresa, entre otros.

Los *stakeholders* mantienen una relación interactiva con la organización (Argenti, Howell, Beck (2005), de modo que pueden entrar en contacto con ella, por diferentes canales y medios, en cualquier momento, si lo desean, y no solo a través de la adquisición de un producto o porque vean un anuncio de la empresa. Del mismo modo, los *stakeholders* pueden también rechazar la participación activa, en cualquier momento, si así lo desean. Además, los diferentes públicos de interés pueden conectarse entre sí y establecer sinergias que en positivo y en negativo afecten a la empresa. Se establece pues la posibilidad de que el público elija, o no, participar de los mensajes que la organización lanza en función de los esfuerzos que quiera o esté dispuesto a hacer.

La organización debe ser consciente de que ya no existen audiencias cautivas o meros públicos objetivos, sino que se debe estudiar cada caso, debiéndose cuantificar qué grado de participación se requiere de cada grupo, valorando la posibilidad real de obtenerlo. Después, se establecerán los objetivos en consecuencia, según estén los grupos de interés, más o menos alejados del entorno de la organización.

Finalmente, teniendo en cuenta todos los conceptos e ideas antes descritas, se propone una definición de *comunicación estratégica* en las organizaciones, tal como: el esfuerzo de gestión de la comunicación que hay que realizar a largo plazo, en el entorno de una organización, para conseguir que la relación con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuyan a sumar beneficios, en la línea de alcanzar los objetivos marcados en base a la visión y misión de la estrategia global de la empresa. La consecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desdoblaron en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para el logro de los objetivos marcados a priori.

Así, esta definición incluye la perspectiva de la empresa, de la participación del sujeto, de la gestión y de la consecución de objetivos a largo plazo, por encima de las tácticas parciales que haya que desarrollar para alcanzarlos y de los planes de acción, a corto plazo, en los que se desdoble la consecución de tales objetivos.

La comunicación estratégica pretende entonces que la empresa sea diferente, objetivo básico de la gestión de los activos intangibles en las organizaciones. Por tanto, su acción está al servicio de la gestión de los activos intangibles. De este modo, ya se sabe que la comunicación es la mejor herramienta para gestionar los activos intangibles, lo que debe concretarse en que es la comunicación "estratégica" la mejor forma de gestionar tales recursos.

Para lograrlo, se requiere que las organizaciones piensen diferente y se apoyen en una estructura comunicativa sólida y eficaz. La comunicación debe ser entendida como el enlace e hilo conductor fundamental que tienen las organizaciones con el entorno. Un adecuado manejo de la comunicación permitirá diseñar, desarrollar, poner en funcionamiento y mantener la estrategia de las organizaciones, en los diferentes niveles de actuación de la empresa, que permita alinear las estrategias corporativas con el entorno, garantizando coherencia y continuidad y

desarrollando una línea de acción permanente, proyectando en los *stakeholders* una imagen positiva y mejor reputación al largo plazo, como objetivo final de la gestión de los activos intangibles.

4. Situación actual del profesional de la comunicación estratégica

Como se concluye en el epígrafe anterior, la comunicación en las empresas de hoy está evolucionando muy rápidamente hacia la gestión de los activos intangibles. Las organizaciones de hoy no demandan profesionales de la comunicación sino profesionales de la gestión de estos activos; integrándose más que nunca la formación en comunicación con la formación en organización de empresas en general y en activos intangibles, en particular.

Esta tarea descrita, la gestión de los activos intangibles por medio de la comunicación estratégica, necesita la profesionalidad de un responsable que siendo capaz de asumir el nuevo contexto, desarrolle la tarea fundamental de integrar la comunicación en la consecución de la estrategia general de la compañía.

Así, como ya aporta Scheinsohn y Saroka (2000:156) es evidente que en muchas empresas y organismos públicos, se va imponiendo “el cargo de Director de Comunicación o “Dircom” destinado a un ejecutivo de primera línea que tiene la responsabilidad de delinear, administrar y controlar la estrategia comunicacional a la que nos referimos”.

Por otra parte, se considera la necesidad de un perfil profesional que no coincide exactamente con el tradicional Dircom. Se propone como nuevo profesional al Director de Comunicación, especialmente dedicado a la gestión de los activos intangibles por medio de la comunicación y a la integración de las políticas formales y funcionales de la empresa.

Esto es lo que Scheinsohn y Saroka (2000:156) define como “estrategizar” la función de comunicación o dicho de otro modo, aclarar que la problemática de comunicación de la empresa no se reduce a la publicidad, promoción, *sponsoring*... sino que se debería enmarcar en una estrategia de comunicación global avalada por la alta dirección.

Así el profesional de la comunicación estratégica para Scheinsohn y Saroka (2000: 157) será el encargado de buscar la coherencia entre:

- lo que se pretende comunicar y lo que se comunica.
- lo que se comunica implícita y explícitamente.
- los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- lo que se declara y lo que se actúa.

Para esto, es necesario un profesional de la comunicación estratégica que sea capaz de moverse en los nuevos entornos y modelos de la comunicación empresarial entendida de forma global y no de forma parcial solo como responsable de la comunicación comercial o de la corporativa, y cuya labor se desarrolle en tres direcciones:

- Será el encargado de la gestión de toda la comunicación al servicio de los activos intangibles de la empresa.
- Será el encargado de integrar las políticas de comunicación de estos activos con las otras áreas implicadas en el desarrollo de los mismos.
- Será el encargado de lograr una armonía entre las exigencias de los públicos, con los que quiere entrar en contacto la empresa, evitar el conflicto y lograr el acuerdo.

Ya en Carrillo y Tato (2004, 2005) se define la figura de un profesional que podía asumir las funciones de comunicación estratégica. El DIRCE o director de comunicación espiral, como profesional experto, que asumirá la dirección de comunicación desde el interior al exterior de la empresa, empezando por la integración de la comunicación interna y secuencialmente, abordando la integración de la comunicación externa al servicio de los objetivos de la empresa.

El DIRCE (Carrillo y Tato, 2005) es en realidad un director de comunicación estratégica que desempeñará funciones claves en la organización desde dentro hacia afuera. El planteamiento de su trabajo será a largo plazo, debiendo empezar por la gestión de la comunicación interna previamente o, como poco, de forma paralela a la gestión de la comunicación externa.

Su éxito o fracaso no se reduce solo a su capacidad para desarrollar bien su trabajo, dependerá de la habilidad para integrar la comunicación interna y externa en la estrategia de la empresa a largo plazo. Además, dependerá también de su pericia para integrar sus funciones con las de los demás directores de la empresa. En esta línea, según van Riel (2003:3) el "especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del problema". Nada más lejos de la realidad de lo que debería ser, el profesional de la comunicación estratégica tendrá que estar preparado para desarrollar fórmulas que proporcionen nuevas soluciones coherentes con las capacidades de la empresa, pero que por su naturaleza integradora implican al resto de departamentos.

Dicho de otro modo, el profesional de la comunicación estratégica será el responsable de la comunicación estratégica y ésta no está separada del resto de estrategias que la empresa debe definir para el logro de sus objetivos.

Esta tarea lleva tiempo, de ahí que se deba asumir la visión a largo plazo, que permite que una firma construya su identidad y comparta sus valores y sus habilidades específicas desde dentro hacia fuera, en el transcurso del tiempo, y no rápidamente o en situaciones puntuales.

Por esto, la comunicación estratégica debe tener una posición clave en el desarrollo de la estrategia integral de la compañía. Este será un puesto estratégico que debería estar integrado en el equipo de dirección y gestión al más alto nivel.

Las transformaciones corporativas que están sufriendo las organizaciones conducen a nuevos desafíos para el responsable de esta forma de comunicación y su equipo. El lugar de trabajo desde el cual la comunicación estratégica se gestiona debe ser la dirección de comunicación. La dirección de comunicación recoge las obligaciones del tradicional departamento de comunicación de la empresa e incluye la gestión de sus recursos intangibles, vigilando que la imagen de la empresa sea positiva y que la comunicación realizada esté a su servicio. Esta dirección debe estar en el centro de la organización, en cuanto a importancia, pero en la primera línea del organigrama en cuanto a posición.

En resumen, y como se anticipó más arriba, esta dirección deberá trabajar de forma completamente integrada con el resto de políticas formales y funcionales de la empresa, de modo que sus decisiones permitan contribuir al éxito de la firma, y no sólo al éxito de la comunicación de la firma.

5. Qué formación debe tener un profesional de la comunicación estratégica

Para hablar de la formación hay que situarse frente al nuevo entorno académico, el Espacio de Educación Superior Europeo. Las nuevas tendencias en materia de estudios universitarios obligaron a las áreas de comunicación de España (Periodismo y Comunicación Audiovisual y

Publicidad) a desarrollar un Libro Blanco que definió los futuros títulos universitarios de comunicación, en donde se estipuló ya a priori, el mantenimiento de las tres titulaciones de comunicación por separado (periodismo, comunicación audiovisual y publicidad). Posteriormente, y tomando como mera referencia aquel documento inicial, se crearon títulos de grado (relacionados con el Periodismo, la Comunicación Audiovisual y la Publicidad y Relaciones Públicas) o bien, dobles grados que abarcaron terrenos de la comunicación más específicos. Tanto los grados como los dobles grados se podrían completar con un título de Máster, de uno o dos años más, que en algunas universidades se ha centrado en el ámbito de la comunicación estratégica.

Por tanto, el perfil profesional de la comunicación estratégica no está presente de forma aislada en los estudios descritos, sino incluido en la formación general de los grados, sugiriéndose en algunas universidades como un buen itinerario para estudios de Máster, a través de los cuáles se logre la especialización necesaria.

Así los estudios de especialización en comunicación estratégica se fundamentan en el tratamiento del tema de la comunicación de forma interdisciplinar, teniendo en cuenta que en comunicación son dos las líneas básicas de estudio: la primera hace referencia a la fundamentación conceptual relacionada con las teorías de la disciplina, y la segunda, hace referencia a las prácticas profesionales, siendo más en este entorno, desde el que se planifica la especialización en comunicación estratégica.

Esta formación específica deberá permitir la adquisición de un conocimiento actualizado en el campo de la dirección estratégica de la comunicación de empresas e instituciones (gestión estratégica de los activos intangibles tales como la imagen, la marca, la reputación... y gestión de la comunicación corporativa e interna -al servicio de las políticas formales y funcionales de la empresa, tales como son las políticas financiera, comercial, de producción, etc.-).

Así, la formación del profesional de comunicación estratégica debe capacitar para diseñar, gestionar, dar coherencia y tomar decisiones para coordinar e integrar las estrategias desarrolladas en la empresa, sobre todo por medio de la comunicación, y ejecutarlas a través de planes de acción específicos para alcanzar los objetivos de comunicación primero y los corporativos después.

Con todo esto, el perfil del profesional en comunicación estratégica podría y debería desarrollar las siguientes tareas:

1. La dirección de departamentos de comunicación. Destacando que en este nuevo entorno empresarial, la gestión de la comunicación y la de los activos intangibles, susceptibles de ser gestionados por la comunicación, deberían ser asumidos desde la misma área de trabajo, que a su vez debe depender de la más alta dirección de la empresa.
2. La preparación de políticas de comunicación estratégica alineadas con el resto de políticas de la empresa. El fin será mejorar procesos, generar negocio y potenciar la marca-empresa para ganar así reputación y valor añadido.
3. La orientación de estrategias y la aplicación práctica de tácticas y planes que desarrollen las estrategias de comunicación empresarial, así como la planificación anual de proyectos de comunicación en cualquier tipo de organización y la asignación del presupuesto de comunicación, conforme a las estrategias definidas. También, se encargarán de la planificación de investigaciones *ad hoc* necesarias para llegar a definir los ejes fundamentales, como del desarrollo e implantación efectiva de campañas concretas, que supervisarán, ejecutarán y controlarán. Para ello cuentan con su

conocimiento de los mercados y de las herramientas de comunicación, observación y control.

4. La coordinación y participación interdisciplinar con las diferentes áreas de la organización para la consecución de objetivos corporativos. La coordinación de grupos de investigación y del propio equipo de trabajo, en la consecución de los objetivos alineados con la estrategia general de la compañía.
5. La delimitación de los grupos de interés conforme a su importancia estratégica para con la organización y que serán con los que es necesario establecer la comunicación.

En resumen, el profesional de comunicación estratégica sería pues el responsable del área de comunicación de una organización, estableciendo contacto con los diversos públicos de interés, sean estos internos o externos.

Debido a la dificultad y variedad de acciones, que están englobadas en lo que se acaba de definir como comunicador estratégico, se proponen a continuación, las áreas y perfiles, que debe dominar un director de comunicación estratégica:

Relaciones informativas con los medios de comunicación, como la tarea tradicional desempeñada por los directores de comunicación.

Responsabilidad Social Corporativa, inscrita en el contexto de los activos intangibles. En esta línea, deberá planificar acciones de patrocinio estratégico y mecenazgo, edición de informes y memorias de RSC...

Gestión del conocimiento: activo intangible estratégico que está influido directamente por la comunicación, y que incluso puede absorber en su gestión a la comunicación interna y plantearse al servicio de las políticas relacionadas con la cultura corporativa de la empresa.

Gestión de marca: la marca es el activo intangible central en el contexto actual, y está muy relacionado con la reputación corporativa. Tradicionalmente, la gestión de marca ha presentado un nexo en común con el departamento de marketing. Hay que decir, que no es función del comunicador estratégico, la marca-producto sino la marca-empresa capaz de generar reputación para toda la organización y no sólo para los productos.

Cultura corporativa: la cultura es un intangible que permite a la organización generar un conocimiento compartido y unas pautas de acuerdo y coherencia que no pueden dejar de existir en toda organización y que están muy relacionadas con la comunicación interna y con la Gestión del conocimiento. Así, son funciones asociadas a esta área el hecho de apoyar a la organización en el logro de objetivos de identificación y conocimiento de la identidad corporativa, apoyar en el logro de objetivos de la gestión de la cultura corporativa, cumplir con los objetivos de información con los públicos internos, asesorar en materia de comunicación a las diversas áreas de la empresa implicadas en el cambio cultural, apoyar pues los procesos de cambio y desarrollo organizacional.

Planificación y gestión estratégica: participa de la planificación de distintas políticas específicas que afectan a la marcha de la organización, y que se especializan en función de los públicos a los que se dirijan, como por ejemplo, los públicos financieros. El director de comunicación estratégica también podrá intervenir en los procesos intermedios necesarios para poner en marcha las decisiones tomadas. Se trata de influir positivamente en el entorno para lograr los objetivos planteados. Por ejemplo, incidir en los potenciales accionistas para que inviertan, en las autoridades para hacer viables las regulaciones, en los públicos internos de la organización para captar su interés y alinear sus deseos personales con los de la empresa.

-Comunicación de crisis: tarea que consiste en prevenir situaciones delicadas y restaurar la imagen perdida después de pasar una crisis. La organización que sufre esta situación es el centro de atención y por tanto hay que incidir en las relaciones con los *stakeholders* y en la opinión pública antes, durante y después de que haya sucedido un hecho que merme la credibilidad de la empresa y que podría hacer que la firma pierda negocio e imagen. La imagen que se tenga de la empresa a priori servirá para evitar consecuencias peores mientras se resuelve el tema. Gestionar la prevención de una situación de crisis es mejorar la imagen de la empresa de forma estratégica, lo que significa que hay que construir una imagen a largo plazo basada en objetivos tácticos que se van alcanzando al corto plazo. El resultado de la acumulación de los resultados de esa estrategia, diseñada en pasos que hay que dar al servicio de la empresa, será la buena reputación que alcanzará la organización.

Creación de imagen y reputación: como ya se ha dicho, la imagen no es propiedad de la empresa sino que está en las mentes de sus *stakeholders*. Es lo que ellos piensan que la empresa es y hace. Estas percepciones se basan en una serie de "atributos" que son difundidos por la empresa a través de sus acciones, conductas y por supuesto, de la comunicación. Los *stakeholders* tienen la facultad de influir y ayudar a crear esta imagen corporativa. Entre ellos están los medios de comunicación, los expertos, los líderes de opinión, los competidores, pero sobre todo, la imagen es construida por los *stakeholders* a partir de su propia experiencia con la compañía y con sus productos y servicios. Una experiencia positiva, sumará valor y devolverá a la firma reputación corporativa. Así, cuando la imagen es buena, la empresa puede desarrollar su plan estratégico general con más garantías que cuando esta imagen no es muy buena. En estos casos, la comunicación estratégica interviene para armonizar y encontrar puntos en común entre la imagen real y la imagen intencional que la empresa pretende conseguir. No obstante, será la experiencia real, y el contacto directo, los que conseguirán cualificar esa imagen corporativa y convertirla en reputación, que después la propia empresa comunicará (formando parte de la comunicación estratégica) a los mismos *stakeholders* que permitieron alcanzarla. Este último paso es una condición *sine qua non* en la gestión estratégica de la reputación corporativa, ya que reputación que no es comunicada, no existe realmente.

5. Conclusiones

En primer lugar, se concluye que es difícil definir la comunicación estratégica debido a la inconsistencia polisémica de sus dos palabras: "comunicación" y "estratégica", lo que ha llevado a que muchos autores hayan abusado del término, no siempre en la dirección correcta.

Hay que destacar el auge que ha cobrado la comunicación estratégica en los últimos años, lo que se ha visto reforzado por la práctica profesional de la comunicación en las empresas, más en la línea de integrarla con la estrategia global de la compañía y bajo la supervisión directa de la alta dirección, que bajo el auspicio de departamentos, como el de marketing o formas de comunicación parciales como la publicidad, por ejemplo. La comunicación estratégica es incluso un planteamiento que excede a la aplicación de la comunicación corporativa, entendida como formas y técnicas de comunicación al servicio de la empresa.

En segundo lugar, se destaca que la definición de comunicación estratégica debe incidir en que, aunque la comunicación no tiene por qué ser siempre estratégica, cuando sí lo es debe ser comunicación gestionada, o lo que es lo mismo, intervenida en la dirección que marcan los objetivos empresariales al más alto nivel y no solo a la altura de formas de comunicación aisladas.

Por otra parte, la definición correcta del término debe destacar que no es lo mismo la comunicación estratégica que las estrategias de comunicación. La comunicación estratégica

necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles, siendo el resultado mucho más que la suma de las “estrategias de comunicación” parciales.

Por último, la empresa debe tener una relación interactiva con los grupos de interés, no con audiencias o públicos objetivos parciales. Los *stakeholder* mantienen una relación con la organización, de modo que pueden entrar en contacto con ella, lo que sentará las bases de la estrategia que se traza para conseguir determinados objetivos.

Se puede decir que el concepto de comunicación estratégica es posible dentro del contexto de la comunicación empresarial. Más particularmente, la comunicación estratégica gana mayor protagonismo en el contexto del modelo de comunicación espiral del que se habla ya en Carrillo y Tato (2005), destacando que bajo este modelo la comunicación estratégica debe planificarse a largo plazo. La comunicación estratégica está más cerca del *management* (o políticas de gestión de la empresa) que de la comunicación propiamente dicha. La comunicación estratégica parte del corazón de la organización, que debe ser la dirección de comunicación.

En tercer lugar, el perfil del profesional en comunicación estratégica debería encaminar su formación a obtener conocimiento y capacidades en las áreas tradicionales de la comunicación interna y sobre todo corporativa, pero sobre todo y además, debería trabajar en la obtención de habilidades relacionadas con la gestión empresarial y con la gestión de activos y recursos intangibles, susceptibles de ser gestionados por medio de la comunicación estratégica a largo plazo y alineados siempre con los objetivos corporativos.

Trabajo realizado con el apoyo del Gobierno de Extremadura y Fondos Feder UE.

6. Referencias bibliográficas

- [1] ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A. y BECK K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, vol. 46(3), 82-90.
- [2] CARRILLO, M. V. et al. (2013). *Los retos de la comunicación*. México: Pearson.
- [3] CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral. *Razón y Palabra*, 39. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html>
- [4] CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2005). El diseño de la “Comunicación Espiral” al servicio de las organizaciones del siglo XXI. *Global Media Journal en español*, vol. 2(4). Disponible en http://gmje.mty.itesm.mx/numero_actual.html
- [5] GARRIDO, F. J. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión, 2000.
- [6] HALLAHAN, K. et al. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1(1), 3-35.
- [7] IBARRA, W. (2010). *Comunicación estratégica*. Disponible en <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>.
- [8] ISLAS, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica, *Chasqui* Disponible en <http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>
- [9] MATILLA, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la

Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull, Barcelona (España). Disponible en <http://tdx.cat/handle/10803/9222>.

[10] MULLEN, M. (2009). Strategic communication: Getting back to basics. *Joint Forces Quarterly*, vol. 55(4), 2-4.

[11] PÉREZ, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*, Madrid: Ariel.

[12] PÉREZ, R. A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?” *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, nº 2. Disponible en <http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>

[13] SCHEINSOHN, D. y SAROKA, R. H. (2000). *La huella digital*. Fundación OSDE: Argentina.

[14] SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. y LAUTERBORN, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago, IL.

[15] TIRONI E.; CARVALLO, A. (2011). *Comunicación estratégica*. Chile: Taurus.

[16] VAN RIEL, C. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 34. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/>