

La estrategia en comunicación y un modelo de planificación estratégica desde la prospectiva y la emocionalidad

Miguel Antezana

Recepción: 19 de junio de 2020

Aprobación: 20 de julio de 2020

Resumen

La estrategia está estrechamente ligada a la historia de la humanidad. Su origen se relaciona con las artes militares y ha ido migrando a otros rubros de la sociedad, ubicándose desde la segunda mitad del siglo XX en el campo organizacional. Pese a la presencia masiva del término, sobre todo a niveles directivos, no hay un consenso sobre la definición de estrategia y mucho menos cuando se relaciona con el rubro comunicacional y con los procesos de planificación en comunicación. Este artículo ensaya una definición de la estrategia en comunicación y presenta un modelo de planificación estratégica de la comunicación, el cual incorpora la prospectiva y la dimensión emocional de los públicos objetivo.

Palabras claves

Estrategia, estrategia comunicacional, planificación estratégica, prospectiva, emocionalidad.

Abstract

The strategy is closely linked to the history of humanity. Its origin is related to the military arts and has been migrating to other areas of society, locating itself in the organizational field since the second half of the 20th century. Despite the massive presence of the term, especially at managerial levels, there is no consensus on the definition of strategy, much less when it is related to the communication field and the communication planning processes. This article outlines a definition of communication strategy and presents a strategic communication planning model, which incorporates the prospective and emotional dimension of target audiences.

Keywords

Strategy, communication strategy, strategic planning, prospective, emotionality.

Introducción

La historia de la humanidad está estrechamente ligada al concepto de estrategia. Desde la conceptualización militar, la estrategia tiene busca la gestión del poderío en un conflicto bélico, la aplicación de su hegemonía o evitar una guerra. La obra más representativa del vínculo entre la estrategia y la guerra es *El Arte de la Guerra*, la cual se atribuye al general chino Sun Tzu. Dividida en 13 capítulos, cada uno de los cuales se dedica a un aspecto de la guerra y cómo se aplica a la estrategia y tácticas militares, la obra ha sido leída y aplicada en otros rubros distintos al militar y sin distinciones, desde la política, la religión, los deportes y el comercio, hasta el mundo organizacional. Es precisamente en el ámbito empresarial donde este tratado ha tenido

diversas adaptaciones e interpretaciones con el fin de “conquistar” el éxito; lo cual resulta curioso, pues el eje de la obra de Sun Tzu es el engaño.

En el siglo XX, universidades estadounidenses, entre las que se destaca la Universidad de Harvard, utilizaron la estrategia como parte de su oferta académica enfocada en los negocios y se esbozaron diferentes encauces. Pérez y Massoni (2009), tras hacer un recuento de todas las visiones sobre estrategia desde la segunda mitad del siglo XX, citan adecuadamente a Richard Koch (1995):

Sabemos más sobre estrategia que hace 10, 20, 30, o 40 años, pero nunca como ahora

este tema ha sido tan frustrante y confuso tanto para el profesional como para el estudiante. [...] El resultado es que para muchos directivos “estrategia” ha comenzado a parecer una palabra sin sentido o desesperadamente académica. (p.18)

Pese a la presencia masiva de la estrategia en el mundo de los negocios, en el organizacional y en el académico, su relación con la comunicación no ha sido la más relevante de todas. Al poner la mira en los resultados económico-financieros, la visión de la estrategia ha sido vista como si fuese una herramienta única, cuando en realidad es aplicable en diversas dimensiones, como la comunicacional.

Estrategia y comunicación

La revisión de los conceptos, teorías y posturas en torno a la estrategia resulta paradójica. De acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española*, estrategia proviene del latín *stratēgia*, “provincia bajo el mando de un general”, y este del griego *στρατηγία* *stratēgia*, “oficio del general”. Quizás partiendo de la base histórica de esa concepción militar —la cual se relaciona más con confrontación, guerra o ataque—, la comunicación no aparece necesariamente ligada a la estrategia, pues contraría la lógica militar. Una estrategia castrense, dentro de un contexto de conflicto, será efectiva si “sorprende” al otro, no si se comunica con él.

Cuando la estrategia es relacionada con el término “conflicto” se percibe la no existencia de la comunicación (en el sentido estricto), existen

procesos informativos limitados, y la imagen que busca generar quien emite los mensajes es la de ser el más fuerte o poderoso. (Antezana, 2012, p.111).

No obstante, el mismo *Diccionario de la Lengua Española*, si bien define estrategia como el “arte de dirigir las operaciones militares”, también la precisa como el “arte, traza para dirigir un asunto”. Cuando la estrategia es tomada en el ámbito empresarial y de los negocios, necesariamente tiene que migrarse hacia la generación de un vínculo más estrecho entre estrategia y los procesos de información y de comunicación, los cuales dependerán del grado de conveniencia o interés con los públicos con los que se quiere relacionar la organización y de la imagen que se quiere generar en ellos.

En una situación conflictiva —que encaja con la concepción estratégica militar— la comunicación con el otro es nula, pero son necesarios los procesos de información en ciertos niveles, tanto internos como externos. En una situación de negociación —organizacional, empresarial o con públicos— la comunicación y la información se realizan a medias, pues se encuentra de por medio la conveniencia y la competitividad. Mientras que, en situaciones en las que se buscan resultados satisfactorios para ambas partes, en una relación ganar-ganar, los procesos de comunicación e información deben estar necesariamente presentes y fluir sin limitaciones (Tabla 1).

Massoni apunta que “una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, un dispositivo que trabaja en evitar el malentendido

Combinación	Presencia de Comunicación	Presencia de Información	Imagen buscada
Estrategia-Conflicto	No	Sí, limitada	Del más fuerte
Estrategia-Negocio	Poca	Sí, por conveniencia	Del más competitivo
Estrategia-Comunicación	Sí	Sí, hay intercambio	Iguals / pares

Tabla 1. Relación entre Estrategia y Comunicación. Fuente: Antezana (2012).

ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias" (Perez y Massoni 2009, p. 429).

La relación de la comunicación con la estrategia hace que su dimensión militar, de conflicto, de ataque, se convierta en una dimensión de acercamiento, de conexión, de conocimiento entre las partes involucradas, tratándose de igual a igual. La comunicación tiene implícita una condición conciliadora, de entendimiento, que permite la consecución de metas no solo individuales, sino también comunitarias.

Sin embargo, una revisión de la literatura arroja diversos conceptos y posturas sobre la estrategia en comunicación e inclusive puede encontrarse confusión entre estrategia y otros términos, haciéndolos ver como si fuesen sinónimos.

Entre las definiciones de estrategia, se tienen las de Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014), quienes afirman que "la estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto"; y la de Matilla (2008), quien considera que la estrategia "está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más

adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios".

Existen visiones o enfoques distintos de la estrategia: como proceso, como contenido, como decisión y como etapa del proceso de planificación. Al respecto, Madroñero, G., y Capriotti, P. (2018) hicieron un análisis comparativo sobre la estrategia dentro del proceso de planificación en la comunicación, el cual concluye que no hay una concepción consensuada ni mucho menos ampliamente aceptada sobre la estrategia comunicacional.

En ese sentido, tras identificar 185 publicaciones (libros y capítulos de libros) de comunicación y relaciones públicas, Madroñero y Capriotti señalan que el 81% (150 publicaciones) sí incluyen una etapa de la estrategia de comunicación (implícita o explícitamente) y el 19% restante (35 publicaciones) no la incluyen (Tabla 2).

En cuanto a la concepción sobre la etapa de estrategia de comunicación, el análisis arrojó que tampoco hay consenso en torno a la definición de la estrategia en comunicación; hay miradas que van desde el "mensaje clave", la "forma de alcanzar los objetivos", pasando por el "conjunto

Incluye la estrategia como etapa	Cantidad de Publicaciones	Porcentaje
Sí	150	81
No	35	19

La incluyen de manera	Cantidad de Publicaciones	Porcentaje
Explícita	110	73.3
Implícita	40	26.7

Tabla 2. Identificación de la estrategia como etapa de la planificación. Fuente: Elaboración propia, basado en Madroñero y Capriotti (2018), p. 178.

Concepción	N°	%
El mensaje clave	35	23.3
Línea global de comunicación	24	16.0
Forma de alcanzar los objetivos	20	13.3
Macro etapa	10	6.7
Conjunto de decisiones	8	5.3
Conjunto de acciones	6	4.0
Otras definiciones	20	13.4
No definición	27	18.0
Total	150	100

Tabla 3. Tipología de definiciones sobre estrategia en comunicación. Fuente: Madroñero y Capriotti (2018), p. 179.

de acciones" y hasta no brindar ninguna definición (Tabla 3).

Ante esta variedad de posiciones, miradas y acercamientos a una definición de la estrategia en comunicación, se hace necesaria una depuración sobre lo que no puede considerarse estrategia. En primer lugar, la elaboración de un mensaje, así este se considere "clave", no tiene necesariamente relación con una estrategia y mucho menos puede

considerarse como tal. La emisión de un mensaje sin estrategia es un "tiro al aire" que no sabemos si impactará a algún público en particular. Desde nuestro punto de vista, se diseña una estrategia y dentro del marco de ella se pueden emitir mensajes, pero la sola emisión de un mensaje no tiene implícita una estrategia.

En cuanto a la línea global de comunicación, entendida como "una serie de decisiones

sobre la línea global o las políticas generales de comunicación y relaciones públicas" (Madroñero y Capriotti, 2018), esta tiene como debilidad el que la "estrategia" se guía según los criterios o lineamientos establecidos por la organización, pero no toma en cuenta el público objetivo. Los lineamientos corporativos se trazan de acuerdo con la visión de la organización, según sus metas particulares y su percepción de la realidad, pero no se diseñan tomando en consideración a sus públicos, pues esa tarea está reservada para el área de comunicación.

La postura relacionada con la "forma de alcanzar los objetivos" suele ser tan indefinida que puede interpretarse de miles de maneras y hasta puede entenderse que está relacionada con los medios que se utilizan para hacer la labor comunicacional. En ese sentido, es común observar en este punto que se asume que la utilización de unos medios específicos para comunicarse es la estrategia en sí misma, es la "forma de alcanzar los objetivos" desde una mirada operativa.

Los autores revisados por Madroñero y Capriotti "suelen asignar dentro de la macro etapa de estrategia las decisiones sobre los objetivos, sobre los públicos, sobre el mensaje o incluso sobre las tácticas de comunicación y relaciones públicas" (p.180). Esta concepción es errónea, pues mezcla variables de la planificación que son independientes pero que inciden en cómo es que debe diseñarse la estrategia, mas no es la estrategia en sí misma.

La concepción de decisiones y acciones caen por su propio peso al confrontarlas con la estrategia.

Una decisión o una acción no es estrategia en sí misma: la decisión a tomar o la acción a realizar, dependerá de la estrategia definida, no de manera inversa. Dentro del marco de una estrategia se toman decisiones, se eligen acciones, por lo que dichos términos no pueden considerarse sinónimos.

Por último, se destaca que solo el 11% de las publicaciones analizadas por Madroñero y Capriotti señalan cómo formular estrategia de comunicación; es decir, el 89% solo intenta dar una definición de estrategia de comunicación, pero no profundiza en las etapas o pasos relacionados con su proceso. Pérez (2001) señaló oportunamente que debe diferenciarse "qué comunicaciones son estratégicas", "qué estrategias son comunicativas". En ese sentido, diferenció que:

"Mientras para el comunicador se trata de establecer qué comunicaciones merecen el calificativo de estratégicas, cuáles son los rasgos que las caracterizan, y qué aporta la estrategia a la comunicación, en cambio para el estratega el proceso es el inverso: especificar qué estrategias merecen el calificativo de comunicativas y qué aporta la comunicación a la estrategia" (p. 549).

Así mismo, ante la imprecisión y ambigüedad en torno al concepto, y tomando en consideración los diferentes matices y dimensiones existentes, Pérez (2001) asomó seis aproximaciones a la definición de estrategia de comunicación:

1ra.	Conjunto de tácticas de comunicación
2da.	Visión anticipativa
3ra.	Adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado
4ta.	Relación simbólica con el entorno
5ta.	Como la ocupación de una posición mental
6ta.	La estrategia de comunicación como perspectiva y visión de futuro

Tabla 4. Aproximaciones a la definición de estrategia de comunicación. Fuente: Pérez (2001), elaboración propia.

Pérez, quien es considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica, propuso una reformulación de la estrategia desde la comunicación, a través de cinco principios:

1. Entendiendo que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos tales como el *homo economicus*, el actor racional, el *player*, etc.
2. Concibiendo la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra.
3. Poniéndose en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.
4. Añadiendo a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles.
5. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar reglas hermenéuticas, orientativas y articuladoras.

Estos principios han venido siendo discutidos desde hace varios años en el Foro Iberoamericano

sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), espacio académico fundado por Rafael Alberto Pérez, quien promovió sus encuentros hasta su fallecimiento en 2019.

Hacia una definición y un modelo de planificación estratégica de la comunicación

Ante la diversidad de miradas, resulta pertinente dar una aproximación que permita entender qué es estrategia en comunicación y la forma en que se articula con el proceso de planificación comunicacional.

La estrategia en comunicación son las diferentes formas con las que se enfrenta la labor comunicacional, las actitudes que se asumen para hacer comunicación con un público objetivo en particular, las cuales debe tomar en consideración su condición emocional en el momento o coyuntura en la que se realiza. La estrategia no es un ejercicio realizado solo desde la mirada de quien busca comunicarse desde el objetivo que se quiere alcanzar, sino que debe incorporar al público que se desea impactar. Por lo tanto, la estrategia en comunicación no debe

enfocarse solo en la búsqueda de cómo alcanzar la meta planteada, sino que debe tener claridad sobre qué piensa, qué cree y, sobre todo, qué siente el público objetivo, pues sobre la base de esos elementos es que será definida.

Si asumimos que en comunicación la estrategia son las diversas formas que pueden adoptarse para ejecutarla, es conveniente plantear una estructura elemental para el diseño de una estrategia comunicacional, la cual puede servir como punto de partida, tanto en las etapas de planificación como en la de su propia ejecución.

El modelo propuesto incorpora y articula la concepción de la estrategia y la prospectiva a la planificación tradicional. Sin ellas, la planificación tiende a convertirse en un ejercicio mecánico, administrativo y/o rutinario, cuando la comunicación debe ser considerada como una de las herramientas fundamentales de gestión en las organizaciones. Desde esta perspectiva, el modelo establece cuatro etapas que culminan en la ejecución y gestión de la comunicación, pero desde una mirada estratégica.

Primera etapa: Análisis de la coyuntura

La comunicación estratégica debe partir de un examen de la coyuntura que antecede al momento en el cual se ejecutarán las acciones comunicacionales. Sin ese conocimiento previo, la comunicación se realizaría según el criterio subjetivo del ejecutante y no sobre una base real y objetiva en la que deben considerarse las variables sociales, económicas y políticas, a nivel general, así como las variables demográficas y

culturales, a nivel particular. La revisión de hechos, estadísticas, cifras, de otros datos relacionados (si los hubiera) y de las características de lo públicos involucrados en la coyuntura previa, son indispensables para tener una aproximación de cómo es que se llegó al momento actual. En otras palabras, se debe analizar el pasado reciente para entender el presente y tener un diagnóstico lo más cercano a la realidad.

Sin embargo, este análisis resultará insuficiente si se limita al macroentorno y/o microentorno. Es necesario analizar al público objetivo para determinar su estado emocional actual, para entender el porqué de su condición en medio de la coyuntura existente y su predisposición comunicacional.

Segunda etapa: Diseño de escenarios

El análisis previo se convierte en el insumo principal para el diseño de escenarios, entendiéndose estos como la construcción de los posibles hechos futuros. El diseño de escenarios es también conocido como análisis prospectivo, el cual busca la identificación temprana de sucesos que pudieran derivarse de la situación actual con el objetivo de plantear posibles estrategias y acciones comunicacionales. El diseño de escenarios debe realizarse de la manera más realista posible, tomando en cuenta la mayor probabilidad de que ciertos hechos acontezcan a partir del momento actual.

Es práctica saludable no diseñar un solo escenario sino, por lo menos, tener uno optimista (o positivo) y uno pesimista (o negativo). Estas dos visiones,

en las que los hechos pudieran ser, inclusive, los mismos, pero con una intensidad/gravedad distinta, permitirán delinear diferentes estrategias para cada escenario; siempre tomando en cuenta, también, la actitud de los públicos involucrados en cada uno de los escenarios diseñados.

Tercera etapa: Definición de estrategias

Este es el eje central del modelo planteado: el cómo hacer la estrategia. Como se expuso, la estrategia en comunicación son las diferentes formas en las que se enfrenta la labor comunicacional; por lo tanto, debe entenderse como el marco dentro del cual se dispondrán las acciones comunicacionales a ejecutar. La estrategia determinará las formas y la emocionalidad con las que se ejecutarán las labores de comunicación. Dado que en el proceso de comunicación están involucrados diversos públicos (individuales o grupales), es necesario determinar cuál es el estado emocional del público objetivo, pues dependiendo de dicho estado se establecerá el marco emocional que debe regir los procesos de comunicación que se aplicarán con ese público. Esto no quiere decir que la estrategia deba diseñarse con la misma emocionalidad del público objetivo, sino que debe establecerse cuál es la emoción más acorde para hacer la comunicación con ese público en particular.

La estrategia en comunicación suele ser un elemento dinámico en el proceso de planificación, lo cual tiene sentido pues el sentir de los públicos también es dinámico y se ajusta a los hechos y circunstancias de acuerdo con la coyuntura. Es aquí donde tiene mayor presencia el estratega, no

el comunicador; pues aquel es el llamado a tener la mirada de conjunto y la mirada prospectiva.

Cuarta etapa: Elección de acciones

Luego de identificadas las posibles estrategias, dependiendo el escenario diseñado, es cuando se puede pensar en los mensajes, acciones, herramientas y medios a utilizar dentro del marco de las estrategias definidas. La estrategia le da sentido, la forma, a la labor comunicacional pues esta debe estar en clara sintonía con el estado emocional del público objetivo, lo cual permitirá alcanzar la meta de comunicación planteada.

Ante la ausencia de una estrategia, la cual ha tomado en cuenta la emocionalidad del público objetivo, las acciones de comunicación se convertirían en actividades repetitivas, con muy bajas posibilidades de impacto en los públicos y con poca probabilidad de tangibilizar los logros alcanzados a través de la comunicación.

Tras las cuatro etapas de la planificación estratégica en comunicación, lo que queda es la ejecución de las labores comunicacionales a través de los mensajes, medios y herramientas establecidos en la elección de acciones. Solo la gestión, por medio del control continuo, del establecimiento de indicadores y de monitoreo de las variables inmersas en el proceso comunicacional, permitirán realizar las correcciones o incorporar nuevas acciones necesarias para la consecución de los objetivos planteados.

Pongamos un ejemplo del modelo en un hipotético caso de comunicación gubernamental



Gráfica 1. Etapas de la planificación estratégica en comunicación. Fuente: Elaboración propia.

a nivel local. El punto de partida es una situación de crisis producto de la no atención oportuna a la población ante una coyuntura de emergencia. En ese caso, podemos asumir que los estados emocionales de la población pueden ser de rabia, de indignación, de frustración, por lo que tendrían una predisposición negativa hacia el gobierno local. El diseño de escenarios dependerá de la cantidad de recursos con los que se cuentan para atender a la población y, para este ejemplo, asumiremos un escenario optimista. La estrategia tiene que establecer la forma, el cómo será el marco dentro del cual se realizarán las labores comunicacionales que acompañarán el actuar del gobierno; por lo tanto, si la población está indignada, la estrategia (el tono) podría ser de aceptación de responsabilidades (no de justificación) pues esta se puede alinear de mejor manera con el estado emocional de la población y podría calmar los ánimos. Definida la estrategia la elección de acciones de comunicación, su ejecución y gestión queda en el campo operativo, siempre dentro del marco de la estrategia definida.

Conclusiones

La inexistencia de consensos en torno a la definición de estrategia en comunicación tiene como efecto que su aplicación no sea uniforme o que no exista por la confusión en su terminología. Es frecuente que se asuma como palabras sinónimas estrategia y acción, cuando una no necesariamente tiene relación con la otra.

La incorporación de la prospectiva y la dimensión emocional al modelo de planificación estratégica de la comunicación buscan la efectividad comunicacional, sobre la base de una conexión más cercana con el público objetivo y no solo poniendo atención en la meta que se busca alcanzar. La dimensión emocional humaniza la estrategia comunicacional y pone en segundo plano la visión estrictamente operativa, la cual, por sí sola, no asegura que se impacten a los públicos objetivo y se puedan alcanzar las metas, ni se puedan medir los logros de la comunicación.

Referencias

- Antezana, M. (2012). Comunicación y Estrategia: De la dualidad implícita a la unidad explícita, un enfoque desde el taoísmo. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*. Año VII, Número 17, V1, pp.109-116. ISSN 1669- 4015. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3226086>
- Madroñero, G., y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. The stage of Communication Strategy in the planning process of communication and public relations. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, VIII (16), 171–186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6872023>
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Pérez, R (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, R y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Tur-Viñes, V., y Monserrat-Gauchi, J. (2014). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. *Razón y Palabra*, (88), 18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5199428>