
Resumen: Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. Aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, desde donde surge la función del Dircom, dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. En definitiva Comunicación Estratégica® propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - Comunicación Empresaria - Comunicación Estratégica® - Comunicación Institucional - comunicación organizacional - Dircom - gestión comunicacional - Gobierno Corporativo - Management - Imagen Corporativa - organización - Poder - públicos - Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - *stakeholders*.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en las páginas 21-22]

Antecedentes

A fines de la década del 80 y a partir de la publicación de mi primer libro, inicié lo que sin querer representó para aquellos días un novedoso y provocativo movimiento que denominé Comunicación Estratégica®.

Esta propuesta resultaba provocativa porque en los días en los que el marketing ganaba un “*veddetismo exponencial*”, yo osaba postular que la función comunicación excedía las fronteras del marketing y proponía su instalación *-en tanto función primordialmente política- en los territorios del Gobierno Corporativo y de la Alta Dirección*.

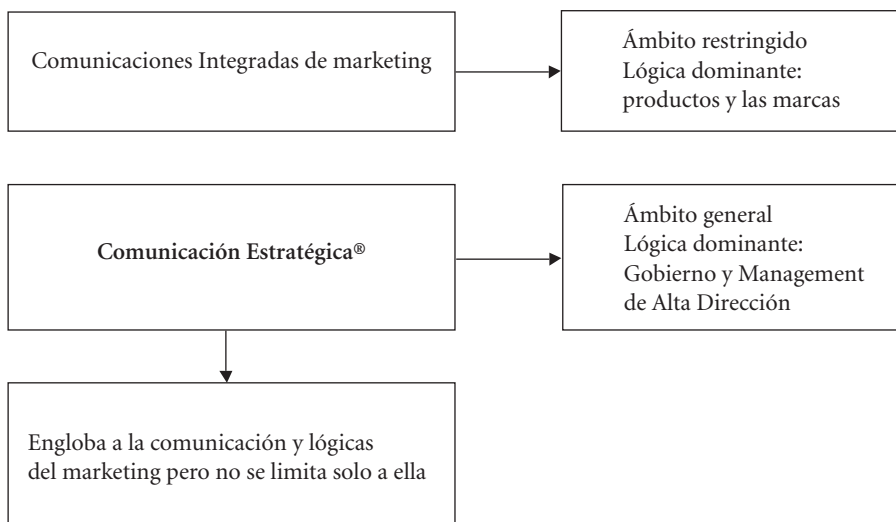
Durante largo tiempo la comunicación empresaria fue entendida como sinónimo exclusivo de publicidad. Afortunadamente, con los años fueron apareciendo en el plano internacional importantes aportes superadores a estas posturas sumamente reduccionistas.

Al respecto, uno de los aportes más significativos lo constituyó “Comunicaciones Integradas de Marketing” (Don Shultz, Stanley Tannenbaum y Robert Lauterborn), cuya propuesta básica advierte la necesidad de integrar las distintas técnicas tales como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción entre otras, para que en su conjunto *sirvan a los propósitos de marketing*. Comunicación Estratégica® pretende avanzar un paso más allá. Propone que no hay que limi-

tarse solo a integrar las diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y las marcas. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica.

Rompiendo las (falsas) fronteras

Esta perspectiva entiende que la estrategia comunicacional debe trascender los ámbitos restringidos –relaciones públicas, marketing, publicidad, recursos humanos, etc.- para establecerse en los ámbitos más generales y jerárquico de las decisiones, y desde allí ofrecer soluciones para los ámbitos restringidos y más específicos.



Para comprender esta propuesta resulta menester diferenciar la comunicación de nivel estratégico de las comunicaciones de nivel táctico, entendiendo a estas últimas como aquellas que surgen de técnicas que -en el marco de una gestión estratégica de la comunicación- cumplen una función primordialmente táctica, tales como la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, el diseño, la difusión periodística, el lobbying, etcétera.

En definitiva **Comunicación Estratégica®** propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Algunos ejemplos de comunicaciones de nivel táctico:

- Publicidad
- Promoción
- Sponsoring
- Relaciones Públicas
- Difusión Periodística

- Lobbying
- Comunicación con los empleados
- etc.

Así **Comunicación Estratégica**® procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Bajo ningún concepto debe ser interpretado esto como un menosprecio por las comunicaciones de nivel táctico, ya que ellas son las que encarnan a los instrumentos concretos a través de los cuales se procurará alcanzar el fin estratégico.

Como expuso Karl von Clausewitz: “Incurrimos en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos”

Reconociendo que cada comunicación de nivel táctico por sí sola adolece de evidentes limitaciones conceptuales y operacionales, a través de **Comunicación Estratégica**® *se pretende proponer un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas* -por consiguiente de sus correspondientes marcos conceptuales y operacionales-.

Al estudiar y comprender el marco conceptual y operacional de **Comunicación Estratégica**® surge a las claras -de manera muy natural y sin tecnicismos estériles- cómo la comunicación, las finanzas, el management, la problemática comercial, el factor humano, el desarrollo organizacional y la política (entre otros muchas otras cuestiones) se articulan para configurar ese particular y complejo fenómeno emergente de la “imagen corporativa”.

Si cada comunicación táctica comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se logrará una complementación recíproca. Pero si cada comunicación táctica pretende transformarse en la “función estratégica” en sí, indefectiblemente se producirán graves incongruencias de orden lógico y operacional.

Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional, la que no debe ser reducida a cuestiones de relaciones públicas, relaciones con el periodismo, comunicación interna, publicidad, promoción, sponsoring, marketing, branding, lobbying, diseño, etc. Es cierto, todas ellas se ocupan de comunicación, pero de comunicación táctica. Esta propuesta sostiene que cada una de ellas debería estar enmarcada en una “-Gran- Estrategia Comunicacional” que responda a los *propósitos políticos* del Gobierno Corporativo.

Teoría, práctica y persona

Si bien es cierto que **Comunicación Estratégica**® ofrece un sólido sistema de conceptos y de herramientas concretas para la acción directiva, su vector de trabajo fundamental se centra en el **estratega**, esto es en el operador de la comunicación (DirCom, Chief Communication Officer, Gerente, etc.). Por ello se considera vital poder trabajar sobre el factor humano implicado en la función de Dirección (de comunicación), abordando problemáticas tales como los modelos mentales y el desarrollo personal del operador.

De esta manera **Comunicación Estratégica**® busca generar valor en las aptitudes del operador (ofreciendo un sistema de conceptos y de herramientas concretas para la acción directiva) y en

son actitudes (llevando a cabo un trabajo con los modelos mentales y el desarrollo personal). A la vez, se reconoce que para lograr desarrollar las mejores estrategias, no basta con contar con los mejores conocimientos teóricos y con las más efectivas herramientas de gestión. Son factores absolutamente necesarios pero no suficientes. Sucede que conocimientos y herramientas son operadas por personas que deben decidir los instrumentos y los conocimientos pertinentes a ser aplicados, elegir los momentos oportunos, reconocer a los actores implicados, comprender las circunstancias políticas, entre muchos otros factores, factores que serán abordados con mayor o menor éxito de acuerdo a las competencias personales del operador de la comunicación. Comunicación Estratégica® entiende que estas competencias pueden y deben ser trabajadas y propone el método concreto para llevarlo a cabo.

La condición estratégica

Como su denominación lo explicita, **Comunicación Estratégica®** considera dos términos fundamentales a su razón de ser, ellos son el término “comunicación” y el término “estrategia”. Su objeto se ocupa no sólo de la teoría y práctica de la comunicación sino de la teoría y práctica de la estrategia. Desde esta perspectiva, no existe lo uno sin lo otro.

Un sinnúmero de enfoques hablan de “estrategia”, haciéndolo de manera muy ambigua y confusa cuando no de manera absolutamente desacertada. Hablan de estrategia porque asumen que “queda bien”, pero no logran comprender ni por aproximación aquello que la estrategia en verdad comporta.

La estrategia hoy no se limita al ámbito militar (el origen del pensamiento y la práctica estratégica). Tampoco se limita al ámbito empresarial (que a lo largo de la historia y en la mayoría de los casos se ocupó de desvirtuarla).

Se debe dejar en claro que para hablar de Estrategia se impone hablar de Política. La Política es la dialéctica de razones, la Estrategia la dialéctica de voluntades. La comunicación es la dinámica emergente de la Estrategia.

Entonces el estudio de **Comunicación Estratégica®** es en esencia –y al menos- el estudio de la comunicación, la estrategia, la psicología, el management y el comportamiento organizacional. De allí luego, su aplicación a ámbitos más específicos (relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, marketing, etc.)

...Que veinte años no es nada...

Ya pasaron 20 años desde cuando inicié toda esta propuesta con la publicación de mi primer libro. El enorme interés que moviliza hoy tanto en nuestro país como más allá de sus fronteras, demuestran que esta propuesta está plenamente vigente, que el tiempo lejos de erosionarla la fortaleció y que se proyecta hacia el futuro abriendo la posibilidad para la generación de nuevos espacios de investigación y propuestas de vanguardia.

Comunicación Estratégica® nos invita a desafiar las miopías propias y las ajenas. El análisis clásico de las organizaciones estuvo centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías. Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades hoy no se dinamizan como otrora a partir de un simple intercambio de objetos y valores materiales sino que lo hacen en función de complejas relaciones e interacciones que se configuran en la emergencia

de un incesante intercambio de mensajes.

A través de lo que expresa una organización -no sólo en su decir sino además en su hacer, sentir y pensar- está construyendo “ser”, está “siendo” (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma.

Para realizar sus propósitos la organización indefectiblemente necesita “ser con otros”. La estrategia de comunicación emerge precisamente de ese particular “ser con otros”. Cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procura alcanzar sus anhelos. Desde esta perspectiva y para abordar con solvencia este complejo proceso se propone un modelo concreto (conceptual y operacional) denominado **Comunicación Estratégica®**.

Bibliografía

Scheinsohn, Daniel. (2009). *Comunicación Estratégica®*. Buenos Aires: Granica.

Summary: **Strategic Communications®** implies an ethical frame, a set of principles and an integrated system of solutions for the boarding, the management and the direction of communicational issues. It approaches the integral management of corporate communications installing it in the high direction, from where the function arises from the Dircom, giving a step forward with respect to simplifying approaches and in relation to the hierarchial structuring of the position. It maintains that the communication must be articulated in an intelligent way through a global management and with the application of a logical strategy that is essential to differentiate from the tactical communication level. **Strategic Communications®** really proposes a management method destined to articulate in a general strategy all the tactical communications included.

Key words: communicational management - Corporate Communication - Corporate Governance - Corporate Image - corporate reputation - Dircom - Management - organization - organizational communication - power - Public Relations - stakeholders - Strategic Communications®.

Resumo: **Comunicação Estratégica®** implica um marco ético, um conjunto de princípios e um sistema integrado de soluções para a abordagem, gestão e a direção da problemática comunicacional. Aborda a gestão integral da comunicação, e a coloca na alta direção, desde onde surge a função do Dircom, dando um passo adiante respecto de enfoques reduccionistas e em relação à hierarquização da posição. Sustenta que a comunicação deve ser articulada de maneira inteligente através duma gestão global e com a aplicação de uma lógica eminentemente estratégica, que é imprescindível diferenciar da comunicação de nível tático. Em definitiva, **Comunicação Estratégica®** propoe um método de gestão com o fim de articular todas as comunicações táticas no marco de uma estratégia geral que as una.

Palavras chave: Comunicação Corporativa - Comunicação Empresária - Comunicação Estratégica - comunicação organizacional - Dircom - gestão comunicacional - Governo Corporativo -

Imagem Corporativa - Management - organização - Poder - públicos - Relações Públicas - reputação corporativa - stakeholders.

(*) Doctor en Marketing y en Ciencias de la Comunicación. Posgraduado en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Constructivismo, Management, Análisis Organizacional, Negociación, Ontología del Lenguaje, Pensamiento Complejo, Estrategia e Inteligencia Estratégica. Graduado en Publicidad. Psicólogo Social. Docente, Director y evaluador de carreras de posgrado. [Ver CV completo en la página 151]

Este artículo integró el Cuaderno Nro. 28: *Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos* de la serie Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]. (2009) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación.