

¿COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA O ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN?

«El arte del ajedrecista»

*Juan Camilo Jaramillo López**

Hace algún tiempo fui llamado con urgencia por un alto directivo de una empresa de servicios públicos de un importante municipio, que necesitaba apoyo en la solución de un problema de comunicación. A la reunión asistieron los gerentes y directores de las áreas involucradas en el tema y su exposición breve y concisa me permitió entender que se trataba de una crisis de confianza originada en la falta de difusión de información de calidad a sus grupos de interés y de buena interlocución de la empresa con sus usuarios y la comunidad en general.

El motivo de la consulta era muy concreto: querían que diseñara la estrategia para el manejo comunicativo de la emergencia, para lo cual me pedían que los orientara en la redacción de un aviso de una página en el diario local con la información que la gente reclamaba y que escribiera el texto de una cuña radial que iban a emitir para suavizar las relaciones de la empresa con el público.

Mi respuesta fue inmediata: «Puedo hacer lo que me piden -les dije-, pero ninguna de las piezas que definen como su estrategia va a resolver el problema, incluso es probable que el aviso de una página difundiendo información que debieron entregar y no lo hicieron en su momento no sea suficiente y en plena crisis tenga un efecto contrario aumentando la desconfianza. Y frente a la desconfianza una cuña radial, así la emitan cada quince minutos durante seis meses en todas las emisoras con cobertura local, no tendrá el menor efecto, porque ésta es una situación que no se resuelve con publicidad». «Y, entonces ¿qué hacemos?» -me preguntaron: «empezar por el principio -les contesté-: pensar estratégicamente».

El plan estratégico de comunicación que se diseñó en aquella oportunidad con participación de diversos sectores de la sociedad, además, por supuesto, del equipo de la empresa, me permitió asistir a uno de los procesos más interesantes y exitosos que he conocido de movilización social y de acercamiento a través de la conversación entre posiciones polarizadas y de construcción de visión compartida frente a una necesidad común.

* Ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, “Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación, he ahí la cuestión del DIRCOM, sep 28-30/2011 Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Juan Camilo Jaramillo López es comunicador de la Universidad Externado de Colombia. Ha sido ejecutivo, guionista y director de televisión y autor de novelas, textos teatrales, cuentos infantiles, piezas publicitarias y letras de canciones. En la actualidad se dedica a la consultoría privada en proyectos de comunicación pública y planeación estratégica de la comunicación. juancaj1954@gmail.com.

Desafortunadamente los responsables de la sostenibilidad del proceso solamente estaban interesados en superar la crisis que motivó su llamado urgente y después de un año, cuando las relaciones de la empresa con la comunidad avanzaban por buen camino y había mejorado sensiblemente su posicionamiento, lo suspendieron con argumentos de limitación presupuestal y porque se vinculó una comunicadora con un enfoque estrictamente periodístico que ni sabía trabajar en procesos comunicativos ni creía en algo diferente a su manejo mediático. Pocos años más tarde la empresa fracasó y por lo que entiendo mucho tuvo que ver ese fracaso con el deterioro de su interlocución con la comunidad.

He querido empezar con esta anécdota, porque en ella encuentro los tres factores que considero críticos para una verdadera asimilación de la comunicación estratégica en nuestra cultura: una noción pobre y reducida de lo que son y lo que significa plantear estrategias de comunicación; una idea instrumental y pragmática que se traduce en dificultad para entender que los procesos comunicativos diferentes de la publicidad requieren presupuesto y recursos; y falta de consistencia en la garantía de sostenibilidad, sin la cual no hay procesos comunicativos sino meras acciones coyunturales.

De la estrategia a lo estratégico

En justicia hay que reconocer que la solicitud de aquella empresa no solamente fue la que habría hecho cualquiera otra empresa de cualquier sector, sino la que, en general, hubiera esperado cualquier comunicador. Allí el que parecía desenfocado era yo, pues estamos familiarizados en la práctica de nuestro oficio y, lo que es peor, en lo que enseñan las universidades que forman a nuestros comunicadores, con la expresión: «se necesita una estrategia» para aludir al diseño de una campaña o de una pieza. Y la asumimos con la mayor naturalidad, como un axioma fuera de discusión, pero, en realidad ¿qué es la estrategia y qué es lo estratégico?

Para explicarlo con una analogía, la estrategia es a lo estratégico como el itinerario al viaje. Y lo primero que salta a la vista en el símil es que el itinerario solamente se puede escoger entre diversas posibilidades si se tiene clara la naturaleza y el sentido del viaje; o, planteado de otra manera, el mismo viaje se debe realizar con diferentes itinerarios de acuerdo con su propósito. Mientras que en un viaje para asistir a una reunión de negocios, por ejemplo, se busca el itinerario más directo, en un viaje de turismo el itinerario procura recorrer la mayor cantidad posible de sitios o una gira comercial visitar los puntos donde haya un mercado establecido y otra cantidad de posibilidades que dependen de cada viajero y de cada necesidad. De la misma manera, nunca hay una única estrategia para trabajar un tema. Y es un plan, que resulta de precisar la intención, identificar los problemas, trazar los objetivos, definir los interlocutores, conocer el contexto, establecer los recursos y ordenar y articular otras variables, el que debe determinar cuál es la estrategia o la combinación de estrategias adecuada en cada caso.

Desafortunadamente en nuestro oficio esta lectura juiciosa y metódica de variables ha sido suplantada por la imaginación, el talento creativo y, en

últimas, la genialidad, pues lo que se espera de nuestros comunicadores es que sean innovadores, originales y talentosos para diseñar campañas y piezas que logren impacto inmediato, sin que necesariamente correspondan al trazado de una ruta o un plan que garantice la sostenibilidad de ese impacto. Peor que eso, son los dueños de los temas los que trazan la estrategia aún antes de buscar al comunicador, como el alto directivo de mi anécdota, cuando prevén desde el presupuesto las piezas que suponen van a necesitar, el tríptico, el afiche, la cuña radial, el comercial de televisión o el aviso en medios impresos. Algo así, para matizar el ejemplo desde otra perspectiva, como si fuéramos al médico para pedirle la prescripción de las drogas que ya decidimos que necesitamos para curar una dolencia que él todavía no ha diagnosticado y que, eventualmente, en su criterio profesional no necesite de fármacos sino de tratamiento.

El arte del ajedrecista

Es conocida la anécdota que relata cómo, ante la insistencia del emperador de la China para que su maestro de ajedrez le pidiera el regalo que quisiera como contrapartida de sus lecciones, este aceptó recibir la cantidad de arroz que resultara de poner un grano en la primera casilla, dos en la segunda, cuatro en la tercera, y así sucesivamente; solicitud que el Emperador concedió con cierta actitud compasiva pues no entendía una aspiración tan humilde cuando estaba dispuesto a entregarle una fortuna, hasta que descubrió con asombro que los cálculos del maestro mostraban que no bastaría con todo el arroz de China para satisfacer su pedido¹.

Probablemente algunas interpretaciones de esta leyenda destaquen la habilidad del maestro para demostrarle a su alumno que no hay fortuna suficiente para pagar el conocimiento que ofrece el arte de ese juego, pero yo podría argüir que para un maestro con tal sabiduría ese es un propósito banal y vanidoso y que probablemente lo que en realidad buscaba con su estrategia era darle la última lección, enseñarle que detrás de lo que parece un simple juego se esconde una manera de pensar que ordena los pasos para obtener el resultado y que lo que realmente esperaba de él no era que fuera el mejor jugador de ajedrez, sino el gobernante más sabio y más hábil para planear estratégicamente su gobierno.

Otra referencia, también legendaria, al sentido de lo que es la estrategia es citada por Alejandro Rovira y Fernando Trías en su libro sobre estrategia y negocios "La Buena Suerte". Allí se cuenta que alguna vez, en un reino lejano, Merlín convocó a todos los caballeros y les dijo: «en siete noches, el Trébol Mágico de las Cuatro Hojas, el trébol que proporciona suerte ilimitada al que lo posee, nacerá en algún lugar del bosque encantado» retándolos para que salieran en su búsqueda. ¿Quién aceptará el reto de ir al Bosque Encantado en búsqueda del Trébol Mágico?, se preguntan los autores, para concluir que el individuo ha de plantearse si debe buscar un Trébol Mágico o crear las circunstancias para que no dejen de germinar Tréboles Mágicos de cuatro hojas, es decir, si debe esperar a que un factor externo condicione su buena suerte o si ésta es resultado de una actitud proactiva y dispuesta que crea condiciones para el éxito, si actúa como el estratega de su propia suerte. Y de

nuevo aquí la enseñanza tiene que ver con el propósito y con el camino para alcanzarlo².

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* «ejército» y *agein* «conductor», «guía». Por lo tanto, su significado original es: «el arte de dirigir operaciones militares». Por otra parte, el término griego *strategos* significa «general» y una definición más completa nos dice que la estrategia es “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”³ Por extensión, el concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un resultado. Peter Drucker la entiende como la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?⁴, lo que, en resumen, la define como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto tiempo.

Lo estratégico, por otra parte, es lo que direcciona y ordena el trazado de las estrategias y se define por la respuesta a tres preguntas: i) ¿Es imprescindible para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la Organización?; ii) ¿Articula acciones de diferentes áreas y por lo tanto es transversal?; y iii) ¿se propone metas y objetivos en el tiempo?

Para una organización es estratégico aquello que cumple esas tres condiciones: i) de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; ii) no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado; y iii) no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible.

Pensar estratégicamente significa hacerlo sin perder de vista el norte trazado por el propósito final entendiendo que la política sustenta a la estrategia y esta a la acción (Luis Ramiro Beltrán, 1993), y, por consiguiente, que la acción debe responder a lineamientos claros y definidos y proponerse metas que evolucionen y maduren las condiciones necesarias para obtener el resultado final esperado.

Así que pensar directamente, y sin surtir este proceso, en acciones específicas, como una campaña o una pieza comunicativa, no tiene nada que ver con pensar estratégicamente, por el contrario niega lo estratégico, o, para decirlo de una manera menos cruda, es puramente coyuntural y probablemente azaroso. Y tiene sentido, entonces, que se fundamente en la intuición y el talento creativo más que en una lectura juiciosa del propósito, el contexto y las condiciones específicas; lo que explica, por otra parte, la enorme dificultad para evaluar sus resultados.

Comunicación: ¿proceso de soporte o estratégico?

A pesar de que abunda la literatura técnica sobre comunicación estratégica y de que se realizan cada vez más eventos con este rotulo, albergó mis dudas con respecto a lo que muchos comunicadores, pero sobre todo las organizaciones y por supuesto sus directivos, entienden en la práctica por el concepto.

Y la prueba es que lo que predomina en las empresas son áreas de comunicación corporativa y en las entidades públicas oficinas de prensa, lo que quiere decir que en cada caso se trabaja básicamente para apoyar la que se considera la actividad prioritaria: darle soporte al manejo de la marca y la imagen, en el primero y apoyar al directivo de mayor nivel en la gestión de medios periodísticos, en el segundo, pero se ignoran o subvaloran otros campos de acción de la comunicación no menos estratégicos, como su capacidad para movilizar grupos de interés en la dirección trazada por los objetivos y para lograr coherencia en las actuaciones de las personas con respecto a los principios y valores institucionales, visión compartida y trabajo colaborativo.

Las preguntas más comunes que se encuentran en los manuales de comunicación, se centran en la formulación creativa del mensaje, la identificación de destinatarios, la planificación de los medios a través de los cuales se supone que se «hace» la comunicación y el efecto esperado, preguntas que responden a la formulación clásica: «quién dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto» (Harold D. Laswell, 1948), que no es más que el enunciado formal de lo que finalmente heredaríamos como el modelo *per se* de comunicación: «emisor-canal-mensaje-receptor» (Shannon y Weaver, 1949).

Si se observa con atención, estas son preguntas funcionales meramente operativas que se plantean la instrumentación del proceso pero que no responden a la intención de construcción de significado y sentido compartidos, que es el verdadero paradigma de la comunicación. Por el contrario, desde otra perspectiva menos plana y reduccionista, habría que decir que para formular el objetivo comunicativo es necesario establecer primero el propósito estratégico. Y es el objetivo el que permite identificar los destinatarios a los que debe hacerles sentido lo que se busca poner en común, secuencia que conduce a trazar la estrategia que define las acciones comunicativas que lograrán el objetivo, **que no siempre, ni necesariamente, son mediáticas** y a estructurar el relato que se va a comunicar.

SECUENCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Ahora bien, detrás de esta comprensión predominante, restringida y funcional, del proceso comunicativo se esconde una perversión del lenguaje, también cultural y profundamente afianzada en nuestra formación profesional, que en la práctica asimila como sinónimos, o por lo menos como conceptos equivalentes, los términos «información» y «comunicación». De hecho el modelo de Shannon y Weaver, que es aceptado universalmente como un modelo de comunicación, en realidad es un modelo de trasmisión de información y el famoso axioma de McLuhan (1967) según el cual son casi inexistentes los límites entre mensaje y medio, lo que valida es la idea de que si se resuelve el tema del medio por lógica queda resuelto el del mensaje y, en consecuencia, que se debe centrar la atención en la determinación del medio a través del cual se transmite el mensaje.

En estricto sentido, sin embargo, información y comunicación no son lo mismo. Mientras la información es el insumo, la comunicación es el proceso. Entiendo por información el conjunto de elementos físicos (datos), conceptuales (conocimientos), simbólicos (representaciones) y culturales (imaginarios) que permiten la cabal comprensión de un asunto para actuar sobre él y por comunicación la transformación de la información en capacidad de actuación, es decir, el momento en que la información se convierte en sentido y el sentido en acción. Lo interesante es que sin la información no es posible la comunicación pero la información por sí sola no constituye comunicación, de donde se desprende que además de garantizar la transmisión de información es necesario generar capacidad de convertir esa información en apropiación del sentido y toma de posición frente a él. Esto es, finalmente, lo que hace estratégica la comunicación: su potencia como fuerza creadora que sirve para que el ser humano tome decisiones y actúe.

Un análisis de cada uno de estos enfoques por separado explica lo que ha sucedido en la práctica de nuestro oficio, cuya consecuencia más significativa ha sido desproveer a la comunicación de su esencia y fortaleza como construcción de significado y sentido compartidos, pues resulta evidente que si su función se limita a garantizar medios eficaces para transmitir mensaje es un instrumento vacío sin contenido propio, es decir, su función básica y esencial es proporcionar herramientas para que suceda algo que no depende de ella sino del tema que le corresponde «comunicar».

La trascendencia de este planteamiento es obvia: vista así, la comunicación no es más que una proveedora de recursos técnicos, que le da soporte a los fines de transmisión de información de otros procesos. Es la razón por la cual no tenemos áreas de comunicación con un contenido particular y un proyecto estratégico para el desempeño misional, sino que las que conocemos están al servicio de otras áreas: oficinas de prensa que apoyan a la alta dirección para la entrega de información a los medios periodísticos o «Direcciones de comunicaciones» que apoyan a las demás áreas en la producción de campañas y piezas impresas, audiovisuales, virtuales o publicitarias y que proveen equipos.

Y lo más desafortunado es que esta es la comprensión que predomina en los enfoques académicos, así como en la ortodoxia del modelo de operación por procesos y en la literatura de las Iso, que identifican el de la comunicación como un proceso de soporte y no estratégico, lo que preocupa por su influencia determinante en el desarrollo organizacional de las empresas. Tengo que dar fe de que en mi más o menos extensa experiencia, no he conocido una organización, entidad pública o empresa privada que se ufane de hacer «comunicación estratégica», que haya tenido la coherencia de elevarla al nivel de macro proceso o proceso estratégico, porque orientadas por consultorías de desarrollo organizacional, en mi criterio miopes, la clasifican como de apoyo. Y lo de “estratégica” se queda en el hecho de que invierten cuantiosos recursos para diseñar sus campañas.

Del otro lado, por el contrario, si aceptamos que el macro proceso de comunicación cumple la función vital para la organización de garantizar que la gestión de la información y la comunicación sirvan a los fines del cumplimiento de la misión, es decir, que contribuyan a construir visión compartida y a que la información sea un bien colectivo que sirva para la toma de decisiones y el conocimiento y comprensión de la tarea, podemos asumir que sin información y comunicación simplemente no es posible cumplir la misión, porque, como ya es axioma en el oficio: “lo que no se comunica no existe”. Si entendemos la organización como un conjunto de personas que trabajan colaborativamente para obtener un resultado, llegamos a la conclusión de que no hay en ella un solo proceso o subproceso que no se alimente de información y no deba comunicar su resultado, incluso si es una empresa que produce bienes, pues la cadena productiva funciona porque hay información que alimenta y ordena su actividad y su producción debe responder a parámetros, procedimientos y protocolos que los operarios deben conocer y comprender en acuerdo con unos planes y una programación.

La comunicación, pues, es estratégica cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando es el elemento que articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y las áreas en cuanto su rol proveedor y usuario de información y comunicación y cuando tiene un contenido propio que se plantea metas en los tiempos establecidos por la organización, es decir, cuando contribuye desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentido compartidos a que se cumpla el plan maestro; o, como diría Drucker, a que lo que somos sea lo que queremos ser y lo que tenemos se convierta en lo que queremos tener.

El valor de la pregunta

Definidos, el pensamiento estratégico como el que visualiza los pasos para llegar al resultado y el carácter estratégico de la comunicación como su contribución transversal en el corto, mediano y largo plazos al logro de la misión, acerquémonos a la manera de diseñar las estrategias.

En comunicación, como en cualquier otra disciplina, estrategia es el trazado de la acción para resolver un problema u obtener un resultado, lo que significa que su formulación depende de la claridad que se tenga con respecto al problema o

el resultado esperado, y su asertividad de la calidad de la pregunta que los delimita y define.

El arte de trazar estrategias es, básicamente, el arte de hacer preguntas acertadas, pues la claridad que arroja la pregunta «ilumina», por decirlo de alguna manera, el camino de la solución. Toda estrategia no es otra cosa, en esencia, que una hipótesis, que, como respuesta a una pregunta, establece las premisas que deben cumplirse para lograr un resultado.

Así, por ejemplo, si un objetivo comunicativo de salud pública es lograr que una población de riesgo conozca y adopte una práctica saludable, hay que garantizar que los mensajes digan lo que deben decir en un lenguaje accesible y significativo para los integrantes de ese grupo a través de los medios adecuados, pero además que les reconozca validez y los lea desde algún principio de conveniencia que le represente pertinencia y factibilidad.

Hay aquí varias premisas que deben ser evaluadas de manera juiciosa: las que trabajamos tradicionalmente, esto es, el contenido del mensaje, la forma como debe ser presentado y el medio a través del cual entregarlo para que sea «conocido», pero, además, otras menos tradicionales, como su validación por parte de interlocutores con credibilidad y el mecanismo para facilitar su conexión concreta con la realidad de sus destinatarios para que efectivamente lo asimilen y «adopten» la práctica saludable.

El primer grupo de premisas sugieren la utilización de acciones mediáticas, tan masivas o segmentadas como masivo o específico sea el grupo, el segundo, la implementación de acciones pedagógicas y probablemente de movilización específicamente diseñadas a partir de sus características y particulares. Luego la estrategia, en este caso, será promover esas prácticas saludables a través de campañas masivas testimoniales y emprender un trabajo de acercamiento a las comunidades de riesgo liderado por quienes aportaron sus testimonios, en pocas palabras y términos coloquiales, una estrategia que podríamos llamar: «la cara del santo hace el milagro».

Es el razonamiento que subyace a estrategias comerciales que procuran cada vez con mayor persistencia poner sus mensajes en boca de personajes creíbles y cercanos al consumidor potencial y emprenden programas de *brand advocacy* (embajadores de marca) para crear comunidades de consumidores; o, en otro campo diferente al de la publicidad, a estrategias organizacionales de construcción de visión compartida que recurren, además de la utilización de medios institucionales, a la activación de grupos primarios y a procesos de sensibilización y capacitación de los empleados a través de líderes naturales integrantes del mismo grupo.

Identificación del problema, formulación de la pregunta y definición del objetivo comunicativo son, por decirlo de alguna manera, los pilares sobre los cuales se trazan las estrategias. Y se ordenan en una secuencia lógica tal, que la caracterización del problema determina la pregunta y esta conduce a la definición del objetivo. Uno no puede equivocarse en esta etapa del proceso, pues si alguno de estos tres pilares de la formulación estratégica falla porque sea equivocado, insuficiente o mal planteado, hay un alto porcentaje de

probabilidades, por no decir el ciento por ciento, de que la estrategia resulte inane, insuficiente o equivocada.

Ahora bien, tampoco se puede afirmar en forma categórica que la identificación acertada del problema, la formulación afortunada de la pregunta o incluso la definición precisa del objetivo comunicativo sean garantía absoluta de éxito de la estrategia, pues siempre será posible que se presenten circunstancias cambiantes del entorno, factores que no era posible considerar o valorar en su momento, o, incluso, consecuencias no previstas generadas por las acciones emprendidas, que reduzcan su nivel de impacto o desvíen el curso trazado. Es la importancia de proceder en esta secuencia, porque siempre será posible cambiar, mejorar o complementar la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos y en función del objetivo comunicativo, o que, cumplido este gracias al éxito de la estrategia, surjan nuevos objetivos que requieran de nuevas estrategias sin que cambie la caracterización del problema.

En pocas palabras: la comunicación debe proponerse resolver problemas u obtener resultados y será el carácter estratégico de esos problemas o resultados el que determine las preguntas adecuadas para plantear objetivos a partir de los cuales trazar estrategias y definir acciones.

La cuestión de los recursos

Acostumbro afirmar que por regla general la verdadera razón por la cual es contratado el jefe de la oficina de comunicación de una entidad pública, nada tiene que ver con su formación académica, profesionalismo periodístico o conocimiento del sector, sino con la exclusividad de su agenda personal de teléfonos. Si tiene buenas relaciones con periodistas y directores de medios, estos responden sus llamadas y además publican sus boletines, es considerado excelente y se asume que no necesita más que su teléfono y un computador para hacer su trabajo.

Esto sucede porque la motivación para hacer comunicación impuesta y validada por la tradición en el sector público, no es comunicar la gestión y construir interlocución con la sociedad sino lo que John Thompson ha definido como «la visibilidad del poder»⁵, es decir, la necesidad del poder de ser «visto y reconocido»; de allí que la tarea de esos jefes de prensa no sea exactamente procurar una opinión pública informada e ilustrada sino conseguir titulares y fotografías en primera página o tiempo al aire en radio y televisión que satisfagan la urgencia de sus líderes de mantenerse vigentes en la *agenda setting*. Y si ese jefe de prensa plantea que su estrategia es emprender un trabajo juicioso de pedagogía para que los temas que le interesa socializar a la entidad sean conocidos, comprendidos y asimilados por sus grupos de interés y que para ello se requiere realizar eventos participativos de interlocución con organizaciones sectoriales y sociales, se considera, en primer lugar que se está alejando de su función y en segundo que no hay recursos para hacer algo así. Con honrosas y contadas excepciones, la verdad es que no ha madurado entre nosotros un proyecto democrático de comunicación pública en el estado y que en sus entidades la comunicación es alta y preocupantemente corporativizada en beneficio de los intereses personales de sus dirigentes.

La gran cantidad de nuestras empresas, por su parte y también con pocas aunque significativas y reveladoras excepciones, encuentran razonables y lógicas sus cuantiosas inversiones en publicidad de producto porque consideran que se reflejan en utilidades contantes y sonantes, pero cuando de lo que se trata es de invertir para realizar procesos de comunicación organizacional significativos orientados hacia su personal, como por ejemplo, jornadas de reinducción estratégica con toda su planta o montar programas de conversación institucional que requieren de un equipo profesional dedicado a ello, ya no ven con tan buenos ojos la iniciativa.

De hecho es sorprendente la composición de los equipos que hacen comunicación en muchas de estas organizaciones y la dificultad para justificar que no bastan dos o tres personas para atender las necesidades del área. Se contratan campañas a través del *outsourcing*, asumiendo que es responsabilidad de agencias de publicidad o empresas de comunicación contar con profesionales especializados, pero no se entiende que se requiera de un equipo de alto desempeño y competencia profesional, conocedor experto de la realidad de la empresa y de sus condiciones particulares para hacer la tarea interna y dirigir, orientar, evaluar y ajustar las estrategias.

La realidad que enfrentan muchos responsables de comunicación en estas entidades y empresas es que nunca hay recursos suficientes para invertir en el tema, precisamente porque lo que hacen no es considerado de nivel estratégico y como no están en el staff no tienen espacio para sustentar con poder de decisión sus requerimientos de recursos. No hay emprendimiento más difícil que convencer a una junta directiva o a un comité de presupuesto de la necesidad de apropiar recursos para la comunicación, a no ser que se trate de financiar campañas publicitarias de producto que en razón de los costos del mercado se acepta que sean costosas pero que se considera que tienen impacto significativo en la facturación o en la imagen institucional. Más aún, predomina la frustración de los estrategas de las empresas de comunicación que tercerizan el servicio, que por regla general asumen de entrada que casi nunca les aprobarán los recursos que se requieren para lograr el objetivo comunicativo, porque siempre se les exige hacer lo mismo y lograr el mismo resultado con la mitad o menos del presupuesto que necesitan para ejecutar con éxito sus estrategias.

Lo común es que después de un juicioso proceso de análisis estratégico para definir la cantidad, calidad, cobertura e intensidad de las acciones que deben emprenderse, el cliente, que no tiene idea del oficio, sea el que escoja por mera intuición o porque piensa que tiene la experiencia suficiente para hacerlo, lo que más le parece de lo que considera un «menú» de posibilidades, pero que en realidad es un plan cuidadosamente pensado en el que todo lo que se incluye tiene una razón de ser y cumple un objetivo parcial necesario para lograr el gran objetivo comunicativo. Algo así, retomando el ejemplo de la visita al médico, como si nos sintiéramos con autoridad para escoger de su prescripción las medicinas o los procedimientos que más nos convencen, para los que hemos previsto dinero o que más nos gustan, descartando lo que se nos antoja innecesario, desagradable o costoso. ¡Y además pretendamos que el tratamiento tenga éxito!

Han sido los mercados comerciales publicitario, mediático y del entretenimiento los que han encarecido los costos la comunicación, en la medida en no la reconocen como herramienta de proceso sino que la explotan como producto de alto perfil para modelar y manipular la personalidad y las necesidades del consumidor. Y la consecuencia de esta explotación desmedida es que la práctica de la comunicación ha terminado sometida a una inflación desproporcionada y reducida a su mínima expresión cuando no produce réditos tangibles en el P&G sino resultados de construcción de sentido que pocas veces son valorizados. Cada vez es más urgente desarrollar indicadores para cuantificar el impacto de la comunicación estratégica y para valorar los activos intangibles y escondidos que produce y que en buena medida determinan el desempeño del *core* del negocio o de la misión institucional.

Aproximación a una tipología de las estrategias comunicativas

Una última reflexión relacionada con lo que he denominado falta de consistencia en la garantía de sostenibilidad de los procesos comunicacionales y su reducción a limitadas acciones coyunturales, tiene que ver con la caracterización y delimitación de una tipología de las estrategias, pues si bien algunas de ellas evidentemente logran impactos inmediatos y tienen vigencia claramente delimitada en el tiempo, hay otras que se mueven en el terreno de los procesos organizativos y las transformaciones culturales y requieren de proyección y permanencia para obtener resultados objetivados en «sentido» asimilado por las personas.

En términos estrictos, el primer impacto o «impacto inmediato» que genera toda acción comunicativa es una *percepción*, entendida ésta como un conocimiento o idea que resulta de una impresión captada por nuestros sentidos aceptada y reconocida conscientemente. Creo que el indicador adecuado para medir el impacto inmediato de la comunicación es la percepción y no la cobertura de audiencia, pues confirmar que las personas reciban el mensaje solamente garantiza que tuvieron acceso a él pero no dice nada acerca de si les hizo sentido y logró «comunicarles» la intención. Considero que la frase descalificadora: «no es más que una percepción», desconoce que es a través de percepciones que se configura nuestra postura ante algo y que la suma de percepciones de una muestra representativa de una población deja de ser una suma de subjetividades y se convierte objetivamente en lo que esa población entendió y asimiló.⁶

El proceso comunicativo, por otra parte, solamente se perfecciona cuando esa percepción se convierte en comprensiones incorporadas a la cultura a través de prácticas inscritas en la cotidianidad, es decir, cuando se produce un «impacto estructural» que transforma comportamientos, que, por supuesto, dada la complejidad de la construcción social, no pueden ser atribuidos a un solo factor, pero sí pueden ser promovidos, facilitados y fortalecidos desde la comunicación.

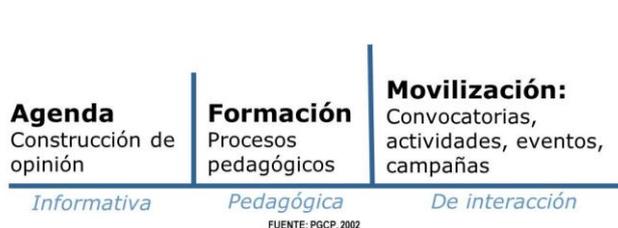
Con base en esta reflexión, he identificado seis tipos de estrategia, que le dan origen a acciones comunicativas específicas y diferenciadas, tres estructurantes de la acción comunicativa y tres operativas:
 Son estructurantes de la acción comunicativa las estrategias:

1. Políticas: que crean condiciones propicias y aseguran recursos en el nivel de decisión para darle viabilidad a la acción comunicativa.
2. Organizativas: que articulan y organizan alianzas y sinergias orientadas a darle legitimidad y sumar esfuerzos y aportes que hagan posible la acción comunicativa;
3. Masivas: que promueven, difunden o socializan mensajes o contenidos en los circuitos adecuados para que lleguen a sus destinatarios



Y operativas, las estrategias:

4. Informativas: que entregan información.
5. Pedagógicas: que ponen en marcha procesos de formación.
6. Movilizadoras: que buscan promover acciones conjuntas con grupos de interés externos, a través de convocatorias, actividades, eventos o campañas.



Es interesante aclarar que por regla general no es suficiente ejecutar una sola estrategia para resolver un problema de comunicación y casi siempre se impone una adecuada combinación de estrategias para lograr el objetivo. Así, por ejemplo, puede suceder que para garantizar calidad y oportunidad en la difusión pública de información en una organización muy grande o distribuida geográficamente en diferentes sedes, se necesite, además de la estrategia de medios obvia para difundir esa información, alguna estrategia organizativa como la creación de una red de corresponsales internos que alimenten con calidad y oportunidad la estrategia mediática, que a su vez puede complementarse con una estrategia pedagógica de capacitación de esos corresponsales para que conozcan y entiendan el valor estratégico de su aporte a la organización y adquieran destrezas que les permitan hacerlo con eficacia así no sean periodistas ni hayan pasado por una facultad de comunicación.

Jaque mate

Diseñar estrategias es una tarea compleja que requiere de amplia y suficiente información sobre el problema o el resultado esperado, ahora sí combinada con imaginación, creatividad y capacidad de innovación. El estratega en comunicación debe tener una sólida formación intelectual, técnica, artística y cultural y capacidad de pensamiento complejo que le permita construir y dibujar mapas mentales y «desarmar» la realidad para identificar y ordenar los factores sobre los cuales deben lograr impacto las acciones comunicativas en una secuencia que conduzca al resultado esperado. Y lo que es más importante: sabe que nunca una misma estrategia funciona igual en contextos diferentes.

Las estrategias se diseñan y trazan a la medida de los problemas o resultados esperados porque así estos parezcan iguales o sean similares, siempre tienen un alto grado de especificidad que determina matices y aspectos particulares que deben ser tenidos en cuenta. No existen fórmulas ni estrategias «prototipo», «modelo» o «plantilla» que puedan ser aplicadas de manera indiscriminada o generalizada. Y, finalmente, las acciones comunicativas que resultan de estrategias hábil y eficientemente planteadas tampoco son iguales ni sirven igual en todos los casos, la estrategia no es el poster ni el comercial de televisión sino la función que estas piezas cumplen con arreglo a un plan maestro que define sus características y contenidos.

El ajedrecista tiene conciencia de que no existen dos partidas iguales. Y así se entrena estudiando y aprendiendo de memoria secuencias de jugadas posibles, tiene claro que este es apenas un entrenamiento y que cada vez que se enfrenta a su adversario debe resolver de nuevo el problema del maestro del Emperador: intuir su respuesta y adivinar su pensamiento, calcular sus propios movimientos en función de los del contrario e inventarse cada vez para resultar desconocido, sorprendente y diferente.

He ahí, finalmente, la esencia del arte del ajedrecista, que es el del estratega: es un creador que con la misma cantidad de fichas y movimientos construye cada vez un camino diferente, a la medida de su adversario, para destronar al Rey, pronunciar la frase ritual *Jaque mate* y ganar el juego.

Asunción, 22 de septiembre de 2011

¹Citada en: <http://wblog.trota-mundos.com/2006/04/14/fabula-del-emperador-chino-y-el-ajedrez/>

²«La buena suerte»; ROVIRA Celma, Alejandro y TRÍAS de Bes, Fernando; Ediciones Urano | May 1, 2004 | ISBN: 8495787555; ED Empresa Activa, Colección Narrativa empresarial, <http://www.empresaactiva.com/>

³ WANTY Halberthal, La estrategia empresarial, Ed. Ateneo, 1975.

⁴ DRUCKER, F, Peter, La gerencia en tiempos difíciles, Ed. Ateneo, 1995

⁵ THOMPSON, John, Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación. Paidós, Barcelona, 1998

⁶ He tomado el concepto de los planteamientos del economista y docente universitario colombiano Libardo Sarmiento Anzola, especialista en procesos de medición y evaluación.