

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

Gabriela Madroño¹

mariagabriela.madronero@uab.cat

Universidad Autónoma de Barcelona, España

Paul Capriotti²

paul.capriotti@urv.cat

Universitat Rovira i Virgili, España

Recepción: 03/07/2018 Revisión: 09/11/2018 Aceptación: 18/12/2018 Publicación: 21/12/2018

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>

Resumen

La etapa de la estrategia es considerada como uno de los pasos o etapas fundamentales en la planificación de la comunicación y las relaciones públicas de una organización. Sin embargo, no hay unidad de criterio sobre qué es y cómo se establece. Hay múltiples definiciones y maneras de concebir la estrategia de comunicación y relaciones públicas, pero en la mayoría de los casos se la define de forma muy general y no se profundiza en qué tipos de pasos o decisiones implica. Este artículo pretende analizar la etapa de la estrategia incluida en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas, considerando diferentes autores y publicaciones especializadas en dicho ámbito de estudio, para conocer cómo se la define y qué aspectos incluye. Los resultados sugieren que no hay una concepción de la estrategia de comunicación que sea ampliamente aceptada, así como una falta de concreción de los pasos, procesos o decisiones para la formulación de la estrategia.

Palabras clave: Relaciones Públicas, estrategia, planificación estratégica, proceso estratégico

Abstract

The stage of the strategy is considered as one of the fundamental steps in the planning process of communication and public relations of an organization. However, there is no criterion unit on what it is and how it is established. There are multiple definitions and ways of conceiving the communication and public relations strategy, but in most cases it is defined in a very general way and it does not deepen into what types of steps or decisions it implies. This article aims to analyze the stage of strategy included in the planning process of

¹ Profesora Asociada. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona.

² Profesor Titular. Departamento de Estudios de Comunicación, Universitat Rovira i Virgili.

communication and public relations, considering different authors and specialized publications in this field of study, to know how it is defined and what aspects it includes. The results suggest that there is no conception of the communication strategy that is widely accepted, as well as a lack of concreteness of the steps, processes or decisions for the formulation of the strategy.

Keywords: Public Relations, strategy, strategic planning, strategic process

Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia es uno de los más utilizados en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas. Desde mediados del siglo XX la idea de *estrategia* se ha incluido, de forma implícita o explícita, como un paso o etapa relevante dentro del proceso de planificación y gestión de la comunicación y las relaciones públicas. Ya en los años 1950 y 1960 diversos autores como Nielander y Miller (1951), Cutlip y Center (1952) o Marston (1963) incorporaban la estrategia como un aspecto clave de la planificación de comunicación y en las décadas sucesivas la mayoría de los autores también la han incluido en sus modelos (véase Matilla (2008) para una compilación amplia y sistemática de los modelos de planificación de comunicación y relaciones públicas). La consolidación de la idea de estrategia en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas es paralela al auge de la estrategia en el campo del Management y de la gestión empresarial desde mediados del siglo XX (Mintzberg et al., 1999). En la actualidad, prácticamente todos los autores consideran la estrategia como un aspecto clave de la gestión comunicativa, y estudios internacionales de reconocido prestigio como el European Communication Monitor 2017 (Zerfass et al., 2017), el Latin American

Communication Monitor 2016-2017 (Moreno et al., 2017), el Asia-Pacific Communication Monitor 2017-2018 (McNamara et al., 2017) o el 2017 Global Communications Report del USC Annenberg Center for Public Relations (2018) señalan la importancia que tienen las decisiones estratégicas para la planificación de la comunicación y relaciones públicas.

2. MARCO TEÓRICO

En el ámbito del *management*, el estudio de la estrategia se ha ocupado principalmente de analizar, comprender y explicar qué es la estrategia, qué aspectos implica y cómo se seleccionan e implementan las diferentes opciones o alternativas estratégicas. Estos estudios se han hecho, principalmente, desde un doble enfoque general, analizando la estrategia como proceso y como contenido (Mintzberg et al., 1999; Coltman et al. 2005). La estrategia como contenido se refiere a cuál es la estrategia correcta y cuáles son las opciones estratégicas. La estrategia como proceso está vinculada con la comprensión del proceso de creación de la estrategia, sobre cómo desarrollar la estrategia.

Desde el enfoque de proceso, la estrategia es considerada como los pasos o etapas de gestión que se desarrollan para el análisis, selección e implementación de la misma. Refiere al cómo se establece la estrategia. Así, la estrategia puede plantearse como un proceso o plan deliberado de toma de decisiones definidas y planificadas; o bien como un proceso emergente en el cual la estrategia va surgiendo como un patrón coherente de elecciones pasadas, que surge a medida que se van tomando las decisiones, sin que haya un plan previo totalmente estructurado (Mintzberg et al., 1999; Mintzberg y Waters, 1985; Gimbert, 2010). Estas dos opciones son los extremos de un continuo que permite múltiples combinaciones posibles (Gimbert, 2010; Grant, 2003). En el campo de la comunicación y las relaciones públicas este enfoque se relaciona con los pasos o etapas del proceso de planificación estratégica de comunicación. Predomina el primer enfoque de la estrategia como proceso: la planificación de comunicación y relaciones públicas como un proceso deliberado. L'Etang (2009) indica que en la bibliografía de comunicación y relaciones públicas el proceso de planificación es generalmente planteado como fases lineales o como una lista de comprobación, es decir, diferentes pasos o etapas de un plan. Así, de acuerdo con Oliveira (2017), la planificación de Comunicación y Relaciones Públicas se entiende como un proceso lógico y metódico que permite la toma de decisiones en la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos. Matilla (2008 y 2017) indica que el modelo dominante de planificación estratégica de la comunicación, tanto en la práctica profesional como en el ámbito académico, es el modelo de 4 etapas popularizado por Marston desde 1963 con el acrónimo RACE. Este modelo ha sido adoptado en el ámbito de la Comunicación y Relaciones Públicas en las últimas décadas por la mayoría de los autores, que

establecen 4 pasos fundamentales de un plan de comunicación: Investigación, Planificación, Ejecución y Evaluación. También hay otros modelos que incluyen más de cuatro etapas, pero serían básicamente una sofisticación o subdivisión de etapas del modelo RACE de Marston (Matilla, 2008).

Por otra parte, el enfoque de la estrategia como contenido hace referencia a las opciones o decisiones sobre los aspectos específicos de la estrategia, y cuáles son las decisiones concretas que implica definir la estrategia de una organización. Hace referencia al qué (o sobre qué) se decide en las decisiones estratégicas. Así, está el enfoque de la estrategia como una posición (Mintzberg et al., 1999; Coltman et al., 2005; Porter, 1985) en la cual se analizan e identifican necesidades y opciones en el entorno para alcanzar una determinada posición en los mercados o negocios en los que se encuentra y/o compite la organización; y el enfoque de la estrategia como una perspectiva (Mintzberg et al., 1999; Coltman et al., 2005; Barney, 1991) que consiste en analizar los recursos y capacidades de la organización, evaluar las fortalezas y ventajas competitivas internas de una organización, para seleccionar e impulsar aquellas que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Estas dos opciones no son excluyentes, sino que se pueden combinar (Hax y Majluf, 1997). Así, dentro del proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas, la estrategia como contenido se referiría a las decisiones o aspectos específicos de comunicación que se deberán seleccionar en la etapa de la Estrategia para alcanzar los objetivos establecidos.

La etapa de la estrategia es considerada, tanto a nivel práctico como teórico, como uno de los pasos o etapas fundamentales del proceso de planificación de la comunicación y relaciones públicas en una organización. La mayoría de los autores la conciben como el corazón del proceso comunicativo. Debido a esta importancia capital que los autores asignan a estas decisiones dentro del proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas para el logro de los objetivos de la organización, la etapa de la Estrategia debería estar adecuadamente identificada, definida y explicada en las publicaciones sobre el tema. Sin embargo, la estrategia parece ser el eslabón perdido de la planificación de comunicación y relaciones públicas. Diversos autores (Lukaszewsky, 2001; Tibble, 1997; Van Ruler, 1997; Steyn, 2007; Matilla, 2017) afirman que hay una importante falta de claridad sobre el concepto de estrategia en el ámbito de la planificación de la Comunicación y las Relaciones Públicas, y que la mayoría de las publicaciones están enfocadas en la planificación operacional y no en la formulación estratégica (Steyn, 2007). Muchos autores hacen referencia a la importancia de la estrategia, pero no hay una unidad de criterio sobre qué es y cómo se establece. Hay multitud de definiciones y de maneras de concebir la estrategia, pero en la mayoría de los casos se la define de forma muy general y no se profundiza en qué tipos de pasos o decisiones implica.

Así pues, se hace necesario una revisión sobre la concepción de la Estrategia, que permita identificar los criterios y enfoques predominantes en la literatura académica y profesional de comunicación y relaciones públicas. En este trabajo se pretende analizar la etapa de la estrategia de comunicación incluida en el proceso de planificación de la comunicación y relaciones públicas, considerando diferentes autores y publicaciones especializadas en dicho ámbito de estudio. Para ello, se han establecido 2 objetivos específicos:

- 1) Identificar si los modelos de planificación de la comunicación y relaciones públicas establecidos por los autores incluyen una etapa específica sobre la estrategia de comunicación, y si es así, si dicho paso o etapa está planteada de forma explícita o implícita en el modelo desarrollado.
- 2) Estudiar el concepto de estrategia de comunicación expuesto por los autores en dicha etapa o paso dentro del proceso de planificación de la comunicación y relaciones públicas, agrupando los diferentes enfoques y perspectivas en torno al mismo.

3. METODOLOGÍA

El objeto de estudio puede ser concretado y delimitado como la etapa de la estrategia de comunicación dentro de un proceso más amplio como es la planificación de la comunicación y las relaciones públicas en una organización.

Se realizó una búsqueda exhaustiva de referencias bibliográficas y una revisión en profundidad de publicaciones (sólo libros y capítulos de libros) de Comunicación y Relaciones Públicas que incluyeran información relacionada con el objeto de estudio: la etapa de la estrategia de comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y relaciones públicas. Se identificaron 185 publicaciones (150 libros y 35 capítulos de libro) de comunicación y relaciones públicas, de 168 autores: 74 autores de España (44,0%), 46 de Estados Unidos y Canadá (27,5%), 19 de Europa (excluyendo autores españoles) (11,3%) y 29 de América Latina (17,2%). Se aplicó el método de análisis de contenido para poder identificar la etapa de la estrategia de comunicación, ya fuera de forma explícita o implícita, a la vez que categorizar las definiciones o conceptos de estrategia de comunicación establecidos por los autores.

Se estudiaron las publicaciones que incluyeran un modelo de planificación de comunicación y relaciones públicas, y se excluyeron las que sólo hicieran una definición general de estrategia de comunicación pero que no incluyeran un modelo de planificación de comunicación, puesto que el objetivo de este trabajo es analizar la etapa o paso de la estrategia de comunicación en el modelo de planificación propuesto por los autores. Los modelos analizados fueron solamente de fuentes

directas del autor, es decir, se consultaron los modelos en la publicación original del propio autor (en idioma original o traducido), y se excluyeron los modelos de planificación citados o compilados por otros autores en sus publicaciones, ya que se comprobó que muchos autores realizan una interpretación o adaptación del modelo original de otros autores.

Para alcanzar el objetivo 1 (identificar la etapa y si la misma estaba incluida de forma explícita o implícita) se buscó si existía tal etapa, mediante la identificación de un paso o momento en el proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas. A partir de investigaciones previas (Madroño, 2015; Matilla, 2008) se observó que, de forma mayoritaria, las decisiones vinculadas con la estrategia de comunicación suelen incluirse en la segunda etapa del proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas, aquella dedicada a la Planificación. Habitualmente la estrategia de comunicación es una etapa o paso que suele estar precedido por las decisiones relativas a la definición de los públicos y/o la determinación de los objetivos (o que incluye estas decisiones), a la vez que precede a las decisiones relativas a la selección de las tácticas, técnicas o actividades de comunicación. En caso afirmativo, se analizó si la etapa estaba denominada de forma explícita (con la palabra estrategia o bien con alguna expresión similar que incluyera dicha palabra), o de forma implícita (con otros términos o expresiones que pudieran ser de similar significado o connotación).

Para alcanzar el objetivo 2 (establecer una tipología de definiciones de estrategia de comunicación como etapa de la planificación de comunicación y relaciones públicas), sólo se consideraron las definiciones de la etapa o paso de la estrategia de comunicación dentro del proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas, y no las definiciones generales de estrategia de comunicación o de estrategia de relaciones públicas que pudieran establecer los autores. Se plantearon 8 categorías que permitieran clasificar los conceptos o definiciones de estrategia de comunicación de los autores. Estas categorías se establecieron tomando como referencia un estudio preliminar sobre la temática (Madroño, 2015):

a) La estrategia como la forma de alcanzar los objetivos: en este enfoque la estrategia se presenta con una expresión genérica sobre cómo se van a alcanzar los objetivos de comunicación y relaciones públicas. Se resalta que las estrategias son el cómo se van a alcanzar los objetivos, de una forma general y poco concreta sobre el desarrollo y aspectos específicos de la misma.

b) La estrategia como la determinación del Mensaje Clave: desde esta concepción se entiende la estrategia como la selección del discurso central, mensajes/ideas claves, narrativa básica o eje de comunicación sobre el que sustentarán y desarrollarán los diferentes mensajes específicos del plan.

c) La estrategia como un conjunto de decisiones: bajo este enfoque se expone la estrategia de forma general como una serie de decisiones que se tomarán para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de comunicación y relaciones públicas de la organización, pero tampoco se concretan los aspectos que la conforman.

d) La estrategia como la definición de la línea global de comunicación: desde esta perspectiva se presenta a la estrategia como la etapa en la que se establecen las líneas básicas de acción y/o políticas generales que van a guiar todas las decisiones en materia de comunicación y relaciones públicas.

e) La estrategia como un conjunto de acciones: bajo esta definición se entiende a la estrategia como la selección de un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se llevarán a cabo para cumplir un determinado objetivo de comunicación y relaciones públicas.

f) La estrategia como macro-etapa: en esta perspectiva se entiende a la estrategia como una etapa más global que incluye varios pasos o decisiones, que puede ir desde la definición de los objetivos hasta la determinación de los lineamientos globales y las tácticas de comunicación y relaciones públicas.

Además, se establecieron otras 2 categorías para incluir otras posibles opciones que no se pudieran encuadrar en los 6 enfoques establecidos:

g) Otras definiciones: se incluyeron aquí las definiciones que no encajaban en ninguna de las 6 categorías previas. Una vez terminado el análisis inicial, se analizaron todas las definiciones incluidas en esta categoría para considerar si había parámetros comunes que permitieran identificar alguna nueva categoría.

h) No Definición: se incluyeron aquí a los autores que hacían referencia a la existencia de una etapa o paso de la estrategia dentro de la planificación de comunicación y relaciones públicas, pero no daban ninguna definición o explicación sobre el concepto.

Para el análisis de contenido de cada publicación se diseñó una plantilla de Word que permitiera incluir toda la información necesaria de tipo cualitativo relacionada con el libro o capítulo de libro. Todos los datos obtenidos del análisis de contenido fueron posteriormente tratados en una plantilla de Excel para obtener los datos cuantitativos que se presentan en la siguiente sección.

4. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados obtenidos del análisis de contenido de la bibliografía seleccionada. Los resultados se presentan a partir de los objetivos establecidos y de las categorías de análisis definidas previamente.

4.1. Identificación de la etapa de la Estrategia de Comunicación

De las 185 publicaciones analizadas que incluyen el proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas, un 81% (150 publicaciones) sí incluyen una etapa de la estrategia de comunicación (de una manera implícita o explícita), mientras que el 19% restante (35 publicaciones) no incluyen esta etapa (Tabla 1). Hay, pues, un porcentaje elevado de autores que no incluyen la etapa de la estrategia en sus modelos de planificación de comunicación y relaciones públicas. Por ejemplo, en los modelos presentados por Jefkins (1988) o Petit Caro (2005) se indican unos pasos en los que no se evidencia el establecimiento de una etapa o paso de la estrategia de comunicación.

Tabla 1: Identificación de la Etapa de Estrategia

ETAPA	Nº	%	ETAPA	Nº	%
SÍ	150	81,0%			
			SÍ, Explícita	110	73,3%
			SÍ, Implícita	40	26,7%
NO	35	19,0%			

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la Tabla 1 también se puede observar que, de las publicaciones que incluyen una etapa o paso específico de la estrategia dentro de la planificación de comunicación y relaciones públicas, un porcentaje mayoritario, el 73% (110 publicaciones) denominan dicha etapa de forma explícita con la palabra estrategia o expresiones que incluyen el término de diversas formas. El 26% restante (40 publicaciones) incluyen la etapa de la estrategia de una forma implícita, es decir, que señalan una etapa que no denominan específicamente con el término estrategia, pero que correspondería a la misma siguiendo los criterios o categorías establecidas en la metodología (como paso posterior a los objetivos y/o a la selección de los públicos, y previa a la elección de las acciones o tácticas). Una gran cantidad de los autores que definen la etapa de manera implícita suelen utilizar palabras o expresiones como mensaje clave (como Seitel, 2002; Costa Badía, 2001 o Libaert, 2005) o política de comunicación (como Caracciolo, 2011; Middleton, 1981 o Lesly, 1981).

4.2. Concepciones sobre la etapa de la Estrategia de Comunicación

Los resultados obtenidos (Tabla 2) indican que hay una gran dispersión y una falta de consenso muy importante en relación con la definición de lo que es la estrategia de comunicación, si bien puede considerarse que hay una tendencia mayoritaria.

Tabla 2: Tipología de Definiciones

CONCEPCIÓN	Nº	%
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

Fuente: Elaboración propia.

La concepción predominante es la estrategia como la definición de la Mensaje Clave, que está presente en el 23,3% de las definiciones (35 publicaciones). Este enfoque se refiere al establecimiento de la línea argumental, el eje de comunicación, la narrativa corporativa o la formulación de los conceptos o mensajes claves a comunicar. En esta línea, podemos observar la definición aportada por L'Etang (2009), que indica que la estrategia es la articulación de un concepto o enfoque general de una campaña, un problema o un público. Otros autores, como Costa Badía (2001), Aljure (2015) o Libaert (2005) presentan la estrategia de comunicación en esta misma línea.

Otra perspectiva importante, con un 16% de casos (24 publicaciones) son las definiciones vinculadas con la idea de la definición de los lineamientos globales de comunicación, que suelen referirse a una serie de decisiones sobre la línea global o las políticas generales de comunicación y relaciones públicas. Así, por ejemplo, Gregory (2010), Ferguson (1999) o Wilcox y Nolte (1990) la consideran como el enfoque general y/o principio rector que tendrá un programa o campaña de comunicación y relaciones públicas.

Un tercer enfoque relevante es la forma de alcanzar los objetivos, que aparece en el 13,3% de los casos (20 publicaciones). Bajo esta perspectiva, se define la estrategia como la manera genérica en que se lograrán los objetivos sin concretar nada más. Se suele hacer referencia a que la estrategia es el cómo alcanzar los objetivos, pero no se explica dicho cómo. Así, por ejemplo, tanto Morley (1998) como Rivero Hernández (2005) indican que la estrategia es el cómo llegar a los objetivos.

Agrupando estas 3 primeras concepciones (79 publicaciones, un 52,6% del total) son las que podemos considerar como las más representativas del ámbito de la comunicación y las relaciones públicas. Las restantes 3 concepciones tienen una presencia minoritaria en las publicaciones (16% del total, 24 publicaciones).

Sólo el 6,7% (10 publicaciones) definen la estrategia de comunicación como una Macro-Etapa. En esta concepción, los autores (tales como Andrade, 2005; Arceo Vacas, 1988 o Xifra, 2014) suelen incluir en la etapa de la estrategia de comunicación un conjunto de decisiones que muchos otros autores ponen en otros pasos o etapas de la planificación de comunicación y relaciones públicas. Los autores 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.

La perspectiva de la estrategia como un conjunto de decisiones ha sido utilizada sólo en 8 publicaciones (un 5,3% del total). En esta definición la estrategia se plantea usualmente como la selección de diversas alternativas para alcanzar los objetivos de comunicación, pero de una forma general y sin concretar cuáles son las opciones o alternativas. Por ejemplo, Caldevilla (2005) expresa que la estrategia es un conjunto de decisiones encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, mientras que Ferrareto (2011) indica que son decisiones fundamentales.

Con un porcentaje bajo de casos (un 4%, 6 publicaciones) se encuentra el enfoque que define a la estrategia como un conjunto de acciones. La mayor parte de estas definiciones se refieren a que la estrategia implica elegir y coordinar diversas acciones para llegar a los objetivos marcados (como Di Génova, 2012, o Benito, 1991). Esta definición es un planteamiento generalizador muy similar al enfoque anterior (el conjunto de decisiones).

También se encontraron 20 definiciones (el 13,4% del total) que no han podido ser encuadradas en ninguna de las categorías expuestas previamente. Esto es un ejemplo claro de la dispersión o falta de coincidencia a la hora de conceptualizar la etapa de la estrategia de comunicación. Por ejemplo, Bernays (1990) la define como la combinación de los recursos; Regouby (1989) indica que la estrategia es la expresión de una voluntad de comunicación; o Massoni (2013) la define como un proyecto de comprensión o un principio de inteligibilidad que busca abordar la comunicación como fenómeno complejo y fluido.

Por último, 27 publicaciones (un 18% del total) presentan una etapa o paso de estrategia de comunicación dentro del proceso de planificación de comunicación y relaciones públicas, pero no se da una definición del concepto. Autores como Whiteaker (1990) o Boiry (2003) simplemente se

limitan a mencionar la existencia de dicha etapa o paso (o no dan una explicación detallada del concepto), para posteriormente pasar a tratar otros aspectos de la planificación.

Finalmente, un detalle importante para tener en cuenta. Considerando la importancia asignada por los autores a la estrategia en la planificación de comunicación y relaciones públicas, un porcentaje muy bajo de los modelos analizados (el 11%, sólo 16 publicaciones) aportan explicaciones detalladas para poder formular la estrategia de comunicación. Es decir, la gran mayoría de los autores se limita a dar una definición de estrategia de comunicación, pero no especifican ni concretan los pasos, procesos o decisiones para el diseño y/o formulación de la misma. Excepto en el caso de la concepción relativa a la definición del Mensaje Central, que implica claramente un proceso o acción concreta a desarrollar (el mensaje, discurso, narrativa, concepto, eje de comunicación, etc.), las otras definiciones planteadas por los autores son de tipo genérico. Definiciones de estrategia presentadas como el conjunto de decisiones, la forma de alcanzar los objetivos, el conjunto de acciones, las políticas de comunicación o la identificación de una macro-etapa de estrategia, necesitan obligatoriamente de una mayor explicación o profundización sobre los pasos, procesos o decisiones a tomar para poder concretar la estrategia de comunicación.

5. CONCLUSIONES

A partir de esta investigación bibliográfica, podemos extraer una serie de conclusiones sobre la manera en que es concebida la estrategia de comunicación en el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas:

- 1) La estrategia es concebida por los autores como una etapa fundamental de la planificación de la comunicación y relaciones públicas en una gran mayoría de las publicaciones (el 80%), aunque hay un porcentaje significativo (el 20%) que no incluye la estrategia como un paso de la planificación.
- 2) En los modelos de planificación de la comunicación y relaciones públicas, una gran mayoría de los autores se inclina por definir la etapa de forma explícita con el término estrategia (el 74%), mientras que aquellas publicaciones en las que la etapa aparece de forma implícita (26%), los autores se inclinan principalmente por denominarla como políticas de comunicación o como mensaje central.
- 3) Hay una dispersión importante a la hora de definir la estrategia de comunicación. Hay una definición mayoritaria (la formulación del mensaje central, con casi un 25%), aunque existen múltiples perspectivas, que en muchos casos se superponen. También hay un número importante de autores que definen la estrategia como la definición de las políticas o lineamientos de comunicación o como la forma de alcanzar los objetivos (alrededor de un 15% en ambos casos). Otras concepciones

(como el conjunto de acciones, el conjunto de decisiones, etc.) pueden considerarse como minoritarias en la bibliografía de comunicación y relaciones públicas (entre el 4% y el 7%). Además de ello, hay un porcentaje relevante de publicaciones en las que la estrategia es definida de diversas maneras sin que se pueda llegar a establecer una nueva categoría (casi un 14%). Y hay una cantidad alta de publicaciones (18%) que no definen la etapa de estrategia, sino que se limitan a mencionarla y a exponer otros aspectos de la planificación de comunicación y relaciones públicas.

4) El grado de concreción de los pasos, procesos o decisiones a realizar dentro de la etapa de la estrategia de comunicación es muy bajo. Un porcentaje muy alto de publicaciones (cercano al 25%) plantean definiciones genéricas (la forma de alcanzar los objetivos, el conjunto de decisiones y el conjunto de acciones) sin concretar los aspectos que se incluyen. Son muy pocas las publicaciones (poco más del 10% del total) que aportan explicaciones más detalladas o pasos concretos que permitan la formulación y el diseño de la estrategia. La mayoría de las publicaciones se limitan a dar una definición genérica del concepto, exponer su importancia para el logro de los objetivos y explicar de forma muy general la etapa, sin entrar en detalles sobre cómo realmente plantear la estrategia de comunicación y relaciones públicas.

5) Hay un 7% de las publicaciones (aquellas que definen la estrategia como una macro-etapa) que confunden o mezclan la estrategia de comunicación (el contenido de las decisiones estratégicas en sí) con los pasos o etapas del proceso de planificación estratégica de comunicación (el proceso estratégico para la formulación de la estrategia), incluyendo en la estrategia de comunicación la definición de los objetivos, la selección de los públicos y la determinación de las propias estrategias en sí (y en algunos casos, incluso las tácticas de comunicación y relaciones públicas).

6) La falta de una etapa relativa a la estrategia en la planificación de comunicación y relaciones públicas en muchas publicaciones (conclusión 1), así como la falta de concreción de la etapa (conclusión 4), podría indicar que para muchos autores la gestión de la comunicación y relaciones públicas respondería a unos planteamientos puramente tácticos e instrumentales, cuyo objetivo se limitaría al diseño e implementación de acciones o técnicas sin un enfoque o perspectiva estratégica.

7) La falta de una concepción de la estrategia de comunicación que sea ampliamente aceptada (conclusión 3), así como la falta de concreción de los pasos, procesos o decisiones para la formulación de la estrategia (conclusión 4), explicaría la dificultad para llegar a cierto consenso sobre las mejores prácticas para diseñar la estrategia de comunicación y relaciones públicas, así como para establecer indicadores de medición y evaluación. Por ello, es necesaria una clarificación del concepto

y una profundización sobre los procesos, criterios o decisiones específicas y concretas que conlleva la formulación de la estrategia de comunicación de una organización.

En base a este análisis, se plantea la necesidad de una búsqueda de cierto consenso o aproximación común sobre qué se entiende por estrategia de comunicación. Partiendo de los resultados de este trabajo, se podría considerar una concepción de la estrategia de comunicación que incluya los dos aspectos específicos mayoritariamente identificados por los autores, esto es, tanto la determinación del Mensaje Clave (23%) como los Lineamientos o Políticas Globales de Comunicación (16%). Además de ser las concepciones mayoritarias (casi un 40% del total), estos 2 aspectos también suelen estar incluidos en las definiciones de la estrategia como Macro-etapa (un 7%). Por otra parte, las concepciones relativas al conjunto de acciones, al conjunto de decisiones y a la forma de lograr los objetivos (algo más del 20% del total) son perspectivas muy generales que concretan muy poco sobre cuáles son las decisiones específicas en relación con la estrategia. Estas definiciones tan genéricas muy probablemente estarían referidas al conjunto de procesos o decisiones que permiten definir los mensajes claves y las políticas de comunicación y relaciones públicas.

De este modo, en base a los resultados obtenidos en este estudio, podríamos plantear una primera aproximación integradora del concepto de Estrategia de Comunicación como la etapa o fase de la planificación de comunicación y relaciones públicas en la que se establecen los lineamientos globales de comunicación y el mensaje central de una organización, que marque la orientación comunicativa en el tiempo y que oriente la posterior selección de los planes de acción tácticos que permitirán alcanzar los objetivos establecidos con los públicos de la organización.

Los resultados y conclusiones de este estudio contribuyen a establecer, de forma global, cómo se ha planteado la etapa de la Estrategia dentro de la planificación de comunicación y relaciones públicas. Si bien se realizó una búsqueda exhaustiva de referencias bibliográficas, es probable que puedan faltar algunas publicaciones (o autores). Sin embargo, sí están analizados la mayoría de los textos y publicaciones consideradas de referencia en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas. Por ello, en función del volumen y relevancia de la bibliografía analizada, se considera que la falta de alguna publicación o autor no llega a modificar la tendencia general observada en los resultados.

6. REFERENCIAS

ALJURE, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.

ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.

- ARCEO VACAS, J.L. (1988). *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BENITO, A. (dir.) (1991). *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación*. Madrid: Paulina.
- BERNAYS, E. L. (1990). *Los años últimos: Radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- BOIRY, P. A. (2003). *Des "Public-relations" aux relations publiques: La doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris: L'Harmattan.
- CALDEVILLA, D. (2005). *Las relaciones Públicas y su fundamentación*. Madrid: Visión.net.
- CARACCILOLO, N. (2011). *Comunicación para Pymes. Cómo y por qué invertir en una gestión de prensa*. Buenos Aires: Lecturum ugerman.
- COLTMAN, T., DEVINNEY, T., Y MIDGLEY, D. (2005). Strategy Content and Process in the context of e-business performance. *Advances in Strategic Management*, 22, 349-386.
- COSTA BADÍA, P. O. (2001). Comunicación pública en el ámbito local. En J. Benavides.; J. Costa.; P.O. Costa y otros. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. (pp. 249-274). Barcelona: Gestión 2000.
- CUTLIP, S. Y CENTER, A.H (1952). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall.
- DI GÉNOVA, A. E. (2012). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias de Comunicación y tácticas relacionales*. Buenos Aires: Ugerman.
- FERGUSON, S. D. (1999). *Communication Planning. An Integrated Approach*. Thousand Oaks (USA): Sage.
- FERRARETTO, R. (2011). *Plan de comunicación, herramienta de las Relaciones Públicas*. Saarbrücken (Alemania): Editorial Académica Española.
- GIMBERT, X. (2010). *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto.
- GRANT, R. (2003). Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- GREGORY, A. (2010). *Planning & Managing a Public Relations Campaign*. (3ª. ed.). London: Kogan Page.
- HAX, A. Y MAJLUF, N. (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- JEFKINS, F. (1988). *Public Relations Techniques*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- LESLY, P. (1981). *Nuevo manual de Relaciones Públicas. Tomo I*. Barcelona: Martínez Roca.
- L'ETANG, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.
- LIBAERT, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Limusa.

- LUKASZEWSKI, J.E. (2001). How to develop the mind of a strategist. Part 1. *IABC Communication World*, 18 (3), 13-15.
- MACNAMARA, J., LWIN, M.O., ADI, A., & ZERFASS, A. (2017). *Asia-Pacific Communication Monitor 2017/18. Strategic challenges, social media and professional capabilities. Results of a survey in 22 countries*. Hong Kong: APACD.
- MADROÑERO, G. (2015). *Análisis de la etapa de la estrategia incluida en el proceso de planificación de la comunicación*. Trabajo de Fin de Máster. Universitat Rovira i Virgili (Tarragona, España).
- MARSTON, J.E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw-Hill.
- MASSONI, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica*. Rosario: Homo Sapiens.
- MATILLA, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- MATILLA, K. (2017). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Comunicación. Vol.I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: UOC.
- MIDDLETON, J. (1981). Imágenes y Acción: teorías en y de planificación de la comunicación. En J. Middleton (coord.). *Enfoques sobre la planificación de la comunicación* (pp. 19-63). Quito: Ciespal-Unesco.
- MITZBERG, H., AHSLAND, B. Y LAMPEL, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Barcelona: Granica.
- MINTZBERG, H. Y WATERS, J.A. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- MORENO, A., MOLLEDA, J.C., ATHAYDES, A., SUAREZ, AM., HERRERA, M. Y ÁLVAREZ, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM.
- MORLEY, M. (1998). *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. Londres: MacMillan Press.
- NIELANDER, W.A Y MILLER, R.W. (1951). *Public Relations*. New York: The Ronald Press Co.
- OLIVEIRA, A. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Públicos y Stakeholders*. Vol.II. Barcelona: UOC.
- PETIT CARO, A. (2005). El Plan de Comunicación: Génesis y Desarrollo. En: J. I. Bell Mallén. (Coord.). (2ª. ed.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. (pp. 171-196). Pamplona: EUNSA.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- REGOUBY, C. (1989). *La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

RIVERO HERNÁNDEZ, M. (2005). La planificación y la campaña de Relaciones Públicas. En: M. Piedra Rodríguez.; M. Medina Saladrigas.; N. Games Torres y otros. *Manual de Relaciones Públicas*. (pp. 171-215). La Habana: Ediciones Logos.

SEITEL, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. (8ª ed.). Madrid: Pearson, Prentice Hall.

STEYN, B. (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. En E. Toth (ed). *The future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, (pp.137-172), Mahwah (USA): Lawrence Erlbaum Associates.

TIBBLE, S. (1997). Developing Communications Strategy. *Journal of Communication Management*, 1 (4), 356-361.

USC Annenberg Center for Public Relations (2017). *2017 Global Communications Report*. Recuperado 15/5/2018 de <http://assets.uscannenberg.org/docs/2018-global-communications-report-evolution-of-ethics.pdf>

VAN RULER, B. (1997). Communication: Magical mystery or scientific concept? Professional views of public relations practitioners in the Netherlands. En D. Moss, T. Mac Manus y D.Vercic (eds): *Public Relations research: An International perspective* (pp.247-263). Londres: International Thomson Business Press.

WHITEAKER, S. (1990). *Publicidad y Relaciones Públicas*. México: Diana.

WILCOX, D. Y NOLTE, L. (1990). *Public Relations Writing and Media Technique*. New York: Harper & Row.

XIFRA, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. (2ª. ed.). Madrid: Tecnos.

ZERFASS, A., MORENO, A., TENCH, R., VERCIC, D., Y VERHOEVEN, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Forma de citar este artículo:

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. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VIII, Nº 16, 171-186. Recuperado el ___ de _____ de ____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>.