

De la comunicación organizacional a la comunicación estratégica
Por Octavio Islas ¹

Previamente al formidable boom de Internet y de las comunicaciones digitales extendidas, dos grandes paradigmas del pensamiento administrativo influían decisivamente en la gestión empresarial: la dirección por objetivos y el desarrollo organizativo. En ambos paradigmas la comunicación era considerada asunto periférico. La expresividad de las organizaciones y la positiva visibilidad de las marcas básicamente dependían de la publicidad y las relaciones públicas.

En 1981 Thomas Peters y Robert Waterman publicaron *En búsqueda de la excelencia*, obra que admite ser considerada auténtico parteaguas en el desarrollo del pensamiento administrativo. Los autores analizaron 62 de las más importantes empresas de Estados Unidos, partiendo de la hipótesis de que el organigrama de las empresas no incide en su éxito empresarial. Peters y Waterman lograron aislar un conjunto de *valores intangibles* a los cuales consideraron factores determinantes de la excelencia. Entre esos *valores* destacan algunas de las principales áreas de intervención de los programas de comunicación estratégica, por ejemplo, la identidad y la cultura organizacional. Los hallazgos de Peters y Waterman contribuyeron a ratificar la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial, que de acuerdo con el destacado investigador español Justo Villafañe:

“la gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y de símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados” (Villafañe, 2000: 36).

La relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial ya no está en duda, aún cuando muchas empresas mantengan una visión eminentemente inmediatista de su expresividad institucional, carente de la más elemental perspectiva. Respecto a la importancia de la comunicación, el destacado comunicólogo español Joan Costa (1999) inclusive sostiene que ésta representa la principal actividad de la empresa y el fundamento de un nuevo paradigma en la gestión empresarial.

La complejidad del entorno expresivo y representacional de marcas y organizaciones parece haber desbordado las capacidades persuasivas de la mayoría de las agencias de

publicidad. En los años recientes la retórica publicitaria ha perdido una buena parte de su efectividad persuasiva. Al exagerar sistemáticamente de los atributos aspiracionales de todo tipo de bienes y servicios, la publicidad consiguió ventas instantáneas pero perdió significado y valor. Todo ello devaluó la credibilidad informativa del discurso publicitario. El consumidor aprendió a desconfiar de la publicidad y el cliente empezó a objetar el supuesto *don de infalibilidad* que suelen pregonar algunas agencias de publicidad.

Las agencias de publicidad han perdido el monopolio que antes ejercían en el diseño y desarrollo de las estrategias comunicativas de los anunciantes. El prestigio y la reputación de cualquier marca u organización hoy dependen menos del esfuerzo publicitario y más del enfoque integral que despliega la comunicación estratégica. La campaña publicitaria hoy debe subordinarse al programa integral de comunicación estratégica. Frente a la visión inmediatista de la agencia de publicidad cuya eficacia persuasiva básicamente repara en el impacto sobre potenciales consumidores, la comunicación estratégica reivindica la necesidad de recuperar la confianza del mayor número posible de públicos, afirmando que el valor de la acción-comunicación (Costa, 1999) debe estar sustentado en la congruencia de las acciones comunicativas, y para ello es indispensable apostar a la consistencia y al tiempo. De acuerdo con Charles Fombrun y Cees Van Riel (2003), toda reputación positiva suele estar asociada a cinco atributos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza.

En años recientes, ante la inocultable crisis de la publicidad, celebridades como Al Ries han pretendido reivindicar la importancia de las relaciones públicas. El libro *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, que Ries escribió con su hija Laura, le distanciaron de Jack Trout, su antiguo socio y amigo, quien, como respuesta a Ries publicó en la revista *Advertising Age* el ensayo “En defensa de la publicidad”.²

A pesar de las cualidades que Ries efectivamente logra advertir en las relaciones públicas, la imagen social de las relaciones públicas sigue siendo objeto de amplios cuestionamientos. En algunos países³ se les considera actividad trivial, que a menudo se asocia con expresiones frívolas y poco relevantes para la efectiva generación de valor para la organización.

En España, por ejemplo, el destacado investigador Jordi Xifra refiere que en diciembre de 2002, la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) realizó el estudio *La comunicación y relaciones públicas en España*. Una de las conclusiones del referido estudio provocó enorme preocupación a los profesionales de las relaciones públicas:

“la ambigüedad de la mayoría de las definiciones de relaciones públicas dadas por los profesionales es tal, que podría aplicarse a cualquier otra disciplina comunicativa como, por ejemplo, la publicidad. Esto no hace más que corroborar que si algo caracteriza a las relaciones públicas a la hora de intentar definir las, es el confucionismo existente acerca de lo que son (...) Ni desde el campo doctrinal ni desde el profesional nos ha llegado todavía una respuesta razonada. Lo cierto, sin embargo, es que nadie puede negar que el descrédito impera cuando formulamos al ciudadano de a pie que entiende por relaciones públicas (si es que entiende algo). Incluso las consultoras que participaron en el estudio de ADECEC no sólo consideran que el concepto de relaciones públicas está desprestigiado sino que además consideran que está integrado –o desintegrado, según como se mire— en el de comunicación” (Xifra. 2003: XVII).

Por razones históricas, la reputación del profesional de las relaciones públicas es muy diferente en Estados Unidos y Francia.⁴ También en la mayoría de los centros educativos de Brasil, los profesionales de las relaciones públicas han alcanzado la respetabilidad en la academia, los investigadores y el mercado profesional.⁵

En años recientes, prestadores de nuevos servicios de comunicación han intentado abrir mercados profesionales emergentes, aprovechando las evidentes insuficiencias de las agencias de publicidad y el descrédito que todavía enfrentan los profesionales de las relaciones públicas en muchos países.

El cabildeo se ha convertido en atractiva área de oportunidades. Los modernos cabilderos profesionales, afirma Jeffrey H. Birnbaun, ex corresponsal del *Wall Street Journal* y autor del libro *The lobbyists*, son “vendedores de privilegios”. En algunos países -México, por ejemplo-, los cabilderos no precisamente gozan de una positiva reputación.⁶ “Los cabilderos son despreciados, indignos de la confianza popular, porque generalmente representan intereses multimillonarios. Para cubrirse de su mala fama, algunos prefieren rescatar el anglicismo y hacerse llamar lobistas” (Scherer Ibarra, 2001:18). Algunos gobiernos suelen contratar los servicios de firmas especializadas en

cabildeo. Por ejemplo, para concretar la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México, Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el entonces presidente de México, contrató los servicios de las agencias Public Strategies, Burson Marsteller, y Shearman y Sterling, las cuales se encargaron de persuadir a legisladores del Partido Demócrata quienes no tenían interés en aprobar el Tratado de Libre Comercio.

El marketing político y el marketing electoral representan atractivos mercado de trabajo para profesionales de la comunicación, tal como refiere la destacada investigadora mexicana Guillermina Baena (1997). Más allá de la rigurosa planeación de acciones propagandísticas (Herreros, 1989), la dirección de la campaña demanda los conocimientos y habilidades de un nuevo perfil de comunicador, capaz de planear, negociar, administrar grandes presupuestos y gestionar fondos con posibles patrocinadores. La gestión estratégica de la comunicación social en gabinetes de comunicación representa otra atractiva áreas de oportunidades, como advierten los investigadores Tomás Álvarez y Mercedes Caballero (1998).

Los nuevos roles comunicativos que han asumido portavoces de los gobiernos en los diferentes niveles de la administración pública -como también empresarios y figuras públicas-, han contribuido a generar un atractivo mercado de servicios profesionales en *media training* e imagen pública.

Los expertos en *media training* ofrecen servicios de capacitación a sus clientes para obtener el mejor provecho posible de los medios de comunicación. Los consultores en imagen ofrecen un amplio repertorio de consejos que incluyen recomendaciones sobre protocolo, vestuario, aroma, la forma de contestar el teléfono (De Menthon, 1994) y hasta cómo caminar (De Armentaras, 1962; Collel, 1996; Vargas, 1998 y 1999).

El concepto de imagen pública fue introducido en el mundo hispanoparlante por Joan Costa en el año de 1992. En la llamada “industria del consentimiento” –término propuesto por Edgard Bernays en 1955-, participan profesionales de la comunicación⁷ y, por supuesto, auténticos charlatanes. Por ejemplo en un pueblo próximo a Murcia, España, un peluquero ha conseguido posicionarse como *psicoestilista*, elevando naturalmente los precios de los cortes de cabello que ejecuta.

Evaluar los posibles escenarios y situaciones de vulnerabilidad en la organización; identificar públicos latentes o manifiestos que podrían tomar provecho de un hecho inesperado para perjudicar los intereses del cliente representado; anticipar posibles situaciones de conflicto; reconocer escenarios y situaciones de riesgo; mediar y negociar con actores cuyos intereses resultan antagónicos; impulsar radicales transformaciones culturales en las organizaciones representan una de las áreas más exigentes de la gestión de comunicación institucional en situaciones de crisis.

La supervivencia de muchas marcas e instituciones en buena medida depende de la capacidad para reducir riesgos e incertidumbre. En algunas organizaciones la comunicación en crisis representa el escenario cotidiano. *La organización habitable* (Serrano, et al, 2001) representa uno de los mejores testimonios que ha generado la academia latinoamericana de comunicación para documentar una eficiente gestión comunicativa destinada a contribuir positivamente a la transformación cultural de un gran corporativo de las telecomunicaciones (Telmex), venciendo la resistencia que oponía el sindicato a toda iniciativa de modernización.

La comunicación con públicos financieros representa una de las áreas más delicadas de la comunicación estratégica, como anticipaba Louise Fleming en 1990, y como han reconocido destacados teóricos de la comunicación como José Daniel Barquero (2001), y Charles Fombrun y Cees Van Riel (2003).

En 1978, por iniciativa de la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas, publicrelacionsitas de más de 70 países se reunieron en la Ciudad de México para participar en la Primera Asamblea Mundial de Relaciones Públicas, de la cual derivó el “Acuerdo de México”, texto que define el ejercicio profesional de las relaciones públicas:

“El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”.

El advenimiento de nuevas áreas de oportunidades para profesionales de las ciencias de la comunicación naturalmente obliga a reparar en la pertinencia de los planes de estudio de nuestras escuelas y facultades. En América Latina pocas universidades han reparado en la necesidad de transformar sus planes de estudio para responder a las exigencias de empleadores de los profesionales de la comunicación.

Bibliografía

Alonso, A. (1992): *El quinto poder: Teoría y práctica del lobbying*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Álvarez, T., y Caballero, M. (1998): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. España, Paidós.

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (2002): *La comunicación y relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid, Pirámide.

Azurmendi, A. (1998): *El derecho a la propia imagen*. México, Fundación Manuel Buendía-Universidad Iberoamericana.

Baena, G. (1997): *Credibilidad política y marketing mix*. México, McGraw Hill.

Barquero, J. (2001): *Relaciones Públicas Financieras*. Barcelona, Gestión 2000.
----- (2001): *Comunicación y relaciones públicas*. Madrid, McGraw-Hill.

Bernays, E. (1955): *The Engineering of Consent*. Oklahoma, University of Oklahoma Press.

Berry, J. (1997): *The interest group society*. New York, Longman.

Birnbaum () *The lobbyists-*

Bonilla, C. (1994): *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. México, Trillas.

----- (2002): *Relaciones Públicas. Factor de competitividad para empresas e instituciones*. México, CECSA.

Callison, C. (2003): "Media relations and the Internet". En *Public Relations Review*, 29 (1).

Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ariel.

Costa, J. (1977): *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*. Biblioteca de la Comunicación del CIAC. Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.

----- (1987): *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona, Ediciones CEAC

----- (1992): *La imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid, Fundesco.

----- (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura*. Madrid, Paidós.

Collell, M. (1996): *Guía de etiqueta social y empresarial*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

De Armentaras, A. (1962): *Enciclopedia de la cortesía y el trato social*. Barcelona. De Grassó Hnos. Editores.

De Menthon, S. (1994): *Cómo usar el teléfono*. Barcelona, Gestión 2000.

Del Pulgar, L. (1999): *Comunicación de empresas en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid, ESIC.

Elías, J., y Mascaray, J. (1998): *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona, Gestión 2000.

Fleming, L., et al. (1990): *Communicating for business*. Canadá, Nelson.

Fombrum, C. (1998): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, Harvard Business School Press.

----- y Van Riel, C. (2003): *Fame & fortune. How successful companies build winning reputations*. U.S.A., Prentice Hall.

Gameros, M. "El cabildeo como estrategia y tecnología de comunicación. El caso de México ante el gobierno de Estados Unidos". En *Anuario de Investigación de la Comunicación del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación VI*. Claudia Benassini, Fernando Gutiérrez y Octavio Islas, Editores. 2000. México, pp.

Garbett, T. (1991): *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*. Colombia, Legis.

García, J. (1998): *La comunicación interna*. Madrid, Díaz de Santos.

Goldhaber, G. (1981): *Comunicación organizacional*. México, Logos Consorcio Editorial.

Herreros, M. (1989): *Teoría y práctica de la propaganda electoral*. España, Colección Comunicación y Relaciones Públicas, Promociones Universitarias.

Homs, R. (1990): *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamérica.

----- (1992): *Creadores de imagen mexicana*. México, Editorial Planeta.

Ind, N. (1997): *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficientes*. Madrid, Díaz de Santos.

- Kotler, P. (1984): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New Jersey. Prentice Hall.
- Lessem, R. (1990): *Gestión de la cultura corporativa*. España, Editorial Díaz de Santos.
- Luthans, F., y Krinter, R. (1984): *Modificación de la conducta organizacional*. México, Trillas.
- Marlow, E. (1994): *Electronic Public Relations*. Estados Unidos, Thompson Eds.
- Martínez I., Aguado. J. (Coordinadores). (2003): *Los profesionales de la comunicación en el sector de las telecomunicaciones*. España, Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Universidad de Murcia, Facultad de Comunicación y Documentación.
- Martínez de Velasco, A., y Nosnik, A. (Coordinadores), (1991): *Comunicación Organizacional Práctica*. México. Trillas.
- Marston, John (1984): *Relaciones públicas modernas*. México. McGraw-Hill
- McLuhan, M. (1996): *Comprender a los medios. Las extensiones del hombre*. Barcelona, Paidós.
- Moles, A., y Costa, J. (1999): *Publicidad y diseño. El nuevo reto de la comunicación*. Buenos Aires, Ediciones Infinito.
- Moore F., y Canfield, B. (1980): *Relaciones públicas*. México, CECSA.
- Navarrete, C. (1998): *Los caminos equívocos de las relaciones públicas*. México, Instituto de Estudios Avanzados de Relaciones Públicas.
- Pares i Maicas, M. (1994): *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Barcelona, ESRP-PPU.
- Peters, T., y Waterman, R. (1981): *In Search of Excellence*. Cambridge, Harper & Row.
- Pizzolante, I. (1999): *Reingeniería del pensamiento: Identidad e imagen corporativa, una estrategia para crecer*. Venezuela, Editorial Panapo.
 ----- (2001): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Venezuela, Cedice.
- Porter, M, (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
 ----- (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- Ries, A., y Trout, J., (1994): *Positioning. The battle for your mind*. USA, HarperBusiness.

Ries, A., y Ries, L. (2004): *The Fall of Advertising and the Rise of the PR*. USA, HarperCollins.

Scheinsohn, D. (1993): *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

----- (1997): *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Scherer, M. “Nuevo negocio político: el cabildeo”. En *Proceso*. Número 1266, 4 de febrero del 2001.

Serrano, R., et al (2001): *La organización habitable*. México, SYG, S.A de C.V.

Van Riel, C. (1997): *Comunicación corporativa*. España. Prentice Hall.

----- (2003): *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication, theorie & praktijk*. Rotterdam, Academic Service.

Vargas, G. (1998): *La imagen del Éxito*. México. McGraw-Hill.

----- (1999): *Más allá de la imagen del Éxito*. México. McGraw-Hill.

Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Ediciones Pirámide.

----- (2000): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.

----- (2004): *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.

Wilcox, D., et al (2001): *Relaciones Públicas*. España. Addison Wesley.

Xifra, J., (1998): *Lobbying*. Barcelona, Gestión 2000.

----- (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. España, McGraw Hill.

¹ Octavio Islas (México). Director del Proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Su correo electrónico es: octavio.islas@itesm.mx

² Al Ries y Jack Trout son autores del bestseller *Positioning. The Battle for your mind*.

³ Algunos profesionales de las relaciones públicas afirman, no sin cierta ironía, que en México las relaciones públicas son una profesión que admite ser considerada como “surrealista”, pues en primer lugar es indispensable explicar qué no son las relaciones públicas para enseguida proceder a definirlas. A ello, sin duda alguna contribuyen los anuncios clasificados que diariamente son publicados en los algunos de los principales diarios, por ejemplo, aquéllos anuncios en los cuales se solicitan bellas jovencitas para realizar actividades de relaciones públicas, o jóvenes de ambos sexos (sic). En el mejor de los casos, el empleador en realidad demanda personal para el área de ventas o telemarketing.

⁴ De acuerdo con Carlos Bonilla, el primer consejero en relaciones públicas de los tiempos modernos fue el estadounidense Ivy Ledbetter Lee, a quien se atribuye haber transformado la imagen del acaudalado industrial estadounidense John D. Rockefeller. En la década de 1930, en algunas universidades de Estados Unidos ya eran impartidos cursos de relaciones públicas. En 1946 un conferencista estadounidense introdujo a Francia el concepto de relaciones públicas. En 1950 fue fundada la primera asociación francesa de especialistas en relaciones públicas: La Maison de Verre.

⁵ La doctora Margarida M. Krohling Kunsch, presidenta de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC) se ha desempeñado como auténtica promotora de la profesionalización de las relaciones públicas en Brasil.

⁶ En México, por razones históricas muy profundas, la práctica del cabildeo admite una inevitable asociación con el fenómeno del “influyentismo”. En los tiempos de la “presidencia imperial” (1929-

2000), el influyentismo fue uno de los signos distintivos de los gobiernos emanados del Partido Revolucionario Institucional (PRI), el cual gobernó ininterrumpidamente en México de 1929 al 2000. Al amparo del influyentismo proliferaron la corrupción y el nepotismo. El influyentismo además degeneró en “patrimonialismo”. Frecuentemente los funcionarios de dependencias gubernamentales dispusieron de los bienes públicos como si éstos fuesen de su propiedad. Por medio de complejas negociaciones que frecuentemente se realizaban al margen de lo establecido en la ley, los “influyentes” procuraban satisfacer las peticiones y favores que solicitaban sus protegidos. Todo cacique simultáneamente desempeñaba las funciones de gestor y negociador. Del eficiente desempeño del cacique y de sus estrechas relaciones con las autoridades, en buena medida dependía el efectivo incremento de sus cuotas de poder.

⁷ En España el tema de imagen pública ha sido considerado asunto delicado. La doctora Ana Azurmendi Adarraga (1998), investigadora de la Universidad de Navarra, ha sido firme impulsora de un tema que permanecía como inédito en el derecho y en las ciencias de la comunicación: el derecho de imagen.