

Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo

Ángela Preciado-Hoyos¹
Haydée Guzmán-Ramírez²

Recibido: 2011-12-20

Aceptado: 2012-02-24

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Preciado-Hoyos A. Guzmán-Ramírez H. Abril de 2012. Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave* 15 (1), 128-159.

Resumen

En este artículo se presentan los resultados de una investigación en la que se compara el uso que se hace de la comunicación estratégica en 53 organizaciones colombianas de los sectores empresarial, de desarrollo y público. En la primera parte se examinan propuestas teóricas de varios autores sobre los aportes que hace este modelo en los tres ámbitos. En la segunda se exponen la metodología y los resultados de la investigación aplicada, donde se busca confirmar la hipótesis según la cual es posible aprovechar

1 Universidad de La Sabana, Colombia. angela.preciado@unisabana.edu.co

2 Universidad de La Sabana, Colombia. haydee.guzman@unisabana.edu.co

este modelo en diferentes organizaciones, entre otras razones, porque todas ellas dependen de su entorno para ganar legitimidad y perdurar en el tiempo. El artículo finaliza con una serie de conclusiones y reflexiones de cara a la investigación futura sobre esta temática.

Palabras clave

Comunicación estratégica, organizaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas, organizaciones colombianas, plan de comunicaciones, indicadores de gestión de la comunicación.

Strategic Communication Management in Business, Developmental and Public Sectors. A Comparative Study

Abstract

The results of a study comparing the use of strategic communication in 53 Colombian organizations in business, developmental and public sectors are presented in this article. The first part looks at the theoretical proposals of several authors on the contributions of this model in three environments. The second section examines the methodology and results of the study, which was intended to confirm the hypothesis that it is possible to take advantage of this model in different organizations, among other reasons because they all depend on their environment to gain legitimacy and to endure over time. The article ends with a series of conclusions and reflections concerning future research on this topic.

Key words

Strategic communication, business organizations, non-governmental organizations (NGOs), public agencies, Colombian organizations, communication plan, communication management indicators.

Gestão da comunicação estratégica nos setores empresarial, de desenvolvimento e público. Estudo comparativo

Resumo

Neste artigo se apresentam os resultados de uma pesquisa na qual se compara o uso que se faz da comunicação estratégica em 53 organizações colombianas dos setores empresarial, de desenvolvimento e público. Na primeira parte, examinam-se propostas teóricas de vários autores sobre as contribuições que este modelo faz nos três âmbitos. Na segunda, expõem-se a metodologia e os resultados da pesquisa aplicada, onde se procura confirmar a hipótese segundo a qual é possível aproveitar este modelo em diferentes organizações, entre outras razões, porque todas elas dependem de seu contexto para ganhar legitimidade e perdurar no tempo. O artigo finaliza com uma série de conclusões e reflexões direcionadas à pesquisa futura sobre esta temática.

Palavras-chave

Comunicação estratégica, organizações empresariais, organizações não governamentais, entidades públicas, organizações colombianas, plano de comunicações, indicadores de gestão da comunicação.

Introducción

En los últimos años, el pensamiento estratégico se ha popularizado como consecuencia del interés que su estudio y aplicación ha suscitado en diferentes disciplinas. De esta manera, la estrategia se hace presente en la política, en las empresas, en los deportes, en el ámbito social, y también se aplica en situaciones en las que las personas se organizan para lograr un propósito. En el mundo actual y, en concreto, en el campo de la comunicación, se utiliza tanto el término que todo, o casi todo, puede ser estratégico: la comunicación organizacional (O´Hair et al. 2007; Gargiulo, 2005);

la comunicación interpersonal (Daly y Wiemann, 1994); la comunicación corporativa (Eisenberg, 2006); las relaciones públicas (Caywood, 1997; Laurie y Ogden, 2004); el mercadeo (García Jiménez, 2005), o la publicidad (Schultz y Barnes, 1994), sin entrar en detalles acerca de lo estratégico que pueda haber en otros campos de estudio o sectores.

En el ámbito de la administración, las publicaciones relativas al tema han crecido a un ritmo tan sorprendente a partir de los años ochenta, que se dificulta generar un estado del arte que abarque todo lo que se ha escrito e investigado sobre la materia (Mintzberget *al.*, 2008).

En el entorno de la comunicación se considera que las teorías fundadoras son las ideas de Aristóteles sobre el arte de la retórica. De este y de otros trabajos se ha tomado, hasta los tiempos actuales, un componente distintivo de la comunicación estratégica, que consiste en la capacidad de gestionar mensajes y significados para lograr persuadir a los interlocutores en un proceso de interacción (Pérez, 2006; Canel, 2007). El factor estratégico se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los interlocutores de los mensajes. En esta línea, Costa (2003) resalta el componente persuasivo para conseguir actitudes particulares de las personas. Así, en el intercambio de mensajes, una comunicación es estratégica cuando en la interacción de actores con intereses diversos unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación previa de los contenidos de los mensajes que se van a intercambiar y de los medios que van a utilizarse (Pérez, 2006). En ello cumplen un papel esencial los hábitos de consumo de información de los interlocutores, por lo cual los recursos del lenguaje son seleccionados a partir de los objetivos que se pretende alcanzar. En esta selección tiene un papel determinante la incertidumbre (Manucci, 2006). No siempre el resultado es el esperado, porque no es posible prever cómo va a actuar el receptor. Tampoco es previsible saber si el discurso de este puede llegar a tener un poder persuasivo mayor, que termine por convencer al emisor del mensaje sobre su visión del mundo, y lolleve a tomar decisiones conducentes a replantear objetivos. De ahí que la comunicación estratégica pueda estar en manos de cualquier organización, grupo o individuo, pues tanto el emisor como el receptor gozan de las mismas posibilidades de convencerse el uno al otro acerca de las situaciones.

En el ámbito académico han existido diferentes perspectivas filosóficas para estudiar la comunicación en las organizaciones. Estas, por lo general, tienen sus propios paradigmas y desarrollos conceptuales para entender el fenómeno. La mayor parte de estas teorías se derivó de estudios administrativos y del *management*, como la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la comunicación corporativa. Ha predominado, igualmente, el uso de otros enfoques para explicar el proceso de comunicación entre grupos informales, organizaciones de base o entidades que surgen para resolver un problema o sacar adelante un proyecto, pero que luego se diluyen.

En los primeros casos, las investigaciones se apoyan en orientaciones predominantemente funcionalistas, en parte porque las relaciones públicas, el mercadeo y la publicidad nacieron amparadas por objetivos empresariales, para apoyar esfuerzos de tipo comercial (La Porte, 2003). En el segundo caso tiende a imponerse una mirada crítica que privilegia a las subculturas, a las minorías y a los grupos con un poder informal, como actores fundamentales en el intercambio de mensajes, en la creación de culturas y de nuevos discursos organizacionales o grupales.

En la práctica, las organizaciones contemporáneas se apoyan en soluciones de tipo integrador, menos inclinadas a trazar límites entre los desarrollos conceptuales o las escuelas de pensamiento, y más orientadas a tomar lo que sea más práctico y beneficioso para sus fines. Esta mentalidad se nota cuando múltiples actores y grupos se apropian de la comunicación estratégica. Hoy es posible encontrar aplicaciones de este modelo en las empresas, donde se popularizó de la mano de la administración, y en entidades de desarrollo y de los sectores público y gubernamental. Las adecuaciones del modelo, y el afán de explicarlas y proponerlas según las características de los sectores en los que se mueven las entidades, está llevando a que empiecen a consolidarse análisis teóricos sobre los rasgos específicos de la orientación estratégica en cada ámbito. En concreto, se establecen relaciones entre esta y la comunicación empresarial, de desarrollo y de entidades públicas y gubernamentales. En el análisis de la bibliografía más representativa sobre comunicación estratégica, publicada sobre los tres sectores, se encuentra la convergencia de por lo menos cinco propiedades que se explican a continuación.

Valorar el entorno

En los tres sectores se reconoce que la permanencia de las organizaciones depende, en gran medida, de sus relaciones con el entorno. Así, en los estudios sobre comunicación empresarial, corporativa y de relaciones públicas (Grunig 1992, 2000; Sotelo, 2001; Cornelissen, 2008), se señala que el profesional de las comunicaciones es la persona competente para entregar información a la entidad sobre el estado de las relaciones entre esta y sus públicos. En consecuencia, la comunicación permite dar cumplimiento a la necesidad sentida de la organización, de ajustarse a los contextos sociales, aspecto que se ha estudiado desde la noción de *adaptabilidad* (Garrido, 2003).

En la misma línea, en la comunicación para el desarrollo se acepta que alcanzar fines no depende únicamente de la voluntad de quienes los proponen, sino que es crucial la participación de múltiples actores en la definición misma de los propósitos. Se señala, entonces, que hay ganancias al incluir en esta parte del proceso a las personas y los grupos que puedan incidir en el resultado final (Krohling, 2004).

Los estudiosos de la comunicación para el desarrollo resaltan la relevancia de tener en cuenta el contexto cultural de las comunidades, acercarse a las personas, conocerlas y comprender su mentalidad (Gumucio, 2009). Por eso, el mayor beneficio del modelo estratégico dentro del sector es el proceso que se sigue y no los productos o medios de comunicación que se generan. En el intercambio crecen los actores del cambio social porque se generan nuevas posibilidades para las personas y otras propuestas de acción. Así, dentro del sector y en el análisis del entorno, no se investiga *alas* comunidades, sino que se investiga y se construye *con* ellas.

En el ámbito público, el análisis del entorno posibilita estar atentos a las demandas, las opiniones y las inquietudes de ciudadanos, grupos de presión, gremios, movimientos, partidos políticos o grupos comunitarios. Así, además de examinar elementos críticos del entorno, el modelo invita a desarrollar investigaciones de tipo documental, aplicar auditorías de comunicación y estudios basados en entrevistas y encuestas ya que, en conjunto, estas conducen a determinar el estado de la comunicación en un momento específico y la capacidad estratégica de la entidad, para emprender un nuevo ciclo de comunicación (Caicedo, 2004).

Buscar el consenso

Del modelo se destaca, asimismo, que es una vía para llegar al consenso. Este se presenta cuando se examinan las situaciones particulares y las demandas de todos los grupos o públicos con algún interés en una organización o con un tema, como partícipes de sus resultados, o porque se ven afectados por sus actuaciones, para bien o para mal. Para Grunig (1992), el modelo bidireccional simétrico de relaciones públicas hace posible que la organización se relacione de manera equitativa con personas y grupos de interés, y abre espacio para buscar acuerdos. A pesar de que se mueve en un plano bastante idealista, plantea cuestiones que llaman la atención sobre la necesidad de que en la sociedad se dialogue cuando existen puntos de vista dispares (Sotelo, 2001).

Al abrir la posibilidad de solventar dificultades a partir de formas de consenso, formación y toma de conciencia de parte de la opinión pública, la comunicación estratégica beneficia los intercambios bidireccionales, por lo que no está en contravía de los postulados y valores fundacionales de las relaciones públicas ni de la comunicación para el desarrollo. En este último campo se ajusta, como se ha dicho, a procesos participativos orientados a que el diálogo y el debate generen nuevas posibilidades en las personas, sobre diferentes aspectos sociales que entran a ser discutidos por ellas (Pérez, 2006). Los procesos participativos ayudan, también, a reconocer el entorno cultural en el que van a desarrollarse las estrategias de comunicación y, en consecuencia, a acertar en la definición de los mensajes, con la alta probabilidad de alcanzar el mayor impacto. El diálogo en este sector, dice Gumucio (2004), ayuda a evitar la distorsión, porque las personas y las comunidades se apropian de cada proyecto, después de haber participado en el análisis de los problemas y en la búsqueda de soluciones.

En las entidades públicas y gubernamentales el talante consensual es significativo cuando se incluye, además de los procesos de comunicación que se desarrollan durante las campañas electorales, la comunicación permanente que deben practicar los organismos públicos, políticos y gubernamentales con los ciudadanos; ello hace parte de la comunicación deliberativa (Caicedo, 2004; Canel y Sanders, 2010). Esta última es una forma de comunicación más orientada a buscar relaciones entre iguales, distinta a la propaganda, que se orienta a beneficiar, ante todo, al emisor (Sotelo, 2001).

La legitimidad de los gobiernos se erige sobre la permanencia en el diálogo y la búsqueda de consenso. A medida que cambian las expectativas, los gobernantes conocen, así, lo que desean los ciudadanos, y ajustan sus propuestas (Riorda, 2008). Dader (2004) interpreta de este modo el aporte de la comunicación en este sector, que demanda superar el trabajo rutinario de la oficina de prensa. En consecuencia, propone un modelo estratégico cuando se asumen esfuerzos de planificación en los que prima la unidad de criterios y se busca sincronía comunicativa entre los diversos organismos públicos adscritos a un mismo gobierno. El hace énfasis, también, en que solo de esa manera es posible tener un punto de partida o una idea temática que se constituya como eje para debatir con los ciudadanos.

Gestionar la comunicación

Numerosos investigadores y estudiosos de la comunicación en las organizaciones han dicho de distintas maneras que esta debe considerarse elemento central en la toma de decisiones y, por tanto, los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad. Se resalta que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico consiste en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias, pues no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto (Costa, 2003).

Se apunta, además, que esta alcanza un mayor impacto cuando se asume como un proceso consciente, coordinado y planificado. Por ello se acepta que adoptar la orientación estratégica para gestionar lo comunicacional involucra un método que ayuda a organizar las acciones y a darles un norte, así como a inscribir este tipo de esfuerzos en las metas generales de la organización. El carácter de método está implícito en el significado de la expresión “estrategia”, pues definirla o elegirla requiere seleccionar, estructurar, difundir, e incluso producir un documento escrito para mantenerlo como guía de trabajo y formalizar el proceso. La comunicación se ha convertido en un elemento crucial para que las organizaciones cumplan con sus fines. Por eso se gestiona y se planifica, en lugar de dejar que fluya al azar.

Para cerciorarse de que las acciones de comunicación surtan el efecto esperado, Bernays propuso la siguiente fórmula de trabajo desde el campo de las relaciones públicas: a) estudiar los problemas de comunicación de la organización y sus objetivos; b) definir a qué públicos desea dirigirse la organización; c) diseñar un plan de acción en el que figuren los métodos y medios posibles para llegar al público, y d) corroborar el grado de interacción que se haya dado entre la organización y sus grupos de interés a partir del programa de comunicación, con lo que incluye el componente de evaluación (Sotelo, 2001).

Esta metodología, desarrollada en las relaciones públicas, ha sido aplicada a las causas sociales, donde es posible erigir un discurso social que imprime coherencia al trabajo que se hace (Media Monitoring Africa, 2005; Tufte y Mefalopulos, 2009). En esta labor también se verifica un proceso de gestión del significado de los mensajes que puede generar los resultados esperados en los interlocutores.

En el Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (Mcpoi), desarrollado en 2004 por Casals & Asociados Inc. para Colombia, se propone una metodología para desarrollar programas de comunicación. En esta se integran tres cuestiones que recogen las propuestas por Bernays y que, igualmente, dan cuenta de un proceso: a) se interpreta una situación que debe modificarse y que se identifica a partir de un diagnóstico; b) se propone un camino, que viene a ser un plan donde se desarrollan categorías, ejes temáticos, una matriz estratégica y un método de seguimiento y apoyo a la gestión; c) se traza un objetivo que, para los autores del documento, debe ser la institucionalización de la comunicación en las entidades, de manera que resulten fortalecidas la construcción del ámbito público y la confianza en el Estado.

Articular tiempos y niveles estratégicos

En el diseño de la estrategia de comunicación se contemplan tres niveles. En el primero se vincula la globalidad de la estrategia, es decir, se define un concepto general en el que estará centrada. En el segundo se definen tácticas puntuales para cada una de las funciones comunicativas, y corresponde al ámbito donde se definen los modos de hacer, conforme al mejor uso de los recursos y al mejor momento para emplearlos. En el tercer nivel, el

operativo, se analizan y determinan los recursos necesarios para mantener la orientación estratégica en las acciones diarias.

Las primeras teorías sobre comunicación en las entidades de desarrollo presentan numerosos análisis sobre el potencial de los medios. Estos se ven como herramientas poderosas que facilitan la acción ciudadana. Con posterioridad, surge la preocupación por procesos que están por encima de elecciones operativas, ajustados a la definición de estrategias globales de comunicación. En este sector se ha encontrado que solamente cuando se enfoca la comunicación desde elementos conceptuales que trascienden la utilización de medios, esta se ha relacionado con la construcción de democracia y ciudadanía. Así lo hace notar KrohlingPeruzzo cuando afirma que no se pueden seguir estudiando los medios como entes aislados, "... sin conjugar principios que favorezcan una autogestión popular, el respeto por el interés social amplio y la participación de las personas como protagonistas de la comunicación y de la organización popular" (2004, p.1173), y en esta línea, conceptos y principios anteceden a la definición de medios, como es propio del pensamiento estratégico.

Este elemento se hace presente, al mismo tiempo, en los sectores público y gubernamental, cuando se habla de que allí es posible encontrar dos formas de discurso político. Así, en las campañas electorales prima una finalidad propagandística; en la comunicación de los gobiernos y de los organismos, por su parte, la permanencia en el tiempo es más amplia, y su orientación es deliberativa (Caicedo, 2004; Canel y Sanders, 2010). En el marco de la comunicación estratégica, las acciones puntuales se ajustarían más al concepto de mercadeo político; en las de largo plazo y de formación constante de la ciudadanía, se procedería con el concepto de comunicación estratégica (Caicedo, 2004). Del mismo modo, la comunicación orientada a las campañas tiende a asimilarse a lo que son las tácticas, y la estrategia viene a ser la mirada global y de tipo conceptual donde se inscriben los objetivos fundamentales, que, por lo general, se pasan por alto (Dader, 2004).

La comunicación política de tipo estratégico debería ser, al contrario de lo que suele evidenciarse en la práctica de las entidades públicas y gubernamentales, un proceso de largo plazo. No debería consistir únicamente en generar la imagen pública de los gobernantes, sino en aprovechar el valor del intercambio de mensajes para facilitar, dinamizar y convertir su gestión en un propósito de carácter público (Canel, 2007).

Dominar el proceso de comunicación

En los tres sectores se está de acuerdo con que la implantación de la comunicación estratégica demanda comunicadores con una formación que implica dominar muchos más elementos que solo el lenguaje de los medios. Entre ellos, es relevante la capacidad para ver la generalidad, pensar la comunicación en términos globales y orientarla por objetivos. A diferencia del periodista, el comunicador estratégico utiliza la información para generar cambios de actitud y de comportamiento en las personas, de manera que se pueda avanzar hacia las metas y los objetivos de la organización (Wilcox *et al.*, 2001). No aborda a los interlocutores como masas, sino como públicos en función de diversas características demográficas y psicológicas, para personalizar el mensaje en función de las necesidades, preocupaciones e intereses de cada uno de ellos. De esa manera se obtiene el máximo efecto posible. Junto con los públicos, los comunicadores estratégicos son modeladores de la idea de organización, por cuanto aportan conocimiento y trabajo para que esta exprese su particularidad al construir sus rasgos y valores en la relación que establece con su entorno (Wilcox *et al.*, 2001).

Gumucio (2009) destaca que la estrategia aplicada al contexto de la comunicación para el cambio social se diferencia bastante del periodismo y de los enfoques y modelos de desarrollo que le antecedieron. Desde la estrategia no es posible definir los medios, las técnicas o los mensajes con antelación, sino que se requiere de un proceso global antecedido por un intercambio donde se originan las propuestas de acción. Así, en el sector del desarrollo el enfoque estratégico permite diferenciar entre informar y comunicar; entre el periodista y el comunicador, entre acceder y participar, así como entre producir mensajes y establecer procesos. El comunicador deja de ser solo un especialista en el impacto de los medios y se convierte en un profesional que, gracias al pensamiento estratégico, está habilitado para generar procesos sociales y condiciones donde todas las voces participan en un espacio de diálogo y debate horizontal (Gumucio, 2004).

A continuación se verifica el grado en el que los supuestos hasta aquí presentados, se verifican en la vida práctica, en un grupo de organizaciones colombianas.

Método

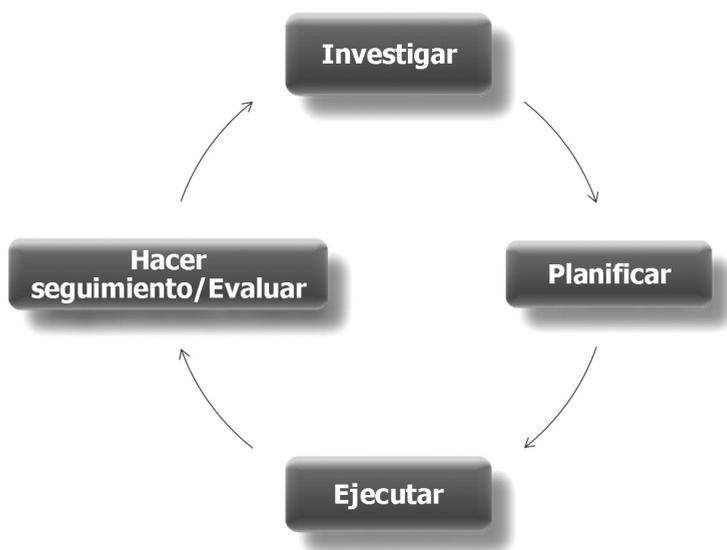
El objetivo de la investigación aplicada ha sido determinar en qué grado se cumple el supuesto o la hipótesis de que la comunicación estratégica es un modelo que puede ser aprovechado por todo tipo de organizaciones. En este sentido, se ha buscado determinar el grado en el que los comunicadores de entidades con naturaleza, propósitos y estructuras o formas organizativas diferentes se guían por ella. Para obtener la información se han realizado entrevistas a partir de un cuestionario con preguntas semiestructuradas. Esta metodología permite centrar la conversación en las mismas cuestiones con todos los entrevistados, a la vez que establecer categorías unificadas de examen. A su vez, deja libertad para formular otras preguntas que surgen en la conversación, y ampliar y comprender mejor las respuestas. Aparte de recoger información cualitativa, en algunos casos las preguntas posibilitan análisis estadísticos descriptivos.

Las preguntas apuntaron, en primer lugar, a consultar si en las organizaciones existe un modelo para orientar la comunicación. Como es probable que esta se gestione desde otros modelos, y en el afán de no predisponer las respuestas hacia el asunto estratégico puntual, esta pregunta es abierta. Por gestionar la comunicación se entiende que los profesionales del área orientan el trabajo de forma consciente para buscar, hasta donde sea posible, la misma visión que los públicos perciben a partir de la exposición a los mensajes de la entidad. Disponer de un modelo es un elemento de la comunicación estratégica, pues esta tiene un carácter metodológico y de proceso para seleccionar, estructurar y definir acciones de manera previa a la emisión de los mensajes. Se ha preguntado a quienes consideran que el modelo con el que trabajan es estratégico por las razones para definirlo como tal. En este punto, la conversación se ha centrado en las bases del modelo de gestión y en los elementos derivados que lo estructuran.

En el segmento siguiente se ha profundizado en cómo las áreas de comunicación de las entidades que conforman la muestra implementan aspectos propios del modelo estratégico. Durante las entrevistas se ha enfatizado en cuatro cuestiones críticas de este: a) el desarrollo de actividades de investigación del entorno; b) la existencia de un plan de comunicaciones; c) el tiempo que se destina a la ejecución de las actividades del plan, en contraste con las demás actividades del proceso de comunicación, y d) se ha

consultado por el uso de métodos formales e informales para medir el cumplimiento de los programas y el tipo de impacto que estos alcanzan a tener entre los públicos ya que, como apunta el modelo en estudio, se debe contar con métodos de control de los resultados que ayuden a demostrar la efectividad de la estrategia elegida. De esta manera, se ha buscado cubrir, en el trabajo de campo, los elementos que definen al proceso estratégico y que aparecen en el gráfico 1.

Gráfico 1. Proceso de comunicación estratégica



La mayor finalidad del diseño de la muestra ha consistido en abarcar organizaciones ajustadas a los sectores sociales más representativos. Para definir las se construyó una base de datos con los nombres de las organizaciones, seleccionadas por su tamaño y reconocimiento. Los criterios fueron los siguientes: a) para el caso de las empresas, se consultó el escalafón de las cien más grandes del país, publicado por la revista *Semana* en abril de 2010; b) para definir las organizaciones para el cambio social sin ánimo de lucro, y los organismos multilaterales de desarrollo, se consultó el directorio de la Confederación Colombiana de Organizaciones Gubernamentales (2010), y c) la base de datos se completó con los nombres de los responsables de comunicación de los ministerios, organismos e instituciones públicas, lo mismo que de los partidos políticos legalmente reconocidos.

La muestra final está compuesta por responsables de las áreas de comunicación de 53 organizaciones. El 43,3% son empresariales (23 entidades), el 30,1% corresponde a entidades de desarrollo (16), y el 26,4% (14) a organizaciones gubernamentales y políticas. Como se aprecia, en la muestra está representado un grupo más numeroso de empresas. Esto se debe a que fue el sector donde los encargados de la comunicación demostraron mayor interés en el estudio; algunos responsables del área o la función en los partidos políticos argumentaron no poder participar en él por no ser ellos los portavoces autorizados de estas colectividades. Para lograr el compromiso de estos comunicadores y obtener información fiel a la realidad, se acordó mantener el anonimato de las respuestas. Por esta razón, las entidades aparecen por sectores y no por sus nombres. La muestra final es la siguiente:

Tabla 1. Empresas y entidades del sector privado

Sector	Número
Gremios económicos	4
Minas y energía	3
Alimentos y bebidas	3
Medios de comunicación	3
Materiales para la construcción	2
Transporte aéreo	1
Banca	1
Compensación familiar	1
Automotores	1
Cosméticos	1
Educación superior	1
Supermercados	1
Papeles	1
Total organizaciones empresariales	23

Tabla 2. Organizaciones de desarrollo

Sector	Número
Paz y derechos humanos	2
Medioambiente	2
Organismos multilaterales de cooperación para el desarrollo	2
Democracia y ciudadanía	3
Ayuda humanitaria	3
Protección a la infancia	3
Ayuda a personas con discapacidad	1
Total organizaciones de desarrollo	16

Tabla 3. Organizaciones políticas y del sector gubernamental

Sector	Número
Ministerios	3
Organismos e institutos descentralizados del Gobierno central	3
Partidos políticos	2
Bancos estatales	2
Poder legislativo	1
Poder judicial	1
Secretaría de despacho alcaldía local	1
Fuerzas militares	1
Total organizaciones públicas y políticas	14

Resultados

Existencia de un modelo para gestionar la comunicación

Un modelo es un marco de referencia para gestionar la comunicación. En la comparación de respuestas por sectores se encuentra que la existencia de algún modelo es mayoritaria en las empresas y que esta descende en las organizaciones de desarrollo y en las entidades públicas, como se muestra en el gráfico 2.

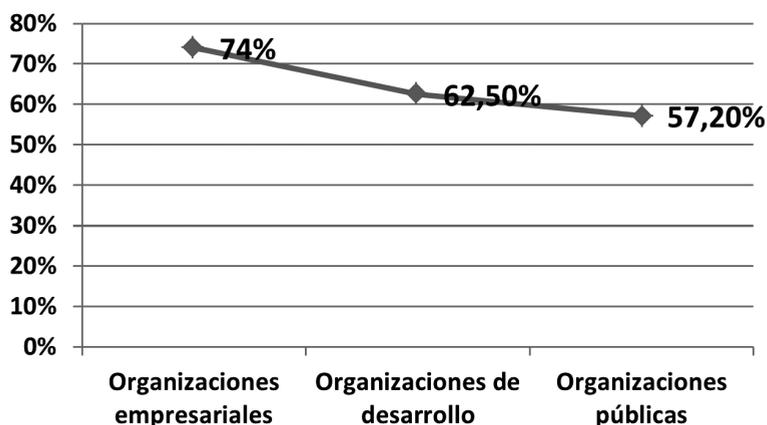
En la explicación de las respuestas se presentan cuatro situaciones. La primera de ellas es la de organizaciones donde no se dispone de un modelo para gestionar la comunicación. Allí donde se da, los consultados manifiestan que ello se debe a que la organización no busca seguir ningún modelo. De este hallazgo se infiere que, en buena medida, la implantación de este tipo de procesos es consecuencia de exigencias emanadas de la administración de la entidad.

En las organizaciones de desarrollo, uno de los entrevistados afirmó que conoce el modelo estratégico pero no lo utiliza porque su trabajo se orienta, de manera preponderante, a generar contenidos para medios. Acá se destaca la diferencia entre el trabajo operativo y de corto plazo, y el direccionamiento estratégico, proyectado a más largo plazo. Esta misma razón la presentó uno de los entrevistados para señalar que el trabajo de comunicaciones de la entidad no se inscribe en una estrategia: “No es estratégico, porque no es un modelo estable”, lo que indica que reconoce la necesidad de contar con elementos que se proyecten en el tiempo para ajustarse a los requerimientos del modelo.

En segunda instancia están las organizaciones que utilizan modelos propios, a los que llegaron después de varios años de experimentación de técnicas y procedimientos que terminaron por estandarizarse. En este grupo, varios de los entrevistados aseguraron que trabajan por tradición, ajustados a los métodos y las técnicas que siempre les han dado resultado. El cuestionamiento que surge, en este caso, es cómo responden estas organizaciones a los cambios constantes que se presentan en el entorno, en los públicos, en los medios y en los modos y las técnicas de comunicación si se acostumbraron a hacer siempre lo mismo. En el campo del desarrollo se presenta el caso de un entrevistado que señala una manera de gestionar la

comunicación ajustada al estilo de cada comunicador. En este sentido, afirma que él desarrolló su propia estrategia.

Gráfico 2. Existe un modelo para gestionar la comunicación



En tercer lugar, se encontraron entidades donde se trabaja a partir de técnicas específicas de relación, de acuerdo con medios y públicos. Es decir, se generan, según los comunicadores consultados y que se ajustan a esta situación, “estrategias diferenciadas” por el tipo y el nivel de comunicación. Ello conduce a orientar de una manera la relación con los periodistas, de otra el diseño y realización de medios, de otra las interacciones con los empleados, y así sucesivamente. En esta situación no habría un concepto o estrategia única que cubra la generalidad de las acciones. En una de las entidades se explicó que esta manera se ha derivado de un proceso donde se analizaron las funciones de cada uno de los comunicadores y cómo afectaban directamente al negocio, lo que les condujo a separar las áreas. En este mismo grupo sobresale, entre los comunicadores del sector público, la aplicación de teorías sobre el uso de herramientas como la Internet, la televisión o el envío de boletines de prensa, que luego se aplican al trabajo cotidiano. Incluyen el uso de modelos que estén documentados para situaciones muy puntuales y complejas como sería, entre otros casos, la gestión de crisis.

Figuran, por último, los entrevistados que ajustan su trabajo a modelos teóricos tomados de libros, recomendados por consultores, ajustados a las exigencias de la organización o estudiados en universidades. Han coinci-

dido en que integran las acciones de comunicación en un plan, e incluso utilizan conceptos que operan como ejes transversales a las diferentes situaciones y funciones de comunicación. El modelo final al que se acogen viene a ser resultado de reuniones en las que participan los comunicadores, y las diferentes áreas se acomodan a él. En este grupo se incluyen entidades del sector público ajustadas a modelos de comunicación implantados como requisito para establecer el sistema de gestión de calidad durante la presidencia de Álvaro Uribe Vélez. En estos casos, y como lo demanda una certificación de calidad, se debe hacer levantamiento de los procesos y escribirlos en manuales, de manera que se puedan consultar y seguir. Entre los procesos que han sido formalizados se encuentran la producción de los comunicados de prensa y gestiones con los medios informativos. El Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (Mcpoi) solamente fue mencionado, de modo explícito y como herramienta de trabajo, en una organización de la muestra, que corresponde a un ministerio.

En las respuestas de los comunicadores del sector público son más evidentes los modelos de comunicación implantados en razón de demandas externas de los altos directivos, de las áreas de planeación o de políticas institucionales. En las empresas prima la importancia que el comunicador otorga a la comunicación estratégica.

Por qué el modelo es estratégico

En el caso de las empresas, las respuestas de los entrevistados acerca de por qué el modelo es estratégico se presentan en dos grupos: a) por los componentes que se incluyen en el diseño del plan de comunicaciones y que abarcan misión, visión, metas, estrategias, objetivos, acciones, indicadores y evaluación ajustados a las necesidades de los grupos de interés de la organización, y b) porque el trabajo de comunicaciones está alineado con los objetivos de la entidad. En este caso, uno de los entrevistados expresa que nunca se planifica el trabajo del área sin conocer primero cuál es la planeación estratégica de la organización.

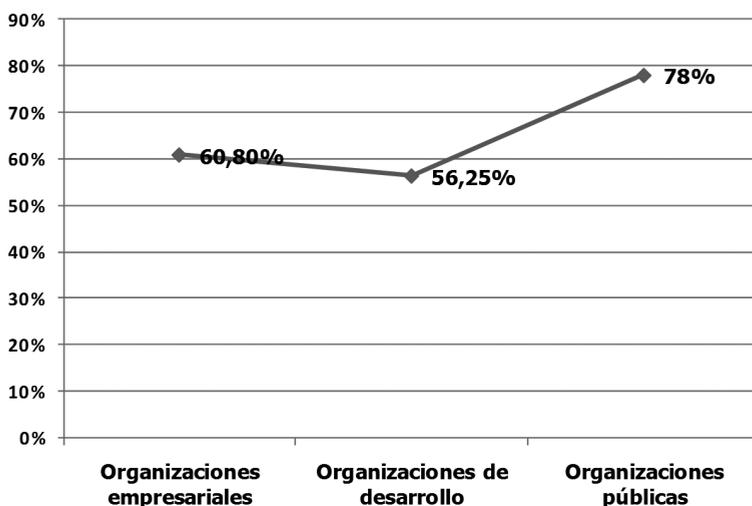
En las organizaciones de desarrollo se presentan dos tipos de justificaciones. La primera consiste en defender el objetivo de que se trabaja en torno de elementos propios del diseño estratégico como el diagnóstico, la

creación de la estrategia y las tácticas para darle cumplimiento. En cuanto a la segunda, explican que el diseño de las actividades de comunicación se deriva de los objetivos generales de la entidad:

No es una cosa sacada de un sombrero, sino que se articula con un programa, lo complementa, le ayuda a obtener resultados. Todas las acciones de comunicación están planificadas, pensadas, tienen claridad de, al menos, hacia dónde se debe ir; tienen la posibilidad de ser evaluadas y hay forma de medir las cosas, con los indicadores³.

Además de estas razones, y de conciliarlo con un objetivo de largo plazo, en el sector destacan un componente que combina lo planificado con lo emergente. Así, aunque tener una estrategia permite contar con pautas acerca de adónde se quiere llegar, en el desarrollo de esta se presentan situaciones que obligan a introducir cambios. Esto es posible sin salirse de los elementos centrales que definen la estrategia proyectada.

Gráfico 3. Se considera que el modelo de comunicación con el que se trabaja es estratégico



En el sector público, el 78% de los entrevistados que han dicho previamente que cuentan con un modelo de comunicación (6 personas) consideran que es estratégico porque se articula a la estrategia general de la

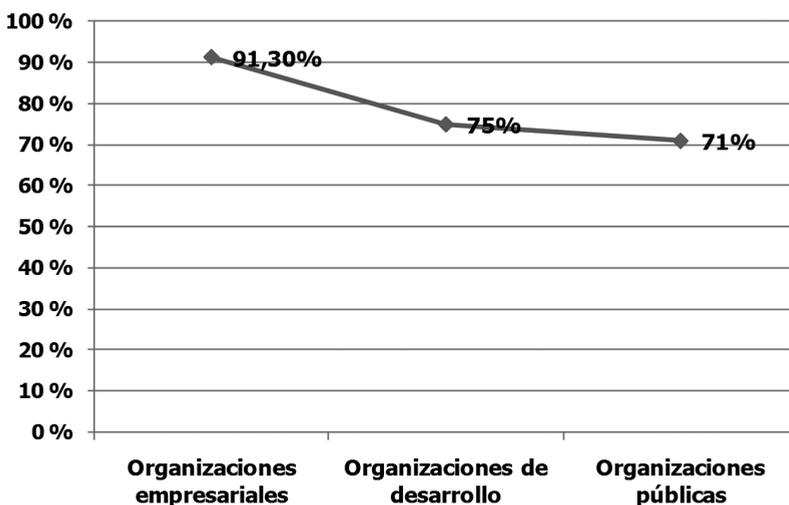
³ Como se explicó en la metodología, se mantiene el anonimato de las fuentes.

entidad. En segunda medida se menciona el componente de largo plazo por parte de quienes piensan que para el diseño estratégico se requiere una mentalidad que privilegie la planificación, en la que se considere a dónde se quiere llegar, pero también lo que se debe decir para conseguirlo: “Si no tienes una estrategia de comunicación para un determinado tema, muy posiblemente se malentienda lo que estás diciendo...”. Por último, se define que el modelo es estratégico porque incluye elementos para hacer seguimiento y control al plan de comunicaciones. En este caso, se da relevancia al diseño de indicadores que ayuden a determinar si lo que se está haciendo tiene el efecto esperado.

Existencia de un plan de comunicaciones

Hacer un plan de comunicaciones consiste en trazar una ruta con las actuaciones que se van a emprender para dirigir y encauzar el trabajo relacionado con esta materia. En la investigación se ha encontrado que, entre las condiciones que definen la comunicación estratégica, el plan se presenta, en los tres sectores, por encima del 71%, como se aprecia en el gráfico 4.

Gráfico 4. La organización cuenta con un plan de comunicaciones



La frecuencia del plan es especialmente alta en las organizaciones empresariales, donde alcanza a ser del 91,3%. Se espera que si una organización cuenta con una estrategia, también cuenta con un plan. En la teoría sobre comunicación estratégica los términos estrategia y plan suelen ser vistos como sinónimos (Pizzolante, 2004; Petit Caro, 2004; Manuci, 2006). Quienes no cuentan con el plan afirman que no existe porque se trabaja “por pedidos” ajustados a las demandas inmediatas que van surgiendo, o porque, al decir de un entrevistado: “...ya sabemos exactamente cómo funcionan las cosas acá [...]. Y ya sabemos cómo se trabaja; eso está totalmente claro y sabemos qué se hace, quién lo hace, cómo lo tiene que hacer y cuándo lo tiene que hacer”.

El responsable de comunicaciones de un partido político aclara que, desde su punto de vista, el éxito de la comunicación radica en las definiciones de corto plazo: “Es como en la guerra: todo es imprevisto. Todo se hace con reacción y acción, dependiendo de los imprevistos. ¿Yo cómo voy a saber cómo reaccionan en el pueblo tal o cual porque se lanza un candidato a la Alcaldía? La reacción del partido depende de la circunstancia del momento y de cada día”.

Ejecución del plan

Dentro de la investigación se ha preguntado a los entrevistados por el tiempo que dedican a las etapas o actividades que hacen parte del proceso de comunicación estratégica. Los resultados para cada una de las etapas, organizados por promedios, no presentan diferencias sustanciales entre los sectores. Se encontró que comunicar y relacionar a la organización con sus grupos de interés, en el día a día, es la actividad en la que más se ocupan los profesionales consultados; a ella dedican entre el 40 y el 46% de su tiempo. Planificar y hacer seguimiento del plan muestran resultados entre el 14 y el 19,7%. Evaluar se da en el 8,2 y el 14,8%, y se destina entre el 11,5 y el 18% del tiempo a la investigación.

Investigación que realiza el Área de Comunicaciones

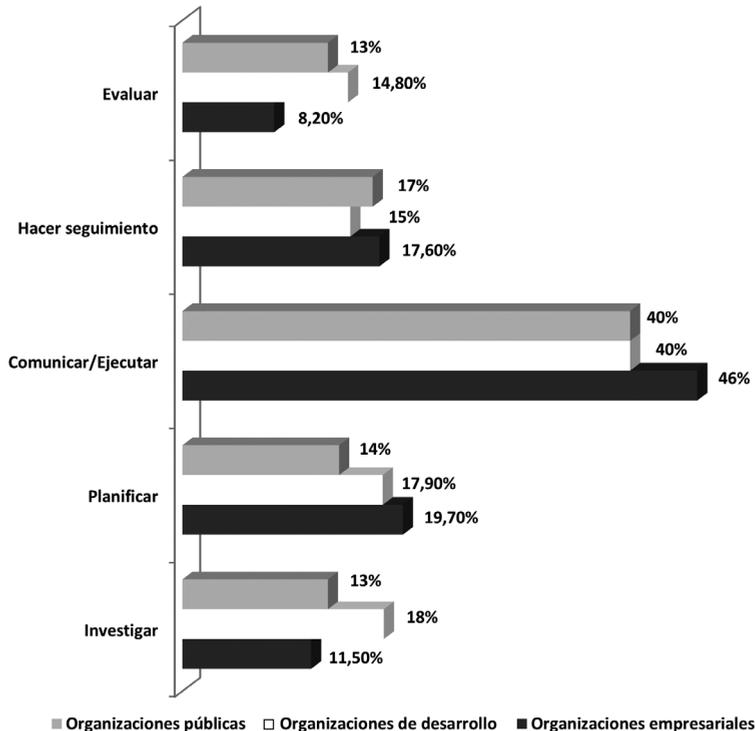
En cuanto a la investigación que realizan los comunicadores se encontró que, en las empresas, está dirigida de manera primordial a medir las siguientes variables: a) el impacto de los medios institucionales, b) la imagen, y c)

la reputación de la marca. La frecuencia con la que los responsables de comunicación mencionan estos tres aspectos es del 21%.

En las entidades de desarrollo y del sector público se realizan, de manera preponderante, investigaciones de tipo periodístico. En el primer sector, la frecuencia es del 43,7%, y en el segundo, del 71,4%.

En el caso de las entidades de desarrollo las investigaciones periodísticas se hacen para producir los contenidos informativos. Solo así, dicen los entrevistados que han coincidido, pueden escribir boletines de prensa con soltura y responder de manera acertada a los periodistas que quieran ampliar la información que se les envía. En el sector público, la investigación periodística es útil, además, para conocer antecedentes sobre los eventos que se realizan, para lo cual revisan libros, documentos, van a donde se producen las noticias u obtienen información detallada con las áreas técnicas.

Gráfico 5. Tiempo que se dedica a las etapas del proceso de comunicación estratégica



Ahora bien, la investigación que demanda la reportería no se ajusta a los requerimientos de análisis del entorno organizacional propios del modelo estratégico porque no arroja información acerca del modo como puede relacionarse la entidad con sus grupos de interés. Este aspecto lo han notado algunos de los entrevistados del sector público (21,4%), quienes indagan por las necesidades de comunicación de los públicos organizacionales.

En las entidades donde no hay investigación, los entrevistados comentan que uno de los principales impedimentos es la falta de recursos económicos. En este segmento también están quienes señalan que no investigan porque ya conocen a los públicos y a los medios; ellos dicen identificar las prácticas más efectivas con cada uno de ellos. Ahora bien, este es un ejemplo de lo que Grunig (2006, 2008) denomina obrar por tradición o costumbre. El comunicador que no investiga termina trabajando como técnico, es decir, aplicando unos medios a unas necesidades, y no como estratega, que es quien primero analiza un proceso o una relación, valora la particularidad de esta y, a partir de la información obtenida, orienta su trabajo y toma decisiones sobre lo que se debe hacer. El reconocimiento de que el entorno varía y es incierto es un aspecto que exige de los comunicadores el desarrollo de la creatividad, y talento y capacidad para identificar problemas actuales que impactan en el futuro inmediato.

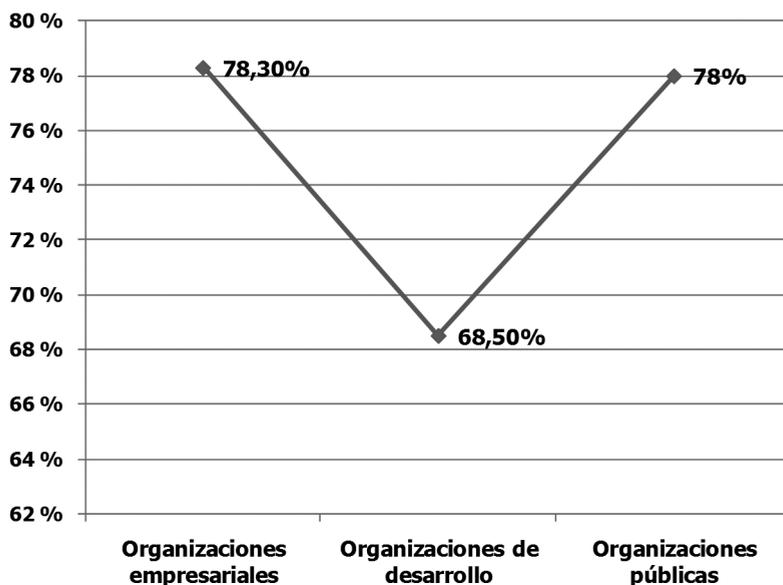
Existencia y uso de indicadores para medir el impacto de los programas de comunicación

Dentro del grupo de organizaciones consultadas, las entidades de desarrollo son las que utilizan los indicadores con menor frecuencia, si bien es el 68,50% de la muestra de este sector, cifra que está por encima de la mitad del grupo. Como se ve en el gráfico 6, los resultados en las empresas y en las organizaciones públicas son muy cercanos, pues en las primeras son del 78,3% y en las segundas del 78%.

Como expresó la responsable de comunicaciones de una organización no gubernamental, trabajar con indicadores es un tema muy novedoso en ese sector, pues hasta ahora en muchas de estas entidades los comunicadores se habían concentrado en publicar, pero nunca se habían preguntado si alguien leía esos materiales y quiénes eran las personas que los estaban le-

yendo: “... hemos identificado que si bien es un esfuerzo abismal sacar todas las publicaciones, no están llegando a los públicos que tienen que llegar y eso nos implicó hacer una estrategia de la mano de los de mercadeo, para ver si efectivamente estamos llegando a donde queremos”.

Gráfico 6. Se diseñan y aplican indicadores en la gestión comunicativa



La aplicación de indicadores para medir la calidad de los medios y sus contenidos, y la participación de los públicos beneficiarios en los programas que se ofrecen, es común entre los responsables de comunicación de las entidades de desarrollo. Para hacer seguimiento a estos factores se aplican encuestas, se hacen entrevistas y se organizan grupos de discusión. En algunas entidades se mide el retorno a la inversión (ROI) para contrastar la inversión en campañas publicitarias con los dineros recaudados. Se utilizan, además, indicadores de eficiencia para determinar cuánto se aprovechan los recursos de acuerdo con los resultados.

En esta línea se contrasta el número de periódicos, boletines y otros medios impresos, con el número de personas que los leen; el número de visitantes a las páginas web y el resultado de las estrategias de *free press*, en

términos del espacio que se da en los medios a informaciones producto de los comunicados de prensa. Uno de los entrevistados del sector público los denominó “indicadores de cumplimiento”, a los que además les fijan resultados numéricos esperados.

Al consultar si tienen algún indicador para determinar el impacto de los contenidos de los boletines y de los programas en los conocimientos, las actitudes y los comportamientos de las personas, un entrevistado responde que este se determina, más bien, por el eco que la información tenga en los medios. Por tanto, se examina si las notas fueron publicadas o no, a partir de un monitoreo de noticias favorables o desfavorables. Cabe hacer notar, al respecto, que el monitoreo de medios periodísticos es una forma de seguimiento que se repite en los tres sectores. Se contrata con empresas externas, y sus resultados suelen ser muy bien valorados por los directivos de las entidades, porque ven que la aparición en prensa les genera visibilidad a bajos costos. Además, la tarea que les queda a los comunicadores es demostrar que, más allá de las justificaciones económicas, existen otros beneficios de la comunicación: imagen, reputación, visibilidad y recordación. Estos factores, en el largo plazo, tienen incidencia favorable en la producción y la economía de las organizaciones, y mejoran la relación con los públicos. Sin embargo, dan cuenta de la alta preocupación que se tiene por atender demandas de tipo periodístico, y que no es tan relevante cuando se trata de otros públicos de la organización.

Conclusiones

Los hallazgos del análisis teórico muestran que el modelo de comunicación estratégica puede ser utilizado por organizaciones de diverso tipo. A esta conclusión se llega porque los autores coinciden en los pasos que deben seguirse para desarrollar la estrategia: la investigación, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento que lleva a verificar el impacto que alcanzan los programas. Del mismo modo, se reconoce que la orientación estratégica está afectando las formas de relación en las organizaciones de desarrollo, las empresariales y las públicas. En las organizaciones de desarrollo, el interés se ha desplazado de la producción de medios y productos de comunicación, a los que se adjudicaba un poder de cambio social, a la valoración que tiene el proceso mismo de dar participación y voz a los di-

ferentes grupos interesados. Aquí la comunicación estratégica se entiende como un diálogo y la puesta en común de las aspiraciones y los intereses con los actores del desarrollo. Es decir, se valora el proceso de construir la estrategia con quienes puedan verse involucrados en ella.

En cuanto a las entidades del sector público, se utiliza el modelo porque permite trabajar con pautas unificadas y generar un discurso coherente, que se proyecta en el tiempo y con el que se busca el consenso con la comunidad en torno a los programas de gobierno. La comunidad, asimismo, es cada vez más organizada y aprovecha, de la comunicación estratégica, las nuevas formas de participación que se abren paso.

Por último, y en lo que concierne al análisis teórico, estudios recientes sobre comunicación estratégica proponen modelos más democráticos a las empresas para gestionar la comunicación. Las prácticas de corte humanista y de apertura al diálogo sincero y transparente con los públicos y grupos que se ven afectados por sus decisiones o que afectan su estabilidad, como la responsabilidad social empresarial, constituyen esta demostración.

En lo que atañe a la verificación de la hipótesis en el estudio aplicado, es preciso establecer matices, por cuanto el mayor nivel de cumplimiento del modelo o proceso estratégico en examen se da en las empresas, en tanto no es tan clara su aplicación en el sector público y se infiere una preocupación más notable por lo táctico y operativo en el ámbito del desarrollo.

Si la comunicación es estratégica cuando se desarrollan todos los elementos que componen el ciclo, las organizaciones empresariales cumplen con esta condición y los entrevistados así lo califican, aunque reconocen que a los aspectos de investigación y evaluación es a los que menos tiempo dedican. Esta realidad obliga a las empresas a replantear el valor que se adjudica a los procesos investigativos, que se traducen en el análisis del entorno, del negocio, de los públicos, de los medios y sus contenidos; también les exige medir el impacto que la comunicación ejerce en todos sus públicos de interés. Es preciso señalar, de otra parte, que en las organizaciones empresariales la comunicación estratégica consolida prácticas para tomar conciencia frente al uso de mecanismos que informen sobre la efectividad de los programas de comunicación.

Al revisar los aspectos más globales relativos a la gestión comunicativa en las entidades de desarrollo se encuentra que en ellas deberá fortalecerse

la cultura de la planificación y de la investigación del entorno. Aunque en algunas se han hecho esfuerzos, no se trata de una práctica común a todo el sector.

En las organizaciones públicas, como se ha encontrado, persiste la orientación de corto plazo, tan criticada desde diferentes estudios de comunicación en las organizaciones. Se nota un escaso desarrollo de la visión estratégica, porque predominan modelos del tipo “agente de prensa” o “información pública” (Grunig, 1992), en los que los comunicadores se ocupan de ubicar noticias en los periódicos. Se desperdician, entonces, las posibilidades para que se amplíe el espectro de las relaciones con otros públicos, además de los periodistas, y paratranscender las tácticas de tipo propagandístico que van en detrimento de la comunicación deliberativa. Este hallazgo da cuenta de la necesidad que existe de intensificar formas de comunicación más ambiciosas entre gobiernos y ciudadanos para fortalecer la comunicación y, por esa vía, mejorar las organizaciones. La vida práctica muestra, una vez más, que en el sector existe un predominio de modelos unidireccionales en los que se mantiene una mentalidad de tipo informativo. Cabe afirmar aquí, que el hecho de que el modelo estratégico no se aplique o se desconozca, no significa que no sea válido para el sector.

Reflexiones finales y recomendaciones

En la realización de este artículo se ha encontrado una limitante que merece ser mencionada y es la falta de apertura de algunas organizaciones hacia la investigación académica, de modo que sea entendida como una oportunidad de mejora. Esta situación fue especialmente visible en el sector público, donde se remitía a las investigadoras a dialogar con los portavoces de los partidos o de las entidades, cuando lo que se buscaba no eran declaraciones, sino conocimientos e información sobre prácticas profesionales. Si bien esta aclaración se hizo de manera reiterada, no siempre fue comprendida.

En este recorrido por la comunicación estratégica de los sectores público, privado y de desarrollo queda planteado un gran reto para los comunicadores, cualquiera que sea el sector desu desempeño: aunque se ha avanzado en el propósito, el compromiso es continuar posicionando a la comunicación dentro de las organizaciones como un factor clave para la comprensión, la participación y, en consecuencia, para la efectividad.

La investigación futura deberá encaminarse a fortalecer los elementos estratégicos específicos de cada sector, pero quizá también convenga aprovechar las bondades de unos en otros, en especial el talante participativo, que ha estado ausente, tantas veces, en las interacciones entre ciudadanos y gobiernos o entre directivos y empleados.

El desarrollo de metodologías y programas para analizar el entorno, como punto de partida de toda estrategia que pretenda tener éxito es, asimismo, una tarea pendiente para académicos y practicantes de la comunicación en las organizaciones, y se perfila como temática de interés para estudios futuros.

Referencias

- Aristóteles (1990). *Retórica*. Introducción, traducción y notas por Quintín Racionero. Madrid: Gredos.
- Caicedo, G. (2004). *Gobernar es comunicar*. Cali: Ediciones Universidad Santiago.
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J. y Zamora, R. (2004). La comunicación en las organizaciones políticas: la estrategia permanente en el mercado de la visibilidad de los poderes públicos. En Losada Díaz, J. C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 515-542). Barcelona: Ariel.
- Canel, M. J. y Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. En *Comunicación y sociedad*, 23 (1), pp. 7-48.
- Casals & Asociados Inc. y Usaid. (2004). *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (Mcpoi)*. Bogotá.
- Caywood, C. (ed.). (1997). *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. New York: McGraw-Hill.

- Clampitt, P. G. (2004). *Communication for managerial effectiveness*. Newbury Park: Sage.
- Colle, R. (1996). Extracto de: Euskine Childers: un pionero de la comunicación para el desarrollo. En Gumucio-Dagrón, A. y Tufte T. (comps.) (2008), *Antología de la comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas* (pp. 715-837). New Jersey: Consorcio de comunicación para el cambio social.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication*. London: Sage.
- Costa, J. (2003). *La imagen pública. Una ingeniería social*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (AICE), Editorial Zuluaga.
- Dader García, J. L. (2004). Comunipólogos: los sastres del emperador, sus hilos de oro y las lentes del público. En *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 2, pp. 191-216. Recuperado de <http://www.uspceu.com/usp/doxa/comunipologos.pdf> [Fecha de consulta: julio 26 de 2011].
- García, S. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Barcelona: Esic.
- Gargiulo, T. L. (2005). *The strategic uses of stories in organizational communications and learning*. New York: M. E. Sharpe Inc.
- Garrido, F. J. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. Medellín: Editorial Zuluaga.
- Gumucio, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*. Universidad del Norte, 12 (1), pp. 1-22. Consultado en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/invest_desarrollo/12-1/el_cuarto_mosquetero.pdf [Fecha de consulta: agosto 27 de 2011].

- Gumucio, A. (2009). Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y del desarrollo. En Pérez, R. A. y Massoni, S. *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. En Grunig, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2000). Prefacio a la edición en castellano. En Grunig, J. E. y Hunt, T. *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E. (2006). Research in public relations: Current status and new directions. *Anàlisi*, 34, pp. 49-65.
- Grunig, J. E. (2008). Conceptualizing quantitative research in public relations. En van Ruler, B., Vercic, A. T. & Vercic, D. (eds.). *Public relations metrics. Research and evaluation* (pp. 88-136). New York: Routledge.
- Jamias, J. F. (1975). La filosofía de la comunicación para el desarrollo. En Gumucio-Dagrón, A. y Tufte T. (comps.) (2008), *Antología de la comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas* (pp. 185-189). New Jersey: Consorcio de comunicación para el cambio social.
- Kinzey, R. E. (2000). *Using public relations strategies to promote your nonprofit organization*. New York: The Haworth Press.
- Krohling Peruzzo, C. M. (2004). La participación popular en la comunicación como estrategia para extender el ejercicio de la ciudadanía. En Gumucio-Dagrón, A. y Tufte T. (comps.) (2008), *Antología de la comunicación para el cambio social: lecturas históricas y contemporáneas* (p. 1173.). New Jersey: Consorcio de comunicación para el cambio social.

- La Porte, J. M. (2003). *Entusiasmarse a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Laurie, W. y Ogden, J. D. (2004). *Strategic communication planning for effective public relations and marketing*. Kendall: Hunting Publishing Company.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.
- Media Monitoring África (2009). Empowering messages. What you should know: Strategic Communication and Gender-Based Violence. Recuperado de <http://www.comminit.com/es/node/293197/36> [Fecha de consulta: octubre 9 de 2011].
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- O' Hair, D., Friedrich, G. W. y Dee Dixon, L. (2007). *Strategic communication in business and the professions*. Neidham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Pérez, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Petit Caro, A. (2004). El plan de comunicación: génesis y desarrollo. En Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 171-196). Pamplona: Eunsa.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Ediciones Pontificia Universidad Javeriana.

- Riorda, M. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de comunicación gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 40, febrero, pp. 4-15. Recuperado de <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda> [Fecha de consulta: septiembre 6 de 2011].
- Schultz, D. E. y Barnes, B. E. (1994). *Strategic advertising campaigns*. New York: McGraw-Hill.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- Tufte, T. y Mefalopulos, P. (2009). *Participatory comunicación. A practical guide*. World Bank working paper 170, Washington. Recuperado de http://orecomm.net/wp-content/uploads/2009/10/Participatory_Communication.pdf [Fecha de consulta: octubre 4 de 2011].
- Wilcox, D. L., Autt, P. H., Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.