


# La dificultad de pensar estratégicamente la comunicación en nuestro tiempo

Juan Camilo Jaramillo López<sup>1</sup> 

## Resumen

En este capítulo se pone en cuestión el uso de la denominación “comunicación estratégica”, cuando es utilizada para calificar intervenciones comunicacionales que en realidad son tácticas y meramente operativas. Para ello, se revisan los conceptos *estratégico* y *estrategia* con el objetivo de sustentar que la tendencia predominante es atribuirle a la comunicación un carácter estratégico por su relación con lo que se considera importante, necesario, urgente u oportuno, y no por su correspondencia con un plan maestro que trace objetivos para cumplir el mandato misional y hacer posible la visión, es decir, por su aporte a objetivos y propósitos estratégicos. Como conclusión, se afirma que la visibilidad mediática y el modelo de transmisión de información son los dos paradigmas instalados que se constituyen en los grandes obstáculos para pensar estratégicamente la comunicación en nuestro tiempo.

---

1 Comunicador social y periodista de la Universidad Externado de Colombia. Asesor y consultor nacional e internacional de proyectos de comunicación pública en los sectores público y privado y profesor en programas de posgrado. Autor del libro *Modelo de comunicación pública, organizacional e informativa para entidades del Estado*, además de artículos y ensayos sobre comunicación en *Revista Foro*; *La Iniciativa de Comunicación*; *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*, *Comunicação pública*, *Sociedade e cidadanía*, serie *Pensamento e Prática* y *Retos a la comunicación en el posacuerdo: políticas públicas, legislación y renovación de las culturas políticas*. [juan.jaramillo@gmail.com](mailto:juan.jaramillo@gmail.com)

**Palabras clave:** Comunicación, información, organización, estratégico, estrategia, objetivos, paradigma, modelo, visibilidad.

## **The difficulty of thinking strategically about communication in our time**

### **Abstract**

This chapter questions the use of the term “strategic communication” when it is used to qualify communication interventions that are actually tactical and merely operational. To this end, the concepts strategic and strategy are reviewed in order to argue that the predominant tendency is to attribute a strategic character to communication because of its relationship with what is considered important, necessary, urgent or opportune, and not because of its correspondence with a master plan that outlines objectives to fulfill the mission mandate and make the vision possible, that is, because of its contribution to strategic objectives and purposes. In conclusion, it is affirmed that media visibility and the model of information transmission are the two installed paradigms that constitute the great obstacles to think strategically about communication in our time.

**Key words:** Communication, information, organization, strategic, strategy, objectives, paradigm, model, visibility.

## **A dificuldade de pensar estrategicamente sobre a comunicação em nosso tempo**

### **Resumo**

Este capítulo questiona o uso do termo “comunicação estratégica” quando ele é utilizado para descrever intervenções de comunicação que são, de fato, táticas e meramente operacionais. Para tanto, os conceitos de estratégico e estratégia são revisados para argumentar que a tendência predominante é atribuir um caráter estratégico à comunicação por

sua relação com o que é considerado importante, necessário, urgente ou oportuno, e não por sua correspondência com um plano diretor que delinea objetivos para cumprir o mandato da missão e tornar a visão possível, ou seja, por sua contribuição para os objetivos e propósitos estratégicos. Em conclusão, afirma-se que a visibilidade da mídia e o modelo de transmissão de informações são os dois paradigmas instalados que constituem os grandes obstáculos para pensar estrategicamente a comunicação em nosso tempo.

**Palavras-chave:** Comunicação, informação, organização, estratégico, estratégia, objetivos, paradigma, modelo, visibilidade.

La promesa «comunicación estratégica» se vuelve lugar común en la oferta de comunicadores sociales, periodistas, publicistas, agencias de medios y administradores de comunidades en línea y, por supuesto, también en la demanda de sus clientes. Sin embargo, pocas veces los planes, campañas o acciones que así se presentan son en realidad estratégicos. Para decirlo de manera precisa: no por denominarse de esa manera responden al trazado de un conjunto de acciones necesarias para lograr un objetivo estratégico, que sería, por simple asociación de conceptos, lo que les daría ese carácter.

Actualmente, casi nadie se atreve a proponer una acción de comunicación sin el respaldo del calificativo «estratégica», que confiere alucurnia como reflejo, quizás, del uso extendido del término en el lenguaje de la administración, dirección o gestión (*management*). Sin embargo, buena parte de las acciones que así se plantean no pasan de ser tácticas, que, si bien pueden ser necesarias, importantes, urgentes u oportunas, responden al análisis de la coyuntura, y tienen efecto inmediato en esta. Lo problemático es que no trascienden más allá de resolver una necesidad de momento; es decir, que son prescindibles porque ningún objetivo estratégico depende de estas.

Existen tres distinciones significativas que se deben efectuar para entender la dificultad actual de pensar estratégicamente la comunicación: ¿qué va de la estrategia a lo estratégico? ¿qué va de lo importante y lo necesario a lo estratégico? y ¿qué va de lo urgente y lo oportuno a lo es-

tratégico? Para poder desarrollarlas, hay que empezar por las preguntas iniciales: ¿Qué es lo estratégico? ¿De qué depende que un plan de comunicación sea estratégico?

## Lo estratégico

En «El Arte del Ajedrecista, estrategias de comunicación o comunicación estratégica», desarrollé con algún detalle el tema. Lo estratégico es lo que direcciona y ordena el trazado de las estrategias y se define por la respuesta a tres preguntas: i) ¿Es imprescindible para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización?; ii) ¿Articula acciones de diferentes áreas y por lo tanto es transversal?, y iii) ¿Se propone metas y objetivos en el tiempo?

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

Pensar estratégicamente (Jaramillo, 2011) significa hacerlo sin perder de vista el norte trazado por el propósito final, entendiendo que la política sustenta a la estrategia y esta a la acción (Luis Ramiro Beltrán, 1993). Por consiguiente, la acción debe responder a lineamientos claros y definidos y proponerse metas que evolucionen y maduren las condiciones necesarias para obtener el resultado final esperado.

La primera condición (que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de la misión) significa que, para que una intervención comunicacional sea estratégica, no basta con que tenga algún tipo de conexión con los objetivos misionales. Esto es así porque nada debe suceder ni hacerse sin esta relación; por el contrario, tiene que estar directa y explícitamente articulada con los objetivos.

Esta condición es una diferencia fundamental de lo operativo con respecto a lo estratégico. Lo operativo es importante porque determina los procesos, procedimientos, actividades y acciones específicas que se ejecutan en el día a día y es fundamental para que el trazado estratégico funcione como está previsto (la planeación incluye líneas de soporte o apoyo a las misionales). Sin embargo, lo operativo solo adquiere prioridad estratégica cuando, al dejar de funcionar, o no funcionar bien, pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos, aunque también puede darse cuando se presentan condiciones excepcionales que así lo determinen.

En una oficina de prensa, por ejemplo, es operativa la emisión de boletines con una periodicidad determinada y un nivel aceptable de acogida de los medios periodísticos, porque es una actividad que hace parte de su operación ordinaria. Pero en una crisis reputacional, dado que el cuidado de imagen es un propósito estratégico para cualquier organización, se vuelven estratégicos tanto el contenido de esos boletines como su oportunidad, así como la capacidad que tenga la oficina de que los medios los acojan, reproduzcan y utilicen para informar con veracidad. Establecer el procedimiento y asignar funciones para producir esos boletines es responsabilidad del plan operativo de comunicación, pero su orientación editorial, sus contenidos y el tratamiento que se le dé a la información durante la emergencia es una responsabilidad estratégica que debe asumir un comité de crisis, del cual debe hacer parte el área de comunicación.

En este punto es importante establecer la diferencia entre el nivel estratégico y el nivel operativo o de acción: el primero tiene su norte en los propósitos y objetivos de la organización y plantea qué les aporta la comunicación (no solo le da a esta un valor por su utilidad instrumental, sino que le asigna responsabilidades y metas propias). Mientras que el nivel operativo define tácticas, es decir, métodos y procedimientos, y, por consiguiente, encuentra su norte en las definiciones, directrices y decisiones establecidas en el nivel estratégico.

Para mencionar algunos ejemplos, lograr visibilidad sectorial o social, construir el relato de la organización, implementar políticas de apertura e interlocución con grupos de interés, garantizar la circulación

de la información, consolidar visión compartida, promover el trabajo colaborativo o comunicar transparencia en la gestión son objetivos de comunicación de carácter estratégico. Por su parte, diseñar y ejecutar campañas de posicionamiento institucional, gestionar el relacionamiento con editorialistas y generadores de opinión, administrar redes sociales, promover escenarios de encuentro y conversación con grupos de interés, realizar eventos periódicos de rendición de cuentas o hacer visibles áreas y funcionarios destacados son objetivos y acciones tácticas que pueden formar parte de una articulación estratégica, pero que si se realizan por aparte, sin conexión o integración con lo misional, pierden su efectividad estratégica.

La conclusión salta a la vista: todo plan estratégico de comunicación debería contener ambos niveles de planeación: una dimensión estratégica que delimite y ubique con claridad y precisión los objetivos y metas de la comunicación, fundamentados en la misión y orientados al logro de la visión, y una dimensión operativa que determine los métodos, procedimientos, actividades, acciones, recursos, cronogramas y presupuestos necesarios para desarrollarlos. La cuestión es que, por lo general, solo se diseñan planes operativos porque, en realidad, no se le reconoce carácter estratégico a la comunicación.

La segunda condición (que no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado) implica que comunicarse entre sí y con grupos de interés es una función inherente a la naturaleza organizacional. De allí que esta condición involucra a diferentes áreas, procesos y niveles y, no solamente a los que formalmente tienen la responsabilidad directa y explícita de gestionar la comunicación, como sucede con los objetivos estratégicos en general, que suponen agregación de valor generado desde diferentes áreas y procesos. De aquí se desprende que una intervención comunicacional es estratégica cuando responde a políticas y lineamientos organizacionales que articulen y agreguen valor derivado de las acciones y decisiones de la organización en su conjunto.

La que se comunica es la organización, y lo que comunica son gestos (en el plano simbólico de la interacción), contenidos e información que se

originan y circulan, en y desde diversos lugares de su estructura, pero que afectan y tienen repercusiones en múltiples audiencias tanto externas como del mismo equipo. Lo que sucede en la mayoría de los casos, sin embargo, es que se asume que la comunicación es una herramienta funcional especializada del área que presta servicio a las necesidades de gestión de información e interlocución de otras áreas y procesos, y no se reconoce que el entramado de sentidos y contenidos que le dan origen a esa información o interlocución son responsabilidad de esas áreas y procesos que los generan, y que, por tanto, como lógica consecuencia, ellas deben ser corresponsables de su trámite y gestión. En otras palabras, esta es una comprensión de la comunicación como instrumento útil para *transmitir* contenido, como recipiente vacío sin otra función que prestar sus herramientas (canales, plataformas, formatos, lenguajes, etc.) para que otras áreas y procesos se comuniquen, pero sin un propósito propio. Esto último explica por qué las áreas de comunicación son concebidas como meras operadoras del instrumento, de allí que se piensa que los resultados en la gestión de la comunicación dependen en forma exclusiva y determinante de su experticia técnica y profesional.

No obstante, comunicar no solamente es transmitir información, sino construir comunes: referentes, comprensiones, imaginarios, visiones, propósitos, lenguajes, en fin, siguiendo a Martín Barbero (2000):

Creo que si la comunicación sirve para algo es para experimentar la capacidad de convivir que significa realmente comunicar: poner en común y romper con ese fetiche teórico y político que confunde la comunicación con la transmisión y entonces el vehículo se convierte en protagonista. (p. 51).

La comunicación no es un recipiente vacío, por el contrario, es una dimensión de la organización con una función propia de carácter estratégico. Esto se da porque estos comunes son la fina armazón, el tejido de comprensiones y voluntades que sostiene y solidifica la construcción organizacional, tanto en el plano de la estructura ejecutiva y operacional como en el de la cultura organizacional. Esta última es una dimensión pocas veces considerada en del ámbito de la comunicación estratégica en las organizaciones, ya que la circunscriben al nivel de responsabilidad de sus áreas de Gestión del Recurso Humano. En realidad, en esta di-

mensión es donde se ponen en escena imaginarios compartidos, valores y principios, pero también prejuicios, prácticas directivas inconvenientes, circuitos informales de información, miedos, conflictos no resueltos, en general, los múltiples y complejos modos de una comunicación subterránea, ajena y en muchos casos contradictoria del proyecto organizacional, que inevitablemente terminan proyectándose a los grupos de interés y a la sociedad en general.

En consecuencia con lo anterior, no tiene sentido atribuirle a la gestión operativa (al área que ejecuta el plan de acción de comunicación) la responsabilidad única y absoluta de lograr que la organización se comunique consigo misma y con sus grupos de interés, puesto que esta es una responsabilidad estratégica de toda la organización. De hecho, la visión no es otra cosa que un contenido comunicativo altamente convocante y retador, que no es posible en ninguna otra parte diferente de la decisión y la voluntad compartidas por las personas, y que se erige como parámetro superior para valorar las decisiones estratégicas. Esto, por lo menos desde mi particular punto de vista, le da forma a lo que llamaría esfera pública organizacional en el sentido lato habermasiano: un lugar que solo existe en la comunicación, donde se delibera para negociar los disensos y consolidar los consensos y las decisiones que en conjunto trazan el rumbo que orienta el trabajo diario. Sin ir más lejos, es el corazón que bombea el sentido que, al irrigarse por el sistema venoso organizacional, produce la fuerza y la energía que motivan y animan el deseo colectivo de llegar hasta donde la organización se propuso llegar.

Un buen ejemplo de ello es la potencia de la conversación para construir visión compartida en las reuniones de planeación. Cuando no se limitan al ejercicio anual de realizar jornadas para definir planes de acción, sino que se replican en las áreas, y además se realizan cuantas veces sea necesario o pertinente a lo largo del año para revisar metas, evaluar resultados y renovar el pacto organizacional, las reuniones de planeación fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a crear redes colaborativas entre las áreas.

Todo pasa por la comunicación porque es el fluido de sentido que activa y pone en funcionamiento la compleja red de relaciones, instrucciones,

acuerdos y decisiones que le dan vida la organización. Sin comunicación las decisiones se paralizan, no fluyen; es como una gran planta industrial a la que se le suspende la alimentación energética que la mantiene en movimiento y actividad.

Y la tercera y quizás la más esclarecedora condición (que no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible) significa que sea de largo aliento, es decir, que no se agote en la coyuntura o en el resultado inmediato. Esto es, que no se enfoque en lo necesario, lo importante, lo urgente o lo oportuno, sino que acumule valor en la medida en que supere etapas y alcance metas previstas, que a su vez planteen nuevos puntos de llegada o metas parciales en procura de un propósito superior. En pocas palabras, que tenga claros sus horizontes de corto, mediano y largo alcance.

Para no ir muy lejos, y aunque resulte incómodo recordarlo, el concepto de trazado estratégico, tomado del lenguaje militar donde se origina, tiene como fin ganar guerras y no solo triunfar en batallas. Estas, por lo general, cumplen el objetivo de lograr avances significativos que creen las condiciones propicias para la victoria final, porque muy pocas veces una guerra se ha ganado en una sola batalla. Aunque los estrategas militares buscan producir un momento de quiebre, una acción o un conjunto de acciones que modifiquen a su favor radical y definitivamente la relación de fuerzas con el adversario, sus estrategias están orientadas a garantizar triunfos parciales siguiendo un plan maestro, que no es otra cosa que a una ruta crítica que traza los puntos del itinerario que se deben recorrer para obtener el resultado esperado.

Puesto el asunto en otro escenario más amable, al que también le reconocemos naturaleza estratégica, la sabiduría del maestro de ajedrez consiste en prever la estrategia de su contendor y en desarrollar la paciencia y el cuidado necesarios para analizar y proyectar los siguientes movimientos que se deriven de cada una de sus jugadas, de tal manera que se cumplan los supuestos previstos en su propia estrategia. El suyo es un talento singular para trazar la ruta que cree las condiciones necesarias para sus siguientes jugadas y para generar en su contendor expectativas que lo induzcan al error, a recorrer la ruta de la derrota.

Los juegos de estrategia se diferencian de cualquier otro tipo de juegos precisamente porque requieren tiempo para acumular resultados parciales y crear condiciones favorables al jugador. La mirada estratégica es como observar desde la azotea del edificio, a la altura o más arriba aún de las construcciones vecinas, lo que proporciona un panorama completo y amplio del entorno que nunca podría lograrse desde el primer piso.

Un estratega es ante todo un visionario, alguien con la capacidad de organizar la información de que dispone, de tal manera que esta le proporcione la mirada de conjunto sobre las posibles variables necesaria para decidir sus movimientos y prever los de otros o del contexto, evitando que lo sorprendan y lo obliguen a actuar reactivamente. Porque actuar por reacción significa ponerse en posición de desventaja y perder control sobre la iniciativa, lo que aumenta los niveles de incertidumbre e impredecibilidad del resultado final.

La visión, ese estado imaginado de resultados, madurez, crecimiento, reconocimientos y proyección, a donde queremos llegar en un periodo determinado cumpliendo el mandato misional, es de largo alcance, se sustenta en indicadores y en ejercicios de prospección. Sin embargo, la visión también se sustenta en supuestos y cálculos sujetos a factores externos sobre los cuales no hay posibilidad de control y que pueden variar en el tiempo. De manera que se plantea un horizonte de llegada para un itinerario complejo que requiere el cumplimiento de metas y el logro de objetivos parciales que sirvan de base para procurar nuevas metas y objetivos parciales. Todo esto requiere interpretar, leer y capitalizar oportunidades, así como revisar cálculos que no se cumplieron: la visión determina el gran objetivo, el punto de llegada, pero al planteamiento estratégico le corresponde determinar el camino, las etapas que deben ser superadas, los objetivos parciales. El trayecto sucede en el tiempo. Esto no quiere decir que lo estratégico no deba entender la complejidad y la dimensión de la coyuntura; por el contrario, significa que no puede agotarse en ella, por lo que se deben disponer las herramientas y procedimientos adecuados para atenderla, pero siempre sin perder de vista lo planeado por lo urgente.

Lo estratégico también está determinado por su alcance y este, a su vez, por la superación de las etapas previstas para crear nuevas condiciones y nuevos avances. La complejidad de esas etapas varía, algunas son cercanas porque han venido sido trabajadas con anterioridad o porque hay condiciones para alcanzarlas sin requisitos previos: esas son de corto plazo. Otras etapas tienen prerequisites que se deben cumplir antes de abordarlas; es decir, requieren aprestamientos, avances concretos, bases sobre las cuales apoyarse y periodos de maduración antes de ofrecer resultados: esas son de mediano plazo. Las últimas etapas requieren que se hayan cumplido las de corto y mediano plazo para poder ser emprendidas. También deben ser sostenidas durante periodos importantes o ser permanentes: esas son de largo plazo.

Para aterrizar la reflexión con ejemplos, en un plan de comunicación aquellos objetivos que fortalecen la operación, como crear líneas o grupos de trabajo, actualizar o modernizar plataformas y abrir frentes de actividad en medios y modos organizacionales o sociales suelen ser de corto plazo. Por su parte, los objetivos que cualifican prácticas comunicativas como desarrollar nuevas líneas editoriales, implementar políticas de comunicación o posicionar voceros en medios, son casi siempre de mediano plazo. A su vez, y recuperar capital reputacional, mejorar el clima organizacional, formar públicos o audiencias o consolidar la interlocución con grupos de interés son, por lo general, objetivos de largo plazo. Lo importante aquí es entender que, para ser estratégico, un plan de comunicación debe tener un horizonte superior al de realizar actividades y acciones puntuales, por especializadas que estas sean o eficaces que se consideren.

## **La estrategia**

En estricto sentido, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un resultado. Esto quiere decir que cualquier conjunto de acciones combinadas, orientadas a conseguir un efecto específico, puede ser definido legítimamente como tal. La noción 360° del *marketing* y la publicidad, por ejemplo, parte del principio de la

narrativa transmedial que supone la combinación de plataformas y formatos. Esta noción, por su misma naturaleza fractal, reproduce con fidelidad las partes en un todo complejo no lineal, asignándole a esas partes características de lenguaje, duración, énfasis y estética propias de cada audiencia, cada plataforma y cada formato, pero conserva cada una su naturaleza comunicativa, o el contenido que busca comunicar. En consecuencia, ese conjunto de acciones, las cuales se convierte en contenedor particular y diferenciado de un mismo relato comunicativo que al expresarse y ser reproducido en diferentes soportes y con diferentes lenguajes da cuenta del mismo todo, constituye un proceso narrativo complejo a través del cual se prevé alcanzar un objetivo. Se trata, en otras palabras, en una estrategia. De igual manera, en publicidad hay estrategias que combinan acciones en medios masivos (ATL) con acciones a través de medios directos (BTL) para lograr objetivos de mercadeo. Asimismo, las centrales de medios se especializan en diseñar estrategias de pauta publicitaria con la mayor eficacia comunicativa y el máximo aprovechamiento del presupuesto.

Para ponerlo en términos de los campos que presento<sup>2</sup> en Jaramillo (2007) (a saber, el corporativo, informativo, de movilización y organizacional), en el plano corporativo se trazan, por ejemplo, estrategias que articulan acciones de cabildeo con campañas mediáticas para lograr objetivos de posicionamiento de imagen o de consolidación de reputación. En el plano informativo, las oficinas de prensa buscan sinergias mediante estrategias que utilizan el *free press*, las declaraciones de voceros institucionales, el refuerzo informativo a través de influenciadores y generadores de opinión o la realización de eventos como ruedas de prensa y reuniones de micrófono cerrado con editorialistas y periodistas especializados. En el plano de la movilización es casi obli-

---

2 “La propuesta general de comunicación pública se formula cuatro preguntas cuyas respuestas configuran los ámbitos de cuatro grandes campos de actuación de la comunicación como eje estratégico articulador de significado y de sentido compartidos, igual en la esfera pública de la sociedad que en la de cualquier grupo u organización: la pregunta de la identidad (comunicación corporativa), la pregunta del relato (comunicación informativa), la pregunta de la interacción con grupos de interés (comunicación movilizadora) y la pregunta de la coherencia (comunicación organizacional)” (Jaramillo, 2007, p. 251).

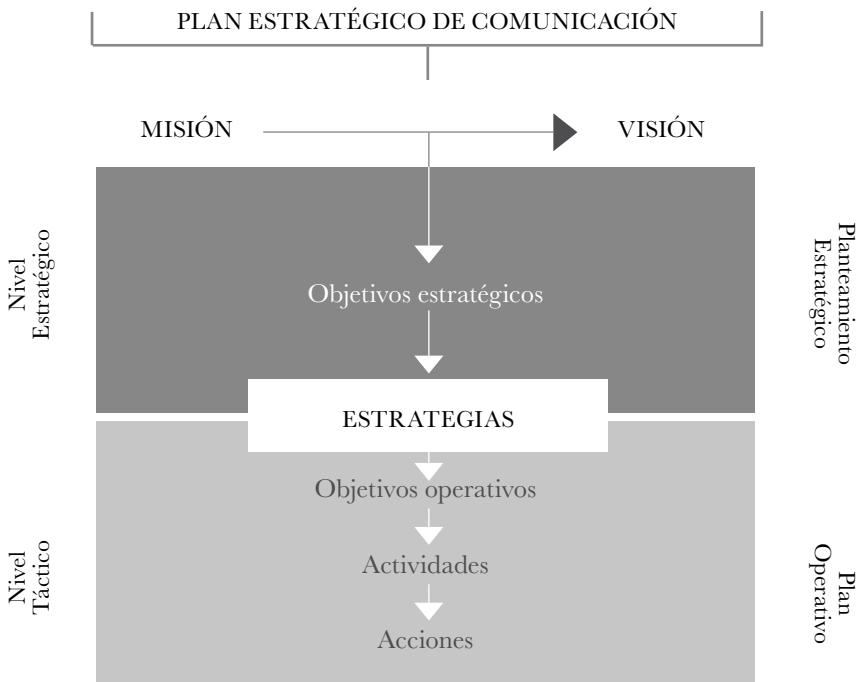
gado el uso de estrategias que articulan acciones organizativas de convocatoria directa con acciones pedagógicas de carácter participativo y con acciones mediáticas que vuelven colectivo el propósito común y le dan legitimidad al trabajo de base. En el plano organizacional se trazan estrategias que articulan acciones pedagógicas o de conversación con campañas en medios institucionales.

Lo que difícilmente puede ser denominado «estrategia» es la mera utilización de una pieza. Su publicación en cualquier formato y soporte es una acción de comunicación que puede ser oportuna, efectiva y significativa, pero se agota en sí misma. Esto se da porque responde a una intención puntual específica, es autosuficiente, no interacciona ni se complementa con otras acciones en una secuencia prevista para lograr un resultado. Esta es una de las distorsiones más comunes, producidas por el mal uso del concepto. Es decir, se da cuando en respuesta a una necesidad de comunicación se plantea poner en circulación una pieza, por excelente que sea su factura, pero sin proyección más allá de alcance inmediato y se le da el rótulo de «estrategia». Aunque suene a caricatura, es el caso del comunicador que siempre tiene como respuesta, cuando se le solicita una estrategia, la producción de un video, la distribución de una pieza impresa, un *banner web*, una etiqueta o un *tweet*, un envío de correo masivo, un *streaming* o cualquiera otra acción de comunicación que considera pertinente o innovadora, pero que por serlo no constituye una estrategia, así cumpla con eficacia su propósito.

Lo anterior no quiere decir que una estrategia no pueda perfeccionarse en una sola acción de comunicación de alto impacto, como por ejemplo una declaración pública de sector, un evento cultural o artístico o la pauta de una pieza comercial o institucional en escenarios de altísima audiencia como el *Super Bowl* norteamericano, el campeonato mundial de fútbol o los Premios Oscar o Grammy. En estos casos, la estrategia consiste, precisamente, en el trazado de la ruta para estar en ese escenario, que seguramente tendrá mucho de negociación, supondrá algún tipo de campaña mediática previa o requerirá un arduo proceso organizativo y de producción para crear las condiciones propicias para su emisión.

Trazar una estrategia, en consonancia, es definir la ruta de decisiones y de acciones para alcanzar un objetivo determinado. Cada vez que diseñamos y ejecutamos una secuencia de emisión de piezas o realización de actividades comunicativas con un propósito determinado estamos implementando una estrategia de comunicación. Todo plan se concreta en estrategias, es decir, en rutas que organizan de una cierta manera decisiones y acciones para cumplir objetivos y metas. Sin embargo, no todo plan, por ser plan, es estratégico, ya que es posible, como ya se explicó, que su naturaleza sea operativa y que sus estrategias estén encaminadas a cumplir funciones rutinarias o de ejecución de actividades que garanticen condiciones de apoyo a los objetivos estratégicos.

**Figura 1.1**  
**Plan estratégico**



Nota. Tomado de Jaramillo (2019).

## Lo importante

La tercera acepción que entrega el Diccionario de la Real Academia de la palabra *estratégico* indica que es un adjetivo “de importancia decisiva para el desarrollo de algo” (Real Academia Española, s. f.). Con respecto al término *importancia*, se define como “una cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia” (Real Academia Española, s. f.). En concordancia con estas definiciones, el sentido común traslada esta acepción a la noción de lo estratégico en cualquier contexto y situación, lo que probablemente explica la idea generalizada de que todo lo que se considera importante es de suyo, y por extensión, estratégico. Sin embargo, lo *importante* es una calificación vaga, subjetiva y difícil de establecer, a no ser que medie algún criterio referente o de medida que permita determinar su nivel real de trascendencia e imprescindibilidad. Esto se puede establecer ya que, siguiendo dichas definiciones, el hecho de que algo sea conveniente o interesante, tenga peso y valor en sí mismo o genere consecuencias no es suficiente para concluir que sea lo acertado o necesario en un momento determinado. Así mismo, su “importancia decisiva” debe ser valorada de acuerdo con algún parámetro que lo determine. De hecho, buena parte de las decisiones que tomamos cotidianamente consisten, precisamente, en elegir, entre opciones que consideramos igualmente importantes, la que mejor responde a la necesidad que necesitamos atender.

Lo *importante* tiende a ser determinado por lo circunstancial o por la variabilidad de los contextos. Algo que en un momento se considera y es realmente importante puede dejar de serlo en la misma proporción o ceder su lugar en las prioridades si se modifican las condiciones que lo determinan. Esto no quiere decir, por supuesto, que pierda valor, sino que pasa a otro nivel de importancia, y que, por consiguiente, depende de variables independientes que deben ser identificadas y valoradas de acuerdo con las nuevas circunstancias. Así, por importante que sea o parezca una intervención comunicacional en un momento determinado, no necesariamente es estratégica. Puede serlo, es cierto, pero no tiene que serlo, porque lo que realmente le da ese carácter es que responda al trazado estratégico de la organización. La competencia de dirigir se caracteriza, en buena

medida, por la capacidad de establecer distinciones para darle prioridad a lo verdaderamente importante. Como ya se dijo, el parámetro para definir si una intervención comunicacional es estratégica o no es su aporte al logro de algún objetivo estratégico.

## Lo necesario

Lo *necesario* es una característica de lo operativo y una condición de lo estratégico. Esta noción alude a algo que se debe realizar porque así está previsto, y que no es caprichoso ni ocioso, sino que cumple una función dentro del plan. De hecho, planear implica identificar lo que se debe hacer para materializar los objetivos, ejecutar las estrategias y cumplir las metas. En otras palabras, se alude a lo que es necesario, partiendo del sano principio de que nada que pueda ser considerado innecesario tiene sentido, no solo porque supone desperdicio de recursos, sino porque distrae e incluso puede tener repercusiones negativas si por llevarlo a cabo se deja de lado algo imprescindible. Todo lo estratégico es necesario, pero no todo lo necesario es obligatoriamente estratégico, o por lo menos su carácter de necesario no es el parámetro para reconocerle tal rasgo. La planeación de la comunicación se enfrenta al reto de establecer qué de lo importante y de lo necesario es estratégico o imprescindible para que se cumpla la misión y se superen los retos que plantea la visión. A su vez, se enfrenta a qué es operativo o del funcionamiento ordinario de la organización.

Existen muchas estrategias que a simple vista parecen necesarias, pero que no entran en el rango de lo estratégico *per se* ni en todos los casos. Por ejemplo, en el campo corporativo nadie discutiría la importancia para una empresa comercial de que su marca esté en los medios masivos. Sin embargo, grandes firmas de productos de belleza y cuidado del cuerpo han tenido éxito implementando estrategias de venta directa de catálogo a través de vendedoras, amas de casa comunes y corrientes, sin ninguna o con muy poca presencia en esos medios. Para estas empresas estar en medios para comunicarse con sus clientes no hace parte de su planteamiento estratégico, pese a lo necesario que pudiera parecer utilizarlos. De hecho, solo lo hacen cuando han garantizado una base sólida

de fidelización de marca gracias a su estrategia comercial de comunicación directa a través de la venta de catálogo y de personas cercanas al comprador en espacios cotidianos.

De manera similar, en el campo movilizador, puede parecer necesario que determinada información sea divulgada en forma masiva apenas se produce, aunque parte de la clave de lo estratégico es que hacerlo de esta manera sea conveniente para establecer relaciones y vínculos que contribuyan a generar sentido con los grupos de interés. Es el caso de temas que involucren afectaciones a comunidades, pues no tiene sentido y es contraproducente que se enteren por los medios masivos de algo que les compete particularmente. Lo mismo sucede con la información corporativa que afecta a los empleados, pero les llega por la vía del rumor, la confirmación por agentes externos o los medios masivos de comunicación.

Lo necesario y lo importante son dos argumentos comunes para pre-textar lo estratégico, pero que no lo determinan necesariamente: es importante publicar de inmediato un aviso o iniciar una campaña. Sin embargo, cabe preguntarse si esto es estratégico. Para ello es necesario hacer presencia en medios, pero ¿en cuáles es estratégico hacerlo? Es importante publicar un blog, pero ¿está definido su objetivo estratégico? Es importante y necesario comunicar, pero ¿está claro qué comunicar y cómo comunicarlo?

## **Lo urgente**

La declaración de urgencia es otro de los grandes obstáculos para pensar y ejecutar lo estratégico. Esto se da en la práctica cotidiana de las áreas de comunicación, que, por lo general, siempre están reaccionando a la coyuntura, lo que se conoce en la jerga de los comunicadores como “apagar incendios”. Por consiguiente, no se tiene tiempo, disposición, ni capacidad, para actuar estratégicamente.

“Apagar incendios” es apenas lógico si la idea que se tiene de la comunicación es la del instrumento vacío que funciona cuando se lo carga con cualquier contenido, y cuya responsabilidad básica es estar en permanente disposición para responder a las emergencias tan comunes

en el medio. Se trata de la idea tradicional de la sala de redacción a la espera de la noticia de última hora para diseñar, redactar y publicar los contenidos de primera página. También puede ser la Dirección de Comunicación que organiza y planea el trabajo de su equipo con criterio de inmediatez, según las últimas directrices y orientaciones de la Alta Dirección, que suelen ser de tal complejidad y urgencia y que obligan a relegar a un segundo plano otras tareas previstas, así sean estratégicas. Por esta razón, las áreas de comunicación son consideradas de apoyo en las organizaciones —como las de tecnología o soporte *web*, desarrollo organizacional, tesorería y contabilidad o desarrollo físico—, y su planeación, más que proponerse objetivos de carácter estratégico, se efectúa con base en objetivos operacionales.

Lo *urgente*, por definición, requiere atención inmediata, no da espera ni se atiene a lo planeado, a no ser que haya sido previsto y esté definido como oportunidad o como riesgo. En este último caso el manejo demanda criterio estratégico, para lo cual deben existir recursos, procedimientos y lineamientos que permitan afrontarlo sin afectar la operación. A su vez, lo que tiene sentido, en consecuencia, es que exista un objetivo orientado a desarrollar la capacidad organizacional para atender la contingencia, como sucede con los planes de manejo de crisis, que, por supuesto, deben pertenecer al trazado estratégico de cualquier organización.

Los problemas de comunicación, especialmente los que tienen que ver con la gestión de la información, suelen surgir de puntos de giro repentinos y picos de tensión no esperados. Esto se da porque son producto de la interacción entre seres humanos que actúan y reaccionan subjetiva y emocionalmente, o porque demandan reacciones rápidas frente a modificaciones repentinas del contexto debidas a factores externos, políticos, económicos, sociales, naturales o de cualquiera otro tipo imposibles de controlar. De manera que la contingencia es casi inevitable, hace parte del día a día de las áreas de comunicación y, por tanto, atenderla debe estar contemplado en su diseño operativo, sobre todo en organizaciones con mayores niveles de vulnerabilidad por el sector en el que trabajan, la naturaleza de su actividad o cualquiera otra razón. Esto no significa, necesariamente, que lo que se considera urgente sea por definición estratégico en todos los casos y para todas las organizaciones.

## Lo oportuno

No todo lo que es urgente tiene que ver con la crisis. La urgencia se relaciona con la oportunidad, que es una de las variables más interesantes en la planeación de la comunicación, ya que facilita la interlocución en tiempo real y permite que la construcción de sentido se inserte dentro de las dinámicas propias del día a día con fluidez y pertinencia. La metáfora universal de la comunicación es la conversación, en donde se intercambia información, se interacciona mediante la argumentación y se establecen comprensiones prácticas y concretas que enriquecen la acción. Entendida de esta manera, la conversación organizacional está hecha de oportunidades, dado que no se desenvuelve como discurso — que tiende a ser un monólogo—, sino que se estructura en términos de acción y reacción dialógica. De allí que la conversación debe ser creativa y funcionar para descubrir posibilidades, para anunciar, entender y definir rumbos.

Una mirada panorámica a la actividad comunicacional de la organización permite visualizarla como una gran conversación con sus grupos de interés. La conversación, en la medida en que no se caracteriza por la *copresencia* física obligada de los interlocutores, transcurre en secuencias discontinuas, asincrónicas y no sucesivas en el tiempo, que tienen o se espera que tengan, algún tipo de respuesta por parte de las audiencias. Una campaña institucional o comercial, por ejemplo, es un enunciado, una propuesta o una promesa que la organización divulga al efectuar un planteamiento del que espera determinadas reacciones de sus destinatarios. Se trata de una forma de interacción que Thompson (2003) define como “cuasi interacción mediática”, y que “genera una situación social en la que los individuos están vinculados mediante un proceso de comunicación e intercambio simbólico”. (p. 277).

El aporte más significativo de las llamadas redes sociales a esta conversación, para aterrizar la reflexión en el campo de los nuevos escenarios del debate público, es que estas consiguen superar las limitaciones de la *copresencia* física y la hacen posible en la virtualidad y en tiempo real. Independientemente del buen o mal uso que se haga de estas redes y de

los impactos negativos o al menos discutibles que tengan en la calidad de la información que tramitan, el empoderamiento ciudadano, del usuario y del consumidor son producto de la masificación y de la iniciativa para establecer la conversación en diferentes direcciones. Esto transcurre desde y hacia la organización, pero también horizontal y autónoma entre otros interlocutores, que ahora tienen la capacidad y el poder de interpelar o tomar la iniciativa sin intermediarios para poner sobre la mesa sus propios argumentos e intereses.

De manera que la oportunidad en comunicación es un hito de la conversación y hace parte de esta, es intrínseca a su naturaleza. En la práctica, la actividad comunicacional de las organizaciones está trabajando todo el tiempo sobre el concepto de oportunidad. Una de las condiciones de la gestión informativa, además de que sea suficiente y veraz, es que sea oportuna. Lo mismo sucede con las acciones comunicacionales de tipo corporativo, ya que perder la oportunidad de hacer presencia en determinados escenarios, no capitalizar saldos positivos reputacionales o perder vigencia de marca son descuidos que se pagan caro en términos de imagen y posicionamiento. También es un error dejar pasar la oportunidad de trabajar en el sentido de pertenencia y la visión compartida para capitalizar momentos de entusiasmo organizacional motivados por resultados importantes obtenidos en la gestión, como reconocimientos sectoriales o sociales, metas alcanzadas significativas para la sostenibilidad, noticias destacadas o reconocimientos y premios obtenidos por colaboradores.

No todas las oportunidades son válidas y hay que aprovecharlas. Incluso es posible que una valoración juiciosa califique como peligroso reaccionar ante ellas sin suficiente análisis, porque hacerlo puede resultar contraproducente. La oportunidad también puede ser engañosa. Para ejemplificar esto vale la pena remitirnos, de nuevo, al pensamiento en la maestría del ajedrez, pues allí el talento consiste en evaluar si el adversario ha cometido aparentes descuidos que ofrecen oportunidades inesperadas de poner la partida a su favor, o si lo que busca en realidad es distraer su atención sobre movimientos que varias jugadas adelante serán definitivas para el éxito de su estrategia. Existen oportunidades que, aunque en principio se ven jugosas en réditos, esconden consecuencias inconvenientes con algún

nivel de importancia, o que por su aparente brillo y rutilancia distraen y afectan otras decisiones o acciones estratégicas.

La oportunidad es una opción interesante que se plantea de forma inesperada. Por consiguiente, hay que considerarla. Sin embargo, decidir aprovecharla o desecharla es una decisión que se debe tomar con base en criterios estratégicos y del análisis específico de sus ventajas o riesgos inmediatos. La oportunidad en sí misma no es estratégica. Esta puede serlo si beneficia un objetivo estratégico, de lo contrario, probablemente, su valor no trascienda y no valga la pena tomarla. Esto es así porque implica costos imprevistos que no se justifican y aprovecharla sea ocioso o distraiga de actividades que aporten más o porque pueda acarrear consecuencias negativas y generar nuevos problemas.

## **El gran obstáculo: los paradigmas instalados**

Hasta aquí, hemos repasado las dificultades más comunes para pensar estratégicamente la comunicación en las organizaciones: la idea de que basta diseñar e implementar estrategias para actuar estratégicamente, y la tendencia a pensar que todo lo importante, necesario, urgente u oportuno es estratégico. Si se quiere, estas son dificultades menores que se pueden superar con relativa facilidad, asumiendo que lo que confiere tal carácter no es la acción comunicacional en sí misma ni la situación que le da origen, sino su correspondencia con un plan maestro que trace objetivos para cumplir el mandato misional y alcanzar la visión, que sea transversal y que tenga metas en el tiempo. Aquí es importante reconocer que, aunque no lo declare explícitamente, toda forma organizativa, y esto vale también para los movimientos sociales, se estructura a partir de un gran propósito que le da sentido —lo que equivale a que reconoce que tiene una misión por la cual fue creada o se asocia libremente— y determina su actuación con base en un horizonte de resultados que aspira concretar y hacer realidad —una visión del estado de evolución al que busca llegar y lo que quiere lograr—. Estos son puntos de partida y llegada que enmarcan y determinan lo que es y lo que no es estratégico.

Por otra parte, las organizaciones con una estructura definida, una planeación cuidadosamente diseñada y resultados tangibles y exitosos tienen claro el concepto estratégico porque o lo aplican con lujo de competencia a su negocio o actividad. De manera que el punto aquí no es que el concepto sea poco claro o que no haya sido desarrollado en la teoría y la práctica gerenciales, sino que existen paradigmas sólidamente instalados en la cultura de las organizaciones y en la mente de los tomadores de decisiones, quienes solamente les permiten ver el valor operativo de la comunicación porque responden a una reducida comprensión de su potencialidad estratégica.

Se trata, de nuevo y de manera recurrente, de la comprensión de la comunicación como “recipiente vacío”, como herramienta o instrumento. Esta es una idea instalada con caracteres indelebles en nuestra cultura desde los comienzos de la modernidad y reforzada en el siglo XX por el modelo de comunicación predominante. Así, existen dos paradigmas, potentes, pero también nocivos, que se constituyen en los grandes obstáculos para pensar estratégicamente la comunicación y están sólidamente instalados entre nosotros y configuran nuestra comprensión acerca de lo que la comunicación es y cuál es su verdadero alcance: la visibilidad mediática y el modelo de transmisión de información.

## **El paradigma de la visibilidad mediática: la tarea predominante de la comunicación en las organizaciones**

La Dirección de Comunicación o jefatura de prensa sabe que su trabajo consiste, básica y exclusivamente, en garantizar visibilidad en la agenda mediática a la organización, cuando no a sus directivos —en una práctica ampliamente extendida, que es inquietante, pues convierte al comunicador una suerte de asistente personal o asesor de imagen de su jefe, más que responsable de la comunicación en la organización—. Semejante reducción de la potencia de la comunicación a su capacidad de poner contenidos en los medios masivos y atraer la atención de la mirada pública está asociada al poder que se deriva del prestigio que implica pertenecer a interlocutores con amplio reconocimiento e influencia en

la sociedad, objetivo que por supuesto es estratégico si adquirir estatus u ostentar un poder lo es para la organización. Lo que no tiene sentido es que garantizar visibilidad mediática sea la única o la más predominante función que se le reconoce a la comunicación.

¿De dónde viene esta idea? ¿Cómo se ha configurado y ha adquirido consistencia hasta volverse tan potente en nuestro tiempo? Al respecto, vale la pena traer a colación la reflexión de Thompson (2003) sobre las transformaciones de la visibilidad a lo largo de la historia:

Podemos rastrear brevemente algunos aspectos de este proceso, considerando ciertos episodios de la extensa aunque algo desatendida historia de las relaciones entre las cambiantes formas de ‘publicidad’ y el ejercicio del poder político. Previo al desarrollo de la imprenta y otros medios de comunicación, la ‘publicidad’ de los gobernantes derivaba principalmente de su aparición física ante otros en el contexto de la copresencia. La mayoría de las veces estas apariciones se restringían a los círculos relativamente cerrados de la asamblea o la corte. (p. 281).

La visibilidad requería la *copresencia* y los gobernantes solían ser visibles solo para aquellos con quienes interactuaban rutinariamente en los escenarios del cara a cara de la vida cotidiana. Su audiencia estaba conformada por miembros de la élite gobernante o por individuos que participaban en la vida social de la corte. Al respecto, Thompson menciona que:

En ocasiones los gobernantes aparecían ante concurrencias más vastas, que incluían, entre otros, a algunos de los súbditos. Estas ocasiones podían ser eventos públicos mayores como coronaciones, funerales reales o marchas victoriosas. La pompa y ceremonia de tales eventos permitían al gobernante mantenerse a cierta distancia de sus súbditos, y al mismo tiempo permitían que éstos pudiesen ver y celebrar temporalmente a sus gobernantes en un contexto de copresencia. Sin embargo, en las sociedades antiguas o medievales, la mayoría de los individuos tenían muy pocas ocasiones, si alguna, de ver a los gobernantes más poderosos. Quienes vivían en áreas rurales o en las regiones periféricas de un imperio o reino muy rara vez tenían la posibilidad de ver en carne y hueso al emperador o al rey. Aparte de las marchas reales —transitorias y relativamente poco frecuentes—, la mayoría de las apariciones públicas del monarca se daban en el centro político, en los salones de

palacio o en las calles y plazas de la ciudad capital. (Citado en Geertz, 1983, p.121).

Con el desarrollo de la imprenta, los gobernantes comenzaron a adquirir un tipo de “publicidad” desligada de su aparición física ante un conglomerado de personas. Los gobernantes usaron los nuevos medios de comunicación no solo para promulgar decretos oficiales, sino también “para fabricarse una imagen personal que podía ser transmitida a otros en lugares distantes” (Thompson, 2003, p. 280-281). Por tanto, los medios de comunicación, desde el origen de la imprenta, han heredado, sin importar cuál sea su sofisticación tecnológica, la función y la tarea de lograr lo que Thompson (2003) llama publicidad mediática:

El desarrollo de los medios de comunicación creó nuevas formas de lo público, muy diferentes de la ‘publicidad’ tradicional de la copresencia. El factor clave de estas nuevas formas es que, con la extensión de la accesibilidad que permiten los medios de comunicación, la ‘publicidad’ de los individuos, acciones o eventos ya no está ligada a la circunstancia de compartir un lugar común. Una acción o evento puede hacerse público al ser grabado y transmitido a otros que no estén físicamente presentes en el momento y lugar de su ocurrencia. Las acciones o eventos pueden adquirir una ‘publicidad’ —que llamaré ‘publicidad mediática’— independiente de su capacidad de ser vistos u oídos directamente por una pluralidad de individuos copresentes. (p. 280).

Algo interesante que se desprende de esta lectura, además de su tesis del rol de los medios en la sociedad como extensión de la presencia visible del poder superando la limitación de la *copresencia*, es la noción de teatralidad, tan apreciada por la sociedad en nuestros días. Desarrollando la idea de la teatralidad, es fácil deducir que en las cortes el propósito de visibilidad necesitaba de cierta semiosis que diera majestad y amplificara el peso simbólico de la presencia del poder. De esta manera, desde la perspectiva comunicacional, la corte en sí misma era una gran puesta en escena, con argumento (ceremonial), libreto (protocolo), personajes de reparto (nobles, oficiales de la corte), protagonistas (familia real), vestuario, escenografía e incluso música. Toda una dramaturgia cuidadosamente diseñada y rápidamente asimilada y asumida por otras instituciones como la Iglesia, las cortes del poder judicial, las autoridades locales o militares y, con el advenimiento de la burguesía, por

burócratas, empresas y empresarios, ricos y famosos, para crear la idea de grandeza e imponentia, legitimidad y poder.

Esta vocación melodramática, al igual que el encargo esencial de servir para alcanzar visibilidad social, fue heredada por los medios hasta nuestros días. Allí, la prensa se convirtió en el baluarte de poder de la clase naciente que reclamaba su derecho a hacer historia, con la consecuente puesta en escena de titulares ampulosos, el recurso de la ilustración en sus primeros tiempos, la fotografía, el video, el blog, el podcast, el *streaming* y la interacción en nuestros días. La radio, en sus inicios, expandió la capacidad de alcance a los iletrados, con el recuso pomposo y teatral de las introducciones musicales a los discursos y declaraciones oficiales, el manejo sonoro de los noticieros y el tono exaltado de libretos y alocuciones de sus comienzos y ahora las mesas de trabajo con roles protagónicos y antagonistas establecidos. El cine hizo lo propio en el formato noticioso de sus orígenes y la televisión retomó y perfeccionó todos los formatos al crear otros como el *talk show* y el contemporáneo *reality show*.

Internet, con las redes sociales, ha hecho posible la irrupción de nuevos actores que reclaman su derecho a ser visibles. En este caso, se trata de ciudadanos comunes y otros actores sociales (organizaciones, movimientos) tradicionalmente marginados o excluidos de la agenda mediática hegemónica, lo cual incluye la iniciativa libre del poder de acceder a la visibilidad mediática. Con ello empieza a configurarse una nueva dramaturgia caracterizada por el lenguaje cotidiano, la reacción espontánea y el estruendo cacofónico de voces que estrenan tan poderosa cuota de poder. Por supuesto, en muchos casos se falsean supuestas reacciones masivas que manipulan su potencia amparadas en el anonimato de *hashtags* emitidos por cuentas falsas, o de la virulenta capacidad de expansión y contagio de las bodegas y su capacidad de crear a voluntad poderosas tendencias artificiales. Todo esto sin contar la arremetida de la industria del espectáculo, que asienta su poder, desde que existe, en la visibilidad de sus figuras y eventos en los medios de comunicación, con su carga abierta y calculada de teatralidad, espectacularidad y dramatismo. Se trata, entonces de una avasalladora avalancha de comportamientos que atraviesan y penetran los rincones más recónditos del comportamiento social, de la cual es difícil sustraerse, si es que se pudiera considerar la opción, lo que, por supuesto, ya no es posible.

## El modelo de transmisión de información: un paradigma equívoco

Ya he planteado en textos anteriores, por ejemplo, en *Estrategias de comunicación o comunicación estratégica: el arte del ajedrecista* y *Propuesta General de Comunicación Pública*, el debate sobre el impacto perverso de la instalación en nuestra cultura, desde la escuela, del modelo de Shannon y Weaver (Shannon, 1948) de emisor-canal-mensaje-receptor, que hemos asumido como paradigma supremo de la comunicación. El aspecto que quiero resaltar es que este es un modelo de transmisión de información y no realmente de comunicación, simple y sencillamente porque comunicación e información no son lo mismo. La consecuencia práctica de este equívoco es que, con el paso del tiempo y la internalización del paradigma en nuestra cultura, se han convertido en sinónimos que usamos indistintamente. Para resumir los aspectos principales de mi argumentación, entiendo la información como el insumo básico de la comunicación, sin el cual esta no es posible, pero que es insuficiente para dar cuenta de ella. Una sociedad informada no es necesariamente una sociedad comunicada. La información se convierte en comunicación solo cuando adquiere sentido y cuerpo en distinciones, comprensiones e interpretaciones que dan la capacidad de actuar con lo que podríamos llamar conocimiento de causa y conciencia de sus implicaciones, como sucede particularmente, por ejemplo, con algunas campañas de salud pública que dejan una impronta claramente reconocible en el imaginario colectivo. Pero cuando esto no ocurre, no basta con entregarla porque es inane, no significa construcción de comunes que se comparten aún en el disenso e, incluso, puede acarrear consecuencias negativas, como sucede con la saturación ruidosa de información no verificada, insuficiente o mentirosa que corre libremente por los canales digitales en nuestros días.

Lo interesante aquí, que conecta con el paradigma de la visibilidad, es que la información también es fuente de poder. Ambos factores confluyen en la misma ecuación: si eres predominantemente visible y además controlas la información sobre los temas que manejas, aseguras y perpetúas poder. De hecho, el poder de la persuasión deriva de la posición que confiere autoridad (y hasta cierto punto legitimidad) y de la capacidad de decidir el alcance y la veracidad —que no necesariamente false-

dad, puede ser también parcialidad o insuficiencia— de la información que proporcionas.

Es tan complejo y determinante este poder que se deriva del control sobre la información, que el debate de los últimos tiempos es precisamente el de su acaparamiento o manipulación abusivos versus el derecho que asiste a todos de conocerla y utilizarla para su beneficio, la exigibilidad de su carácter inalienable de bien público. Principios como la libertad de prensa, de cátedra y de opinión han sido y son los baluartes de una denodada lucha por arrebatarle a todas las formas de poder, económico, político y social su apropiación y dominio de la información. De hecho, la llamada era de la información empieza precisamente cuando los canales digitales rompen la tradicional potestad sobre la información de los centros de poder, característica de los medios impresos y audiovisuales, y la ponen a disposición de cualquiera. El debate se centra, entonces, en la reglamentación de su acceso y trámite con criterio democrático, de acuerdo con el derecho fundamental a la información pública consagrado por la carta de las Naciones Unidas.

Así, informar se ha convertido en la segunda potencialidad predominante de la comunicación, después de la visibilidad y, por consiguiente, en la segunda prioridad en la agenda comunicacional de las organizaciones, pero, sobre todo, de quienes tienen la competencia y el poder de decidir. Estar presentes en el escenario público con los niveles de preponderancia y visibilidad necesarios para ocupar una posición que les garantice la cuota de reconocimiento, influencia o poder que consideran necesaria para su desempeño, y garantizar que circule la información que clasifican como pertinente, oportuna y necesaria, son los dos únicos objetivos de comunicación a los que se les concede carácter estratégico y que determinan lo que las organizaciones esperan y reclaman de sus áreas de comunicación.

El modelo funcionalista emisor-canal-mensaje-receptor aborda apenas parcialmente el proceso de la comunicación, aunque equivocadamente se le reconozca haber logrado su síntesis. Sin embargo, y a pesar de que esto generó un interesante debate que desafortunadamente solo tuvo repercusión académica en las postrimerías del siglo pasado. De hecho, se planteó por la escuela estructuralista europea y la semiótica, las cuales consideraban fundamental dibujar lo que pasa antes

y después de la emisión y la recepción del mensaje, y buscaron desarrollarlo acuñando conceptos como retroalimentación, perceptor y percepción de sentido. Por tanto, la de Claude Shannon, matemático y Warren Weaver, sociólogo, fue la conceptualización que terminó imponiéndose. Con ello se proyectó al primer plano la transmisión de información, y se desdibujó, hasta casi hacerla desaparecer, la noción de comunicación, de la que su modelo solamente tomó el nombre con el paso del tiempo, pues desde el principio fue una teoría matemática basada en la cibernética de la información como unidad cuantificable y no precisamente una teoría de la comunicación.

Otra consecuencia, también infortunada, de la preponderancia de este modelo ha sido la lectura, a mi juicio reduccionista y simplista, del llamado de atención del canadiense Marshall McLuhan (1964) expresado en su axioma: “el medio es el mensaje”. Lo que proponía McLuhan era la necesidad de estudiar la tendencia de los medios, creciente en su momento, de convertirse en interlocutores omnipresentes y omnipotentes de sus audiencias, que encarnan la legitimidad, veracidad y utilidad del mensaje independientemente de lo que este diga o signifique. Este fue un llamado de atención que ha quedado demostrado hasta con el alineamiento y la fidelización de los usuarios con los medios y sus estrellas, sin importar lo que digan o cómo lo digan. En la práctica, el resultado nocivo y perverso de esta idolatría del poder mediático es que tomadores de decisión y comunicadores concentran sus estrategias de manera exclusiva en la utilización de los medios, bajo la premisa de que ellos son garantía de la credibilidad y eficacia de sus contenidos y mensajes. Esto trae como consecuencia que para ellos hacer comunicación es hacer presencia en medios, elegir cuál garantiza el proceso de construcción de sentido, lo que reduce su idea estratégica a informar y ganar visibilidad en la agenda *setting* como grandes y únicos propósitos de la comunicación.

## **Comunicación para una sociedad comunicada y comunicadora**

Para concluir, creo que en este tiempo no hay condiciones propicias para pensar estratégicamente la comunicación mientras se la siga valorando

solamente como instrumento operativo para lograr visibilidad en el universo mediático y transmitir información. Es decir, mientras no se siga viendo en la comunicación otro alcance ni entender que es el fluido vital que alimenta el funcionamiento de las organizaciones y, por consiguiente, cumple una función en sí misma en otras dimensiones diferentes e igualmente importantes a la visibilidad corporativa y la gestión informativa. Es un error continuar pensando que las áreas de comunicación tienen como única función o función preponderante gestionar medios y realizar tareas periodísticas, y con ello creer que lo estratégico en comunicación es reaccionar ante lo importante, necesario, urgente u oportuno y no orientarla al cumplimiento de objetivos comunicacionales al servicio del proyecto institucional.

Ambos paradigmas, visibilidad y transmisión de información, están tallados con fuerza casi compulsiva en la mentalidad de directivos de los sectores público y privado, incapaces de ver otro alcance y otro horizonte, que además, con mayor frecuencia de lo tolerable y permisible, confunden los linderos de su visibilidad personal con los de la organización que dirigen. De hecho, lo he escrito varias veces, es una forma de corrupción en el sector público la costumbre aceptada y bien vista socialmente de que el gobernante o el directivo trasteen consigo a su comunicador, como si se tratara de su asesor personal, y midan la eficacia de su trabajo por su capacidad de perfilar y proyectar su carrera política o profesional. Una cosa es conformar un equipo competente y capaz al servicio de la entidad en la que saben que permanecerán apenas un periodo determinado por factores políticos, y otra, bien diferente, utilizarla como trampolín poniendo sus recursos al servicio de sus intereses personales. Tendrán que perfeccionarse nuestras instituciones, madurar nuestra conciencia de lo público —aún si se trata del sector privado— y ser superados estos paradigmas y malas prácticas para que los tomadores de decisiones, que seguramente obran de buena fe, siguiendo la tradición o guiados por lo que asumen como sentido común y habilidad directiva, puedan entender el verdadero alcance estratégico de la comunicación.

Entre tanto, habrá que seguir intentando diseñar y ejecutar planes estratégicos de comunicación, aunque se queden en las buenas intenciones, porque nunca hay tiempo ni recursos para implementarlos ante el peso

inobjetable de la contingencia y el reclamo de informar y lograr visibilidad a toda costa y antes que cualquiera otra cosa. Se debe seguir trabajando para que algún día, ojalá pronto, la comunicación ocupe el lugar que le corresponde en la construcción de proyectos organizacionales a la medida de lo que merece una sociedad comunicada y comunicadora.

## Referencias

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [junio de 2023].

Jaramillo, J., y ADVOCACY, J. (2007) Proposta geral de comunicação pública. En: DUARTE, Jorge. (Ed.), *Comunicação Pública: Estado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas.

Jaramillo, J. C. (2011). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El Arte del ajedrecista. [Ponencia]. *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, Colombia*. [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8310/el\\_arte\\_del\\_ajedrecista.pdf;jsessionid=D76345B6597DCD75D-0DA108AB098D8FFjvml?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8310/el_arte_del_ajedrecista.pdf;jsessionid=D76345B6597DCD75D-0DA108AB098D8FFjvml?sequence=1)

McLuhan, M. (1994). *Understanding media: the extensions of man* (Publicado originalmente en 1964 por Mentor, Nueva York.). Cambridge, Mass. MIT Press.

Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Revista técnica de Bell System*, 27, 379-423.

Thompson, J. B. (2003). La transformación de la visibilidad. *Estudios públicos*, (90), 273-296. Centro de Estudios Públicos (CEP). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7869534>