

Sobre la complejidad de la labor del consultor en comunicación estratégica en las organizaciones

Andrea del Pilar Forero Hurtado¹   

Resumen

Dadas las dinámicas de las organizaciones, en donde la comunicación está tomando protagonismo y al mismo tiempo cambiando sus prioridades, un consultor en comunicación estratégica ya no se limita a crear los mensajes que la organización requiere, producir piezas comunicativas o atender las redes sociales. Su labor va mucho más allá porque su papel es comprender las particularidades de la organización y ser capaz de suscitar el cambio. Dicha transformación, de acuerdo con la propuesta que hace la comunicación estratégica, debería darse desde la participación y la apropiación, componentes que le dan otro nivel a la gestión, se constituye en el diálogo y hace contrapeso a las formas jerárquicas y economicistas heredadas. Así, en este documento esbozaremos algunas reflexiones derivadas de la experiencia en consultoría en organizaciones alrededor de la complejidad que implica ser consultor en comunicación estratégica en las organizaciones.

1 Doctoranda en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, con Maestría en Comunicación Educativa y Maestría en Comunicación Educación en la Cultura en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido consultora en comunicación estratégica, gestora cultural e investigadora social. Es docente investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en los programas de Comunicación Social Periodismo y la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO
andrea.forero@uniminuto.edu

Palabras clave: Comunicación, consultor, comunicación estratégica, organizaciones.

On the complexity of the strategic communication consultant's work in organizations

Abstract

Given the dynamics of organizations, where communication is taking center stage and at the same time changing its priorities, a strategic communication consultant is no longer limited to creating the messages required by the organization, producing communication pieces or attending to social networks. Their work goes much further because their role is to understand the particularities of the organization and to be able to bring about change. This transformation, according to the proposal made by strategic communication, should be based on participation and appropriation, components that give another level to management, is constituted in dialogue and counterbalances the inherited hierarchical and economic forms. Thus, in this document we will outline some reflections derived from our experience in consulting in organizations about the complexity of being a consultant in strategic communication in organizations.

Keywords: Communication, consultant, strategic communication, organizations.

Sobre a complexidade do trabalho do consultor de comunicação estratégica nas organizações

Resumo

Dada a dinâmica das organizações, em que a comunicação está ocupando o centro do palco e, ao mesmo tempo, mudando suas priorida-

des, um consultor de comunicação estratégica não se limita mais a criar as mensagens que a organização exige, produzir peças de comunicação ou atender às redes sociais. Seu trabalho vai muito além, pois seu papel é entender as particularidades da organização e ser capaz de provocar mudanças. Essa transformação, de acordo com a proposta da comunicação estratégica, deve se basear na participação e na apropriação, componentes que dão outro nível à gestão, que se constitui no diálogo e contrabalança as formas hierárquicas e economicistas herdadas. Assim, neste documento, esboçaremos algumas reflexões derivadas de nossa experiência em consultoria em organizações sobre a complexidade de ser um consultor de comunicação estratégica em organizações.

Palavras-chave: Comunicação, consultor, comunicação estratégica, organizações.

Introducción

En este escrito se pretende aportar una mirada a la labor del consultor y, específicamente, al papel que cumple como comunicador estratégico a partir de la experiencia en diferentes tipos, ámbitos y niveles de organización. Esta mirada se da a partir de la experiencia en comunicación estratégica materializada en la formación académica y la labor de consultoría y de docencia en comunicación social con énfasis en gestión de la comunicación, un quehacer complejo y que seguramente seguirá tomando un rumbo propio en la medida en la que se avanza en el camino profesional. En ningún momento este texto se constituye como un manual ni pretende establecer verdades absolutas sobre el oficio, sino que es solo una mirada a un campo en construcción que propone claves para entender uno de los roles más complejos que día a día se está asumiendo en las organizaciones: el de consultor en comunicación estratégica. Para ello, en la primera parte se enuncian los conceptos sobre los que se fundamenta el escrito. En la segunda parte se desarrollan las reflexiones, aprendizajes y recomendaciones para la labor del consultor en comunicación estratégica. Al final se plantean los retos alrededor de la comunicación estratégica y se releva su importancia en el contexto colombiano.

Sobre los conceptos fundamentales

Para comprender mejor este escrito, retomaremos algunos conceptos como el de comunicación. De acuerdo con Uranga (2006):

La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. De esta manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción. (p. 40).

En un ámbito como el de las organizaciones, las personas están en ese proceso constantemente, por lo que toma fuerza la necesidad de planear acciones en las que se gestionen esas formas simbólicas que constituirían la cultura y la identidad de la organización, en especial cuando a la Comunicación se le adiciona el adjetivo de estratégica. Cabe mencionar que en la academia se tiende a estigmatizar la palabra estrategia, quizá por su origen en la milicia, la cual está relacionada con la planeación del combate, y después por la publicidad, referida a la planeación para vender algo. Solamente hasta después de la década de 1980 el término se empezó a usar en referencia a las relaciones públicas y después a la Comunicación, en la que hoy resurge pensada de otra manera.

Para explicar y comprender cómo se la entiende vamos a revisar los planteamientos de Pérez (2012), quien afirma que para que una comunicación sea “estratégica” tiene que cumplir al menos tres requisitos:

Tener los rasgos de toda acción estratégica (contar con una meta; que el sujeto que toma las decisiones esté en incertidumbre; que se actúe anticipativamente; que tenga en cuenta las posibles reacciones y decisiones de quienes pueda resultar afectados con el resultado; que haya evaluado diversas alternativas para lograr la meta; y que elija una alternativa que se ejecutará).

Si la acción estratégica es comunicativa debe perseguir metas comunicacionales o materializarse mediante la comunicación y cumplir ciertas funciones de su naturaleza significativa y relacional.

Y desde los nuevos paradigmas, esa acción comunicativa estratégica tendría que tener otros rasgos adicionales: ser fruto del pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión y la conectividad que la difusión; compartir y armonizar las propias percepciones y valores más que imponerlos; servir de lugar de encuentro, y generación de significación y de sentido compartido.

A pesar de esta exposición de condiciones, Pérez concluye que “más allá del problema de la adjetivación de “estratégica” a la comunicación o del cumplimiento de unas condiciones, de lo que se está hablando es de la comprensión de la complejidad del proceso humano, entender quiénes somos y cómo nos relacionamos. (Pp. 28-29).

En este mismo sentido, Contreras (2014) afirma que hablar sobre los desafíos para planificar la comunicación a partir de las mediaciones, es decir, desde los sujetos, implica recuperar la noción del comunicare. Esto permite entender la comunicación en su perspectiva relacional: construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes, superando la noción de las organizaciones eficientes. De igual manera, implica trabajar estrategias de comunicación con la finalidad de incidir en las prácticas sociales guiadas por el discurso. De allí que la planificación de la comunicación tiene que superar la estructuración de diagnóstico, propuesta, plan. Por tanto, el discurso es la materia prima de la comunicación.

Podemos ver cómo se reinventa la planificación estratégica organizacional, dejando de lado los preceptos meramente económicos por otros en los que las personas se valoran en su humanidad y en sus posibilidades de interlocución, dejando de ser recursos humanos para ser agentes de cambio. Cabe precisar que entenderemos el concepto de organización de acuerdo con lo que precisa Morin (1981):

La organización es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos (...). Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, produce, reúne, mantiene. (p. 126).

Desde este punto de vista comprendemos la organización como una unidad de personas (por tanto, compleja y viva), convocadas alrededor de un interés particular, la cual, en su interacción, logra una cultura y una identidad que la hace única, dinámica y con posibilidades de cambio.

Las organizaciones se dividen en tres sectores económicos de acuerdo con su actividad: el primario (aprovechamiento de materias primas), secundario (manufactura) y terciario (servicios), así como por sus objetivos de lucro en públicas, privadas y sociales. En cualquiera de estas clasificaciones, las dinámicas de comunicación son diferentes, algunas cuentan con la intermediación de una relación laboral, en otras el papel es de activista, miembro o militante. Sin embargo, las formas de abordaje basados en la comunicación pueden ser similares de acuerdo con el lugar de enunciación que disponga un comunicador, tanto para unas organizaciones como para otras, a pesar de su razón de ser. Los sentidos de la interacción deben ser coherentes y propender por el bien general para todos los actores sociales involucrados.

En el caso de las organizaciones sociales, la comunicación estratégica da una posibilidad que antes parecía ser exclusiva del sector empresarial: le permite auto conocerse, planear su comunicación hacia adentro y hacia afuera, coordinar acciones, hacerse ver, fortalecer su labor organizativa permitiéndole estar más presente, ganar en confianza en vínculos y en financiamiento a partir de la participación.

Como vemos, a partir de estas precisiones de los conceptos se vislumbra que, a pesar de las complejidades de las organizaciones, de lo que se está hablando en este texto es de la comunicación como proceso social de construcción de sentidos, con la particularidad de que, en el caso de las organizaciones, estos sentidos circulan en torno a unos intereses específicos de un grupo de personas y en pro de un cambio. Este ejercicio están representado en las posibilidades de participación y autonomía de los actores sociales que serían protagonistas de ese cambio, aun sin la presencia de un comunicador, quien precisamente tendrá la responsabilidad de generar las condiciones para que ese proceso se dé aun sin su presencia.

Desde las perspectivas planteadas se puede afirmar que es posible gestionar el cambio en cualquier tipo de organización y que esto no es una utopía ni una paradoja. Para hacer esta aseveración, es necesario entender a la comunicación estratégica como la posibilidad de transformar situaciones a partir del diálogo con los actores sociales y, en este sentido, la participación es fundamental para la apropiación de los procesos por parte de los involucrados. Realizar un proceso con las características mencionadas requiere esfuerzo, voluntad política, capacidad de escucha y entender al otro, así como enfrentar las realidades organizacionales de las que a veces ni se habla. Así, las organizaciones se enfrentan a la decisión de adoptar un modelo jerárquico de transmisión, obediencia y silencio, un modelo participativo de diálogo, apropiación y construcción, o trasegar el indefinido camino entre uno y otro, con las implicaciones que ello trae. En cualquiera de estas circunstancias el papel del comunicador es trascendental y marca la ruta.

Ser consultor en comunicación estratégica

En términos generales, un consultor en una organización es un asesor que cuenta con conocimientos y experiencia en un asunto particular cuya labor es la de apoyar a quien lo contrata a tomar decisiones y desarrollar una labor que solo no podría ejecutar. Dependiendo del área de trabajo del consultor, varían sus funciones, de modo que lo adecuado para que realice una buena asesoría es que tenga la capacidad de entender la organización, comprender sus problemáticas y las posibles soluciones, optimizando recursos. Como se puede anticipar, ser consultor implica una serie de características profesionales, pero sobre todo personales, que en la medida en que estén presentes evitan efectos negativos en la organización. Aspectos como la experiencia, los conocimientos, las habilidades y los métodos contribuyen a una mejor labor del consultor.

Por otro lado, se debe contar con la capacidad de permitir a las organizaciones ser las protagonistas de sus propios cambios. Para Doyle (1989), ser un agente transformador y el trabajo del consultor necesariamente deben tener en cuenta la gestión del conocimiento y, en términos am-

plios, la capacitación del personal en los procesos organizacionales. Es decir, quien desarrolla el papel de consultor tendría que motivar a los actores sociales de la organización a aprender de su proceso.

De acuerdo con las características mencionadas, regularmente, una organización toma la decisión de acudir a un consultor externo después de pensarlo mucho o debido a una coyuntura del momento, ya que es difícil que esa unidad se abra para ser intervenida por un extraño. Las cabezas de las organizaciones muchas veces se resisten a que llegue alguien ajeno a “revelar” lo que sucede dentro de ellas, y más cuando en su mayoría las y los directivos consideran que lo saben todo y sobre todos los temas. Considerando esto, el que una organización busque apoyo para desarrollar un proceso es ya una ganancia para el consultor, aunque solo es el primero de muchos pasos que tendrá que dar en la búsqueda de la información, en la formulación de ideas para mejorar e incluso en la ejecución y el monitoreo. De hecho, uno de esos pasos, que a veces toma buena parte del tiempo, es el proceso de generar lazos de confianza entre el consultor y la organización.

Entre las resistencias que muchos de las directivas o fundadores de las organizaciones tienden a percibir frente a la idea de acudir a un consultor se pueden encontrar razonamientos como que “un recién llegado no entenderá mi organización”. Estas afirmaciones pueden ser parcialmente ciertas porque quien hasta ahora se acerca se enfrenta al reto de que no comprenderá muchas de las cosas que se encuentran “de la misma manera” en que fueron concebidas o direccionadas. En este punto es donde lo que se presenta como problema se convierte en un atributo. Ese es precisamente el aporte de la consultoría y en donde radica su importancia, ya que tiene otra perspectiva que de una u otra manera puede contribuir al buen desarrollo de la organización.

Otra de las aseveraciones es que “el apoyo del consultor no le va a servir a mi organización porque no es igual a las otras”, la cual es debatible porque si bien es cierto que cada organización tiene sus particularidades, también lo es que la consultoría no maneja una fórmula maestra que funciona igual en todos los ámbitos. Por el contrario, entre las cualidades personales de este tipo de asesoría está la flexibilidad y la creatividad. Lo

que una consultoría efectiva es encontrar en cada contexto lo que necesita a partir de la planeación y ejecución de acciones.

También se encuentran comentarios como “aquí las cosas van bien, lo que necesitamos es...”. Introducir una consultoría a una organización implica escuchar lo que esta persona tiene que decir como experta. Esto, a veces, tiene que ver con darle vuelta a las prioridades o transformarlas, entendiendo la importancia de otros puntos de vista. Los problemas a veces están tan cerca que no se ven y lo que se quiere no es lo que se necesita.

Al estar inmerso en las realidades sociales, las situaciones de los contextos se naturalizan de tal manera que son invisibles a los ojos de los actores sociales que los viven. Esa otra mirada de la consultoría permite enfocarse en temas que posiblemente de otra manera hubieran podido pasarse por alto. En consecuencia, en un entorno en el que se nos ha enfatizado la importancia de las respuestas acertadas, subvaloramos el valor de las preguntas, que formuladas de manera adecuada, son clave para el desarrollo de la consultoría ya que permite llegar a información tácita y explícita primordial para la planeación.

Las preguntas que surgen de una consultoría no solo deberían pasar desde lo macro hasta lo micro de la organización y su entorno, sino que también tendrían que ver con el quehacer profesional del consultor, sobre lo técnico y lo personal. Ejemplo de ello es que, en repetidas ocasiones, durante las clases, los futuros consultores preguntan sobre la generación de confianza: ¿cómo entablar vínculos de confianza con los actores sociales? o ¿eso cuánto tiempo se lleva? Estos son interrogantes recurrentes para los que no hay una sola respuesta, y las que hay, superan lo racional y van hasta la dimensión del sentir. La confianza nace a partir de una suma de condiciones objetivas, subjetivas, externas, etc., que van desde el manejo adecuado del lenguaje, evitando los tecnicismos, hasta el grado de confidencialidad que se le dé a la información. Cuando se logra construir confianza, el proceso de consultoría toma un ritmo propio, el consultor pasa de ser ese externo que husmea a convertirse en la conciencia de la organización.

Aquí aparece uno de los dilemas éticos de la consultoría: una vez ha logrado recopilar información, muchas veces se encuentra con información contraria o diferente a lo que la dirección había planteado inicialmente. Se encuentran con métodos que están desactualizados para el momento actual, actores sociales no pertinentes para el desarrollo de la organización, resultados inesperados sobre procesos que parecían venir bien. Entonces, la consultoría se encuentra ante una dicotomía que se resume en el dilema: “¿Se lo digo o no se lo digo?”. De igual manera, si se informa: “¿Cómo se lo digo? ¿Me volverán a contratar?”. Esta es una constante que solo puede ser respondida a partir de la ética. Una consultoría debe entender las consecuencias para la organización de la decisión que tome y la manera en que la asumirá. Además de ello, entre las cualidades éticas, profesionales y personales de la consultoría están la disposición y la disponibilidad, pues quienes asumen este papel están conectados permanentemente a la organización, a cualquier hora y en cualquier lugar, y la cabeza siempre está en función de los objetivos organizacionales.

En el caso de la consultoría que se especializa en comunicación estratégica, hay que decir que además de suplir las responsabilidades anteriormente mencionadas, tiene la delicada responsabilidad de las relaciones dentro y fuera de la organización, el fortalecimiento de vínculos y la dinamización de flujos de intercambio con los actores que están en tres ámbitos sociales: primero, en el entorno que circunda a la organización, pasando por los organismos de control, los aliados estratégicos, e incluso, la competencia. En segundo lugar, la misma organización, en la cual además de los procesos misionales están las relaciones profesionales y personales, las jerarquías, los conflictos de interés, etc. Y tercero, los procesos comunicacionales, lo referente al manejo de la información, la formación y la comunicación, la importancia de la comunicación en la organización, el modelo que desea seguir, su manejo, los canales que tiene a nivel interno y externo, la existencia de escenarios de comunicación, la participación de los actores sociales en las decisiones y el actuar en la misión estratégica.

Desde ese punto de vista, el trabajo de un comunicador estratégico es complejo, incluso si se le encomienda el desarrollo de un solo objetivo

estratégico o una sola de las cuatro fases del ciclo del proyecto (diagnóstico, formulación o planeación, implementación o ejecución y seguimiento, monitoreo o evaluación), puesto que debe tener en cuenta las variables de los diferentes ámbitos y las implicaciones que hay alrededor de cualquier decisión, pues la comunicación atraviesa la organización de diversas maneras. Este es el motivo por el cual un comunicador debe ser riguroso y sistemático en el proceso de indagación previo, se llame diagnóstico, análisis comunicacional, mapa integral de comunicación, etc., de acuerdo con los diferentes autores que han teorizado al respecto. A esta etapa vale la pena dedicarle un buen fragmento de este texto pues de ella depende en gran parte lo que acontezca con el plan de comunicación en general.

Así como el término *estratégica* ha sido pensado por la academia, el de *diagnóstico* también. Se pueden encontrar versiones que manifiestan que es determinista, por cuanto define la situación de un momento particular, equiparado en su origen en la medicina, en donde un médico (que “sabe” más que el paciente) dictamina una verdad (diagnostica) al enfermo (débil). A la palabra *diagnóstico* se le critica, entonces, desde esa mirada, por desconocer el dinamismo de las situaciones sociales y porque se advierte como un ejercicio de poder. Por esto es que se ha cambiado la denominación de diagnóstico de comunicación a análisis comunicacional, como la manera de orientarse hacia otras formas que propendan por la participación. De este modo, se subvierte la dinámica de jerarquía en la medida en que los actores contribuyen en la construcción del análisis, planeación, ejecución y evaluación en una dinámica de redistribución de responsabilidades.

El manejo de la información

El análisis, más que la descripción y la interpretación, se constituye en la posibilidad para que los actores de la organización se reconozcan, comprendan su situación actual y se apropien de los procesos que les permitirán modificar la realidad respondiendo al sentido que ellos le den. Es en esta fase de indagación cuando la consultoría pone en juego todas sus habilidades personales y profesionales para abordar a los ac-

tores sociales que son las principales fuentes de información, así como escucharlos, dejando de lado sus prejuicios. El objetivo es llegar no solo a la información que está explícita en la organización y su entorno, sino a la que está implícita, la que circula con ritmo propio, los sentidos, las prácticas sociales y de comunicación, las subjetividades individuales y colectivas de los actores sociales, entre otros. A pesar de que lo que se le solicite a la consultoría sea un tema en particular, un comunicador llevará a cabo un proceso de investigación riguroso y sistemático, en donde la pregunta, el cómo hacerla (las herramientas) y el fortalecimiento de la confianza son elementos muy importantes para la búsqueda de datos cualitativos y cuantitativos que le permitirán tomar las mejores decisiones a la hora de planear y ejecutar.

En este proceso de recolección se usan las herramientas tradicionales de recolección de información como la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión bibliográfica, pero también, de acuerdo con la creatividad y la capacidad de innovación, se puede echar mano de otras alternativas para lograr esa exploración. Por ejemplo, se pueden usar técnicas de taller grupal que permiten lograr información implícita y explícita de lo objetivo y lo subjetivo en un mismo espacio, o de herramientas propias de la gestión como el análisis PESTEL, el análisis DOFA o el árbol de problemas.

Si la recolección de la información es un reto en sí, el manejo que se le dé es fundamental para que esta etapa resulte beneficiosa para la planeación. Por eso es recomendable que un comunicador consultor sea organizado, metódico y estratégico en la manera en la que la recoge y en su tratamiento, que la selección de las herramientas responda a un sentido y que los hallazgos sean analizados de tal manera que su triangulación permita observar esos puntos claves sobre los que se actuará. De acuerdo con la experiencia propia, algunas claves fundamentales para el momento del trabajo de la consultoría son:

- **Diversidad de fuentes.** Es recomendable contar con la participación de actores diversos que permiten diferentes miradas de las realidades. No es lo mismo lo que opina la gerencia de la organización que uno de los trabajadores de planta. No podemos quedarnos con una sola versión de la realidad orga-

nizacional porque podríamos estar reduciendo otras posibles alternativas que pueden aportar a una mejor planeación.

- **Priorizar la información recolectada.** Es primordial poseer criterios éticos y técnicos claros que permitan darle relevancia a cierta información o renunciar a esta, es decir, ser capaz de comprender su validez y priorizarla. No en pocas ocasiones la consultoría pretende conocer en profundidad la organización o anticiparse a las respuestas de las fuentes. Este es un error frecuente que empaña el diagnóstico porque no permite ver la complejidad de las situaciones o los cambios que se hayan presentado desde que obtuvo la información.
- **Optimizar el tiempo.** Conocer la organización implica comprender sus dinámicas. Indagar no puede ser una distracción o una interrupción para el quehacer organizacional ni menos para lo proyectado por la consultoría y sus tiempos. El proceso de recolección de la información, su análisis y validación pueden ser ejercicios paralelos y complementarios entre sí.

La consultoría en comunicación estratégica tiene el gran reto de comprender la complejidad organizacional en un proceso sencillo, de allí la importancia de un adecuado diseño metodológico, la voluntad política de las directivas y el acceso libre a la información. Esta clave se articula con la primera, sobre diversidad de fuentes, en la medida en la que es mejor abordar más fuentes en menos tiempo y no estar mucho tiempo solo con algunas, lo que podría obstaculizar los procesos cotidianos de la organización.

- **Hacer acuerdos respecto a los sentidos.** Para desarrollar de mejor manera su papel, un comunicador estratégico tendría que acordar los significados de lo que dice la organización y los actores sociales. Cada organización cuenta con un lenguaje y unos significados propios que son necesario entenderlos para hacer un plan de comunicación pertinente y cercano que genere apropiación social. Este ejercicio se desarrolla a

partir de una validación permanente con los involucrados, lo cual conlleva un diálogo constante, permanente y cuidadoso. En varias ocasiones estos acuerdos no se llevan a cabo, lo cual conlleva consecuencias para el trabajo de la consultoría. En consecuencia, plantear los hallazgos a pesar de la brecha entre lo que se encontró y lo que se había dicho que era la realidad organizacional.

Una vez realizada esta fase de indagación, se espera que consultoría en comunicación, respondiendo a la realidad organizacional encontrada, proponga el plan de comunicación en donde se determinen los objetivos, públicos, mensajes, estrategias y tácticas, medios, herramientas, materiales, actividades, indicadores, cronograma y presupuesto para su consecuente implementación y evaluación. Para la ejecución del plan de comunicación, es conveniente hacer claridades desde el principio para evitar malentendidos en el camino. Por ejemplo, se debe aclarar la definición de un interlocutor, el equipo con el que se trabajará, el cronograma de trabajo, los procesos, la gobernabilidad del plan (establecer quién decide sobre qué) y el monitoreo (establecer cómo y bajo qué criterios o indicadores se hará). Durante el proceso completo, la consultoría mantendrá características similares a las planteadas, seguirá leyendo a la organización, interpretándola, reflexionándola y dándole un carácter de flexibilidad al plan de comunicación para adecuarse a los cambios que el momento proponga, sin perder el norte trazado.

Para terminar...

Como vemos, el trabajo de la consultoría en comunicación estratégica va más allá de llevar a cabo una estrategia o acción de comunicación, es más que la producción de un contenido específico o el suplir una necesidad de momento. Por el contrario, se trata más bien de un dinamizador del proceso de la comunicación a partir del conocimiento de las necesidades reales de la organización y su capacidad de anticipación.

Un comunicador estratégico que logra comprender la complejidad de su labor y desarrollarla se convierte en la mano derecha de la gerencia, un asesor primordial para el líder de la organización. Para lograr ser

ese consultor, además de lo mencionado, se requiere de actualización permanente en temas técnicos de su labor, específicos de comunicación y nuevas tendencias, así como capacitación en habilidades blandas, una visión integral de la organización y su discurso, capacidad de gestión (de métodos, de tiempos, de alianzas, de presupuesto, del cambio), de anticipación (monitoreo y evaluación constante, manejo de métricas, análisis de datos y de indicadores) y de reacción (responder rápidamente a las coyunturas y gestionar crisis).

En el mercado hay innumerables ofertas de consultores en comunicación, cuya formación es en otras áreas, y si bien es cierto que el ser humano es un comunicador por sí mismo, no todas las personas de todas las profesiones están en capacidad de ejercer esta labor y mucho menos dentro de las organizaciones pues, como hemos visto, el trabajo del comunicador debe estar basado en el desarrollo de unas habilidades propias y en la profundización de unos conocimientos que van más allá del lenguaje o de los medios. Es necesario un profesional que tenga la capacidad de entender las necesidades del contexto y que, desde una posición, incluso ideológica, sea capaz de transformar las situaciones del entorno mediante la creación de espacios de comunicación adecuados. Si lo que se quiere es tener esa cualidad de estratégico, es necesario ir más allá, entender la complejidad de los procesos humanos y sociales, asumir que el cambio es permanente y que las personas que hacen parte de una organización, a pesar de sus diferencias y situaciones, deben avanzar hacia unas metas y objetivos comunes.

La experiencia en el campo de la consultoría permite deducir que es común que para las organizaciones el tema de la comunicación no sea reconocido como importante ni mucho menos estratégico. Se asume que contar con un consultor en comunicación estratégica puede llegar a ser percibido, para algunos, como un accesorio o un lujo del que se puede prescindir, y que aun los comunicadores de planta no cuentan con un nivel jerárquico lo suficientemente alto como para incidir en las decisiones organizacionales. Ante este panorama, existen varios retos en diferentes ámbitos: para la comunicación, demostrar la importancia de su papel como estratégica para las organizaciones; para el campo de la comunicación estratégica, aprovechar que existe esta necesidad

latente en las organizaciones, el desconocimiento en el mercado y su novedad, para construir el quehacer de una manera participativa, integral y ética; para las y los comunicadores, una oportunidad de realización profesional, laboral y personal, que como vimos en el escrito, va más allá del trabajo regular operativo.

No podemos terminar sin resaltar que las particularidades del contexto social también se constituyen como un espacio en el cual la comunicación estratégica debería tener un papel fundamental, dado a que es por medio de aquella que se permitiría gestionar el cambio a otros lenguajes, otras formas de diálogo y otros procesos más horizontales e inclusivos.

Referencias

- Contreras, A. (2014). Adalid Contreras se refiere a la comunicación para el buen vivir. (S. Coral, Entrevistador) <https://www.uasb.edu.ec/entrevistas/adalid-contreras-se-refiere-a-la-comunicacion-para-el-buen-vivir-ID35118/#:~:text=A%20prop%C3%B3sito%20del%20libro%20Sentipensamientos,la%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20sociolog%C3%ADa.>
- Doyle, M. (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección: CETED.
- Morin, E. (1981). La naturaleza de la naturaleza. En *El Método* tomo I. Cátedra.
- Pérez, R. (2006). Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica. *Tendencias 21. Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura*. https://www.tendencias21.es/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html

Pérez, R. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales* (2), pp. 6-42. <http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>

Uranga, W. (2006). El cambio social como acción transformadora. En A. Enz, R. Fantin e I. Laharrague (Eds.). *Comunicación para el cambio social* (pp. 39-46). La Cruzía.