

Qué es la comunicación estratégica: Un contraste entre literatura e industria

1

***Pablo Matus, Santiago Meneses-
Costadoat y Tamara Ortiz-Ibáñez***

pmatus@uc.cl - Pontificia Universidad Católica de Chile
smenesesco@gmail.com - Colegio San Esteban Diácono
ortiz.tama@gmail.com - Universidad Central de Chile

Qué es la comunicación estratégica: Un contraste entre literatura e industria

Sumario:

Este artículo busca retomar el debate que, a comienzos de este siglo, se dio respecto de las características de la ‘comunicación estratégica’ en cuanto disciplina. A partir de una revisión bibliográfica se proponen tres variables clave para una definición conceptual: su actividad (en qué consiste), su fundamento (a quién sirve) y su propósito (qué busca). Luego se realizó un estudio con cinco de las principales empresas consultoras en Chile, indagando en su conceptualización del tema y el modo en que esa definición dialoga con sus servicios. Los resultados muestran que las consultoras entienden la comunicación estratégica como una ‘gestión integral de recursos de comunicación (actividad) orientada por la misión, identidad o estrategias de una organización (fundamento), cuyo propósito es promover, generar o mejorar la relación entre ella y sus públicos o entornos’. Esto es similar a las tendencias históricas en la literatura, e implica una mirada que combina aspectos autorreferentes en el fundamento, y heterorreferentes en el propósito. Sin embargo, hay una diferencia importante con un sector de la literatura que sostiene que el propósito de esta disciplina debiera ser aportar al cumplimiento de las estrategias de la organización, lo que, a nuestro juicio, configuraría una perspectiva totalmente autorreferente.

Descriptor

comunicación estratégica, relaciones públicas, análisis cualitativo, entrevista, consultoría

What is Strategic Communication: A Contrast Between Literature and Industry

Summary:

This article revisits the debate that emerged at the beginning of this century regarding the characteristics of strategic communication as a discipline. Based on a literature review, three key variables are proposed for a conceptual definition: its activity (what it entails), its foundation (whom it serves), and its purpose (what it seeks to achieve). A subsequent study was conducted with five leading consulting firms in Chile, exploring their conceptualization of the field and the ways in which their definitions align with their services. The findings show that these firms understand strategic communication as an “integrated management of communication resources (activity), guided by the mission, identity, or strategies of an organization (foundation), whose purpose is to promote, generate, or strengthen the relationship between the organization and its publics or environments.” This view is consistent with historical trends in the literature and reflects an approach that combines self-referential aspects in its foundation with other-referential aspects in its purpose. However, it differs from a sector of the literature that argues the discipline’s purpose should be to contribute directly to the fulfillment of organizational strategies—a perspective that, in our view, would render it entirely self-referential.

Describers:

strategic communication, public relations, qualitative analysis, interview, consulting

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo, distintos autores han sostenido que la comunicación, el acto de ‘poner en común’ (Cobley, 2015), es algo fundamental para la vida humana. Por ejemplo, Schramm (1963) sugirió que la comunicación es el principal proceso social; Luhmann (1998) postuló que la sociedad misma está compuesta por comunicaciones, y Lull (2020) asegura que la comunicación es el mecanismo de la propia evolución, pues sin ella ningún organismo podría existir.

Si la comunicación es tan importante, no sorprende, entonces, que los gobiernos, las empresas y organizaciones de distintos tipos realicen esfuerzos para disponer de ‘expertos’ en comunicación, personas “cuyo oficio consiste en el empleo de técnicas o procedimientos destinados al intento de producir cambios en las actitudes, las opiniones o las conductas de las personas” (Otero, 2020, “Sentidos de la palabra comunicación”, párrafo 3). En esta era de la comunicación mundial (Bolz, 2006), más que nunca se necesita de una ‘ingeniería’ de la comunicación (Otero, 2020).

Aunque el anhelo de gestionar o administrar la comunicación para lograr efectos en los demás es sumamente antiguo —pues, por ejemplo, puede rastrearse hasta la retórica clásica—, fue durante el siglo XX que esta ‘ingeniería’ se profesionalizó e institucionalizó. Los primeros estudios modernos sobre propaganda, relaciones públicas y publicidad (p.e. Bernays, 1928; Kleppner, 1925; Lee, 1925; Lippmann, 1925) ya mostraban la inquietud por formular marcos conceptuales y metodológicos útiles. Para el último cuarto del siglo pasado, las relaciones públicas y la publicidad estaban consolidadas como ‘las’ disciplinas de la gestión de comunicaciones, cada una con su propio territorio, y tenían un alto grado de desarrollo (p.e. Aaker y Myers, 1975; Grunig y Hunt, 1984).

Por supuesto, esto no ocurrió del mismo modo en todas partes. En el caso chileno, por ejemplo, el ejercicio de las relaciones pú-

blicas se formalizó recién en la década de 1950, gracias a los departamentos de comunicación de empresas mineras extranjeras (Ferrera, 2023). Y como durante la dictadura militar (1973-1990) hubo un férreo control sobre los medios de prensa y la esfera pública, la disciplina se focalizó en cuestiones como la gestión de eventos privados, el ceremonial y protocolo (véase p.e. Eyzaguirre, 1993)¹.

Sin embargo, con la llegada del nuevo milenio el asunto se volvió más complejo. En la literatura, el auge del *marketing* estratégico motivó que la publicidad y las relaciones públicas comenzaran a ser vistas de manera instrumental, como una parte de su *mix* (p.e. Kotler, 2003). Además, en Iberoamérica empezaron a circular otros conceptos alusivos a prácticas que, de una u otra manera, ocuparon el espacio de las relaciones públicas, como sucedió con la ‘comunicación corporativa’ (Van Riel, 1997), la ‘comunicación institucional’ (Sotelo, 2001) y la ‘comunicación empresarial’ (Putnam et al., 2002).

En dicho escenario, tanto en la literatura como en la práctica de agencias y empresas consultoras emergió el concepto de ‘comunicación estratégica’ (Barquero, 2005; Garrido, 2004; Scheinsohn, 1999; Tironi y Cavallo, 2007), y empezó a hablarse con frecuencia de la necesidad de ‘estrategias de comunicación’ (Pérez, 2001). En Chile, a fines de la primera década del siglo XXI había al menos seis programas de maestría en comunicación estratégica, y las principales consultoras en comunicación se definían por ese concepto (Matus, 2010: 6).

No obstante este desarrollo, a juicio de algunos (p.e. Muñoz Vásquez, 2006) la idea de comunicación estratégica merecía una mayor reflexión. Por ejemplo, porque no estaba clara la diferencia entre dicho concepto y sus competidores —comunicación

1 No sucedió igual en toda América Latina. Por ejemplo, en Brasil hubo desarrollos muy interesantes en la teoría y práctica de las relaciones públicas, como el trabajo de Simões (1993).

corporativa, institucional y empresarial—, así como tampoco su diferencia frente a las relaciones públicas o las comunicaciones integradas de marketing (Matus, 2010). Y también porque, pese a dichas tensiones conceptuales, la industria de la consultoría en esta materia había logrado desarrollarse en Chile, alcanzando un grado de diversificación interesante (Herrera Echenique, 2010).

Este artículo busca retomar aquel debate y, frente a los avances de la literatura especializada (p.e. Falkheimer y Heide, 2023; Holtzhausen et al., 2021), contrastar las opiniones de gerentes generales o de consultoría de las principales agencias que prestan servicios de comunicación estratégica en el país, en busca de las variables clave para definirla.

METODOLOGÍA

Estrategia metodológica

Este artículo presenta los resultados de un estudio cuyo objetivo fue identificar variables clave para definir la noción de comunicación estratégica, a partir de una revisión de literatura y su contraste con las opiniones de gerentes generales o de consultoría de las principales agencias que prestan este tipo de servicios en Chile. Desde esta perspectiva, se busca formular una definición conceptual, es decir, aquella que precisa o indica los elementos fundamentales para la comprensión del objeto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 136), y no una definición operacional, pues no se pretende aludir a los procedimientos necesarios para observarlo o medirlo (p. 137).

Considerando que en la literatura académica y profesional es relativamente sencillo encontrar definiciones de comunicación estratégica —como muestra la sección siguiente—, este estudio tuvo un alcance descriptivo, pues aspiraba a reconocer características de un concepto en un contexto determinado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 108), como es la industria de

la comunicación estratégica en Chile. Y, dado que se pretendía encontrar sentido al concepto, en función de los significados que tanto la literatura como determinados sujetos le dan, se adoptó un enfoque cualitativo (p. 9).

Las preguntas que guiaron la investigación fueron las siguientes: (P1) ¿Cómo se define a la comunicación estratégica, tanto en la literatura especializada, como en las principales empresas consultoras del país?; (P2) ¿En qué sentido dicha definición dialoga con la identidad de las agencias?, y (P3) ¿De qué maneras esa definición dialoga con la oferta y demanda de sus servicios?

Si bien estas preguntas aparentemente son más amplias que el objeto de estudio —la definición conceptual de comunicación estratégica—, se optó por ellas debido a que, desde sus distintas dimensiones (teoría, estrategias y servicios), aportan a la descripción del modo en que las consultoras operacionalizan el concepto. Y eso permite evaluar la pertinencia de su definición. Por ejemplo, si una agencia dijera que entiende la comunicación estratégica como algo focalizado en las estrategias y el gobierno corporativo de la organización-cliente, pero su servicio más demandado en realidad fuese la generación de contenidos para medios sociales, entonces podría cuestionarse la falta de coherencia entre su conceptualización de la disciplina, su oferta de servicios y/o su posicionamiento en el mercado.

Dadas estas definiciones, se optó por dos métodos. Para la revisión de literatura se empleó el análisis de documentos, entendido como una aproximación interpretativa al contenido de ciertas referencias bibliográficas, en busca del reconocimiento de sus aspectos clave (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 464). Para el trabajo con las consultoras, en tanto, se empleó el método de la entrevista estructurada, una herramienta cualitativa que permite sistematizar fácilmente los datos, debido a la aplicación del mismo cuestionario de preguntas abiertas a todos los sujetos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 449).

Diseño muestral

Respecto de la primera parte del análisis, correspondiente a la literatura sobre comunicación estratégica, el diseño muestral tuvo tres etapas. Primero, una búsqueda sistemática en la base de datos Communication & Mass Media Complete (EBSCO), a partir de los términos ‘strategic communication(s)’, ‘concept’ y ‘definition’. Esos resultados fueron luego contrastados con una búsqueda en Google Scholar por los mismos términos, para identificar coincidencias. Finalmente se realizó una búsqueda equivalente en el repositorio de la institución de origen del autor principal, con la misma finalidad.

Gracias a estos ejercicios se identificaron 23 referencias —entre libros de texto, artículos científicos y tesis—, que luego fueron evaluadas por su disponibilidad en las bases de datos o el mencionado repositorio. Los textos fueron leídos y resumidos sistemáticamente, para identificar la existencia en ellos de definiciones formales, o al menos relativamente explícitas, de ‘comunicación estratégica’.

Para la segunda parte del análisis, relativa a las entrevistas a representantes de empresas consultoras, el muestreo no fue tan sencillo. En Chile no existe un directorio unificado de empresas consultoras, ni una base de datos que pueda usarse como marco muestral para un estudio como este. De hecho, la única investigación sistemática sobre la industria de la comunicación estratégica es la de Herrera Echenique (2010), pero ha pasado bastante tiempo desde su trabajo de campo. No obstante, su caracterización de la industria fue útil para este diseño muestral.

Herrera Echenique (2010: 64) describió el sector de la comunicación estratégica en Chile considerando tres tipos de actores: las consultoras dedicadas a temas corporativos, las agencias de publicidad —pues algunas de ellas ofrecen también servicios ligados a comunicación estratégica— y las empresas investigadoras de mercados y opinión pública. En aquella época este autor iden-

tificó 67 empresas consultoras en temas corporativos (p. 65) y, de acuerdo a sus ventas anuales y cantidad de clientes, las clasificó entre ‘pequeñas’ (n = 40), ‘medianas’ (n = 9), ‘emergentes’ (n = 13) y ‘dominantes’ (n = 5). Estas últimas concentraban el 44,5% de las ventas anuales de todo el sector.

De acuerdo con Herrera Echenique (2010: 66), en aquel tiempo las consultoras ‘dominantes’ eran cinco: Tironi Asociados (hoy, Tironi), Imaginación, Extend, Burson Marsteller y Hill & Knowlton. Estas empresas tenían 12 atributos en común, que las distinguían del resto de la industria: sus servicios gozaban de prestigio; su marca tenía notoriedad; disponían de bastantes clientes (más de 30 con contrato permanente); estos pertenecían a distintos sectores (p.e. minería, telecomunicaciones y *retail*); se relacionaban con ellos en más de un área (p.e. Asuntos Corporativos y Recursos Humanos); ofrecían un gran número de servicios; sus servicios eran de distinto tipo, incluyendo evaluación y diagnóstico (no solo de ejecución o activación); tenían presencia en más de un mercado; poseían redes de colaboración con otras empresas; tenían más de 25 empleados de planta, y lograban ventas anuales grandes (sobre los US\$8,3 millones).

A partir de este caso pareció viable focalizar el estudio en las consultoras ‘dominantes’, pues, aunque fuesen pocas, podría decirse que corresponden a la operacionalización más compleja, completa y exitosa de lo que debería ser la comunicación estratégica. Sin embargo, al diseñar esta investigación fue obvio que era necesario actualizar la nómina de Herrera Echenique. Por ejemplo, porque Hill & Knowlton ya no opera en Chile (Fajardo, 2019).

Para identificar a las principales consultoras se recurrió a fuentes primarias y secundarias. En el primer caso se realizaron entrevistas estructuradas a dos académicos (Felipe Valdivieso, entonces director académico del Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez, y Ricardo Leiva, director del Diplomado en Comunicación Corporativa de

la Universidad de los Andes) y a una representante del sector profesional (Carolina Rojas, presidenta del Foro de Comunicación Corporativa, FOCCO, entidad gremial que reúne a agencias, ejecutivos y consultores). En el segundo caso se analizaron tres fuentes: los resultados de la encuesta “El poder de Chile”, elaborada por el diario *La Tercera* (2018), que identificaba a los “lobbistas² más poderosos e influyentes”; la nómina de agencias de comunicación estratégica ganadoras en alguna versión de los Premios Eikon³, y la revisión de los sitios *web* de todas las consultoras cuyos nombres surgieran en, al menos, tres de las cuatro fuentes anteriores.

A partir de estos datos, fueron identificadas como principales consultoras en comunicación estratégica las siguientes empresas (en orden alfabético): Azerta, Extend, Imaginación, Nexos y Tironi. Tras esta definición, mediante correo electrónico se contactó a los gerentes generales o de consultoría⁴ de cada empresa, solicitando la entrevista, procedimiento que siguió los estándares éticos típicos para estos estudios (p.e. carta de consentimiento informado).

2 Esta encuesta no preguntaba por consultoras, sino por personas. Pero, considerando que el lobbying es un servicio asociado a la gestión de asuntos públicos, y esta forma parte de la oferta de muchas agencias de comunicación estratégica en Chile, y que las personas señaladas por la encuesta se vinculan directamente con algunas consultoras (Enrique Correa es el líder de Imaginación; Cristina Bitar, de Azerta; Eugenio Tironi, de Tironi, y las hermanas Velasco, de Extend), se optó por considerar este dato.

3 Los Premios Eikon son una iniciativa surgida en Argentina en 1998, e implementada en Chile desde 2019, que busca reconocer casos de éxito en distintos ámbitos de la gestión de comunicaciones. La nómina de empresas ganadoras puede encontrarse en <https://www.premioseikon.cl/agencias.html>.

4 El supuesto fue que en algunas empresas el rol de gerente general podía ser más administrativo que ligado a la prestación de servicios de consultoría. La elección del entrevistado dependió finalmente de cada empresa.

RESULTADOS

Literatura: Primeras aproximaciones

La lectura sistemática de la literatura permitió identificar una tesis cuyo objetivo fue, precisamente, analizar críticamente el concepto de comunicación estratégica (Matus, 2010). En dicha investigación se enfatiza el caso de cuatro fuentes bibliográficas que, en distintos grados, habrían orientado el estudio de la comunicación estratégica en Chile a comienzos del actual siglo.

En orden cronológico, la primera es la obra de Scheinsohn (1999), quien alude a la comunicación estratégica como “una hipótesis de trabajo que permita gestionar el proceso comunicativo mediante la búsqueda de una coherencia significativa” (p. 116) y como “una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección” (p. 117). Esta mirada se sostiene en una perspectiva pragmática (p. 27), en el sentido de que sería imposible no comunicarse, pues toda conducta observada es comunicación (cfr. Watzlawick, Beavin y Jackson, 1981). En dicho marco, su propuesta es integrar la personalidad e identidad corporativa con la cultura organizacional, para interpretar el fenómeno de la organización como una ‘semiosis’ o proceso de significación (cfr. Peirce, 1974). Por tanto, la comunicación estratégica consistiría en una “programación semántica que consiste en seleccionar ciertos significantes que vehiculicen eficazmente los sentidos pretendidos, en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos” (Scheinsohn, 1999: 111).

En segundo lugar se encuentra el trabajo de Garrido (2004). Aunque en determinado momento lamenta la “indeterminación e incertidumbre” que rodean al concepto (p. 80), él no ofrece en realidad una definición concreta de comunicación estratégica. Su propósito es, más bien, explicar por qué la gestión comunicacional de las organizaciones debería adoptar principios del *ma-*

nagement y del pensamiento estratégico. En ese sentido, define la ‘estrategia de comunicación’ como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa⁵ en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p. 95). Asimismo, identifica ciertas características de dichas estrategias (pp. 95-96): su focalización en el receptor; su coherencia e integración con las demás estrategias de la empresa; su definición de objetivos, responsabilidades y plazos; su carácter directivo respecto de las tácticas, campañas y acciones comunicacionales; su orientación al logro de resultados y utilidades, y su carácter idealmente creativo e innovador.

En tercer lugar se encuentra el trabajo de Tironi y Cavallo (2007), que probablemente ha sido el más influyente de todos en Chile, debido al reconocimiento de ambos autores en el mercado local, tanto por sus publicaciones como por su labor de consultores⁶. Ellos definen la comunicación estratégica como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno social, cultural y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos” (p. 33). Una particularidad de estos autores es que, a su juicio, la comunicación estratégica corresponde a la planificación para el ejercicio de otras disciplinas y especialidades vinculadas a la gestión de comunicaciones, como el *marke-*

5 Esta alusión a lo ‘corporativo’ refiere a una perspectiva integral de la gestión organizacional (Garrido, 2004: 74-75), algo similar a lo que otros autores han hecho al definir la ‘comunicación corporativa’ como una gestión integral de aspectos comunicacionales internos y externos (p.e. Cornelissen, 2017: 5; Van Riel, 1997: xi).

6 Eugenio Tironi es un destacado sociólogo, exdirector de la Secretaría de Comunicaciones del Gobierno de Chile durante la presidencia de Patricio Aylwin (1990-1994), quien luego fundó la consultora Tironi, y es autor de una decena de libros sobre fenómenos sociales en Chile. Ascanio Cavallo es un reconocido periodista, socio de Tironi en la consultora y autor de libros sobre historia política contemporánea de Chile y cine. Más información en <https://tironi.cl/somos-tironi/nuestro-equipo>.

ting (p. 34), la publicidad (p. 36), el desarrollo organizacional (p. 38), el *lobbying* (p. 40) y las relaciones públicas (p. 41). Sin embargo, el aspecto más polémico de su obra es la distinción que establecen frente a la comunicación corporativa: para ellos, dado que esta alude al ‘cuerpo’ de la organización, sería más bien un área propia de los gestores internos, mientras que la comunicación estratégica sería un dominio preferente de los consultores externos (p. 42).

Recientemente estos autores han publicado una nueva versión de su obra (Cavallo y Tironi, 2024). En rigor no corresponde a una nueva edición (p. 9), sino a un trabajo diferente, lo que se advierte en el tratamiento de temas nuevos, como los fenómenos de participación social (pp. 231-254) y la gestión de controversias (pp. 283-300). Sin embargo, mantienen su definición original de comunicación estratégica (p. 98) y, en general, persisten en su mirada sobre la relación entre esta práctica y otras disciplinas de la comunicación (pp. 99-103). Lo que puede ser un aporte, pensando en este artículo, es su definición de ‘estrategia de comunicación’: según ellos, esta “se enfoca en el largo plazo y trabaja con una visión de futuro sustentada en las declaraciones identitarias de la organización [...] y debe estar alineada con los objetivos estratégicos” (p. 103).

Finalmente está la propuesta de Pérez (2001). Aunque cronológicamente es anterior, merece una mención aparte, debido a la diferencia que exhibe frente a las obras previas, tanto en su ambición teórica como en su respuesta al problema. Y es que su objeto de estudio no es la comunicación estratégica en cuanto práctica o disciplina, sino la reflexión en torno a las ‘estrategias de comunicación’, vistas como ejercicio organizacional e individual, aunque siempre en un escenario público (p. 436). Por ello dedica secciones preliminares a la revisión de teorías sobre la estrategia (pp. 25-165) y luego adopta el enfoque de la teoría de juegos, debido a su anclaje en el paradigma de la complejidad, que lo haría más realista (pp. 177-351).

A su juicio, “la complejidad de la estrategia comienza en la propia complejidad de nuestro ser individual” (Pérez, 2001: 353), y por eso “una ciencia de la estrategia que soslaye el problema del jugador [...] simplificándolo bajo el supuesto de racionalidad [...] es una ciencia que se autolimita” (p.e. 354). Ese es el motivo de su adopción del interaccionismo simbólico (cfr. Blumer, 1998) como perspectiva para entender la comunicación. Según Pérez (2001: 434-435), la comunicación es “un proceso interactivo en que los jugadores [los sujetos que intervienen o participan] ejercen su mutua influencia para cambiar el entorno geográfico y también sociopolítico”. En dicho escenario, la comunicación estratégica es una forma de acción social que “se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades” y que “sirve para encauzar el poder de la comunicación, y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando” (p. 462).

Pero este concepto de comunicación estratégica no define a una disciplina, sino a un tipo de acción. Es por eso que Pérez (2001) prefiere hablar de ‘estrategias de comunicación’: para él, “la distinción entre comunicación estratégica y estrategia de comunicación [...] es la misma que hay [...] entre la parte y el todo”, pues la segunda es la “idea rectora” que orienta a la primera (p. 550). Dicho de otro modo, una estrategia de comunicación se materializaría en varias comunicaciones estratégicas.

Literatura: Nuevos conceptos

Precisamente porque la comunicación estratégica es todavía un campo emergente (Falkheimer y Heide, 2023: 5), es posible identificar otras definiciones.

En términos cronológicos, la primera de ellas pertenece a Argenti et al. (2005), quienes promueven la adopción de una pers-

pectiva ‘estratégica’ —en el sentido de tener un alto nivel— para la gestión de comunicaciones, en desmedro de las prácticas más ‘tácticas’ y de corto plazo. En ese marco, definen a la comunicación estratégica como “communication aligned with the company’s overall strategy, to enhance its strategic positioning” [“comunicación alineada con la estrategia general de la empresa, para mejorar su posicionamiento estratégico”] (p. 83).

Un poco más ambicioso es el artículo de Hallahan et al. (2007), probablemente el primer esfuerzo científico sistemático por reflexionar en torno al concepto de comunicación estratégica. Sin embargo, aunque explora en profundidad diversos elementos para la comprensión del tema, como su diferencia con otras prácticas similares —*management communication*, *marketing*, relaciones públicas, etc. (pp. 5-6)—, y es uno de los *papers* más citados al respecto (Holtzhausen et al.: 4), en realidad no ofrece una definición concreta. La única que se advierte se encuentra en el resumen del artículo, y corresponde a una formulación bastante lacónica: comunicación estratégica es “the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission” [“el uso intencional de comunicación por parte de una organización para cumplir su misión”] (Hallahan et al., 2007: 3).

Más compleja es la propuesta de Patterson y Radtke (2009). Para ellas, en el contexto de las ONG, la comunicación estratégica “is mission driven, audience focused, and action oriented. It is the art of expressing ideas combined with the science of transmitting information. It is crafting the message so that it motivates target audiences to act in a desired manner” [“está orientada a la misión, a la audiencia y a la acción. Es el arte de expresar ideas, combinado con la ciencia de transmitir información. Es elaborar el mensaje de manera que motive a las audiencias-objetivo a actuar de la manera deseada”] (p. xiii). Luego complementan esta idea diciendo que la comunicación estratégica es “the combination of plans, goals, practices, and tools with which a nonprofit organization sends consistent messages about its mis-

sion, values, and accomplishments” [“la combinación de planes, objetivos, prácticas y herramientas con las que una organización sin fines de lucro envía mensajes consistentes sobre su misión, valores y logros”] (p. 7).

Aunque su propósito no era ofrecer una definición del tema, sino caracterizar a la industria de la comunicación estratégica en Chile, Herrera Echenique (2010) identifica ciertos factores que, para sus entrevistados, fueron relevantes. Lo primero es que “si a la comunicación hoy se le pone el apellido de estratégica, sería gracias a la valoración de los activos intangibles [p.e. imagen, reputación, responsabilidad corporativa], ya que ellos son los que suman valor monetario a las organizaciones”, y que “la comunicación será estratégica cuando los profesionales [que la ejercen] tengan una visión estratégica” (p. 63). En segundo lugar, y para describir a las empresas consultoras, sostiene que son “aquellas que tienen por objeto administrar las relaciones de las organizaciones con sus audiencias estratégicas, con una mirada de futuro y largo plazo” (p. 64).

Otro caso chileno es el de Venturino (2011: 46), quien asegura que la utilidad de la comunicación estratégica “se basa en que ella no solo permite relacionar a la organización con sus públicos y *stakeholders*, sino especialmente que ella es un esfuerzo organizado y concatenado orientado hacia el logro de un objetivo”.

También desde Chile, aunque con una perspectiva más alternativa y fenomenológica, Calderón (2011) sostiene que “la ‘comunicación estratégica’ es, conceptualmente hablando, la ‘estrategia comunicada’”, pues, a su juicio, “la estrategia es la manera en que la organización organiza sus procesos en busca del logro de sus objetivos [...] la estrategia sólo puede fluir a través del discurso, de la narrativa mediada” (título 7.2, párrafo 1). Es decir, él piensa la comunicación estratégica no como una disciplina de gestión comunicacional, sino como parte de la implementación de las estrategias de una entidad. Por eso concluye asegurando

que “la organización es el mensaje” (título 7.2, párrafo 1) y que los gestores de comunicación son “animadores de la estrategia” (título 7.3, párrafo 1).

Holtzhausen y Zerfass (2013) ofrecen una definición que alude al rol de los gestores de la comunicación y sus clientes. Para ellos, la comunicación estratégica es “the practice of deliberate and purposive communication a communication agent enacts in the public sphere on behalf of a communicative entity to reach set goals” [“la práctica de comunicación deliberada y con un propósito que un agente de comunicación lleva a cabo en la esfera pública en nombre de una entidad comunicativa, para alcanzar objetivos establecidos”] (p. 74). Este concepto es adoptado sin matices por Holtzhausen en otros textos (Holtzhausen, 2015: 597; Holtzhausen et al., 2021: 4).

Sin embargo, Zerfass tomó distancia luego, y formuló otra definición: la comunicación estratégica “encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity [...and] is the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals” [“abarca toda la comunicación que es sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de una entidad [...y] es el uso intencional de la comunicación por parte de una organización u otra entidad para entablar conversaciones de importancia estratégica para sus objetivos”] (Zerfass et al., 2018: 493). Este concepto es adoptado plenamente por Falkheimer y Heide (2023: 5)

De vuelta en Chile, Godoy y Opazo (2015) buscan describir la función gerencial de “Asuntos Corporativos” —que encauzaría la labor integral de comunicaciones en una empresa— (pp. 37-44), y para ello aluden a la comunicación estratégica. Primero advierten que “a diferencia de lo que muchos ejecutivos creen, ‘comunicar’ no es sinónimo de difundir mensajes prefabricados [...] para distraer la atención de audiencias manipulables y pasivas” (p. 17). A su juicio, e inspirados un poco en Calderón (2011), la clave

es dialogar con los *stakeholders* clave y diseñar una estrategia que se adapte a ellos:

De ahí el valor decisivo y fundamental de la comunicación. Es indispensable relacionarse de una manera más dialogante, abierta y creativa con los grupos de interés relevantes, en consistencia con los valores, la misión y la estrategia organizacional. De no ser así, el negocio puede fracasar. Por eso hay quienes dicen que la comunicación es estratégica, y que la comunicación estratégica es, en definitiva, la estrategia comunicada (Godoy y Opazo, 2015: 18).

Con un enfoque distinto, Thomas y Stephens (2015) dicen que “strategic communication sits at the intersection of management strategy and communication” [“la comunicación estratégica se encuentra en la intersección de la estrategia de gestión y la comunicación”] (p. 3), y por ello sugieren entenderla como un espacio de intersección entre la estrategia, la teoría de la comunicación y los métodos de investigación (p. 4), en particular aquellos más vinculados a lo comunicacional, como la retórica, la narración y el análisis del discurso (p. 5).

Finalmente, algo de esta vocación por la investigación subyace en la propuesta de Botan (2018), quien define la comunicación estratégica como “the use of information flowing into the organization (research) to plan and carry out a communication campaign addressing the relationship between an organization and its publics” [“el uso de la información que fluye hacia la organización (investigación) para planificar y llevar a cabo una campaña de comunicación que aborde la relación entre una organización y sus públicos”], por lo que, entonces, la comunicación estratégica sería “research based and publics centered, rather than organization or message centered” [“basada en la investigación y centrada en el público, en lugar de centrada en la organización o el mensaje”] (p. 8).

Hacia una síntesis conceptual

A partir de esta revisión de literatura, y pensando en responder a la P1 (¿Cómo se define a la comunicación estratégica, tanto en la literatura especializada, como en las principales empresas consultoras del país?) es posible reconocer tres variables que, en principio, parecen útiles para una definición de ‘comunicación estratégica’:

- En primer lugar, la alusión a su *actividad*. Esto parece absurdo, pues se esperaría que todas las definiciones dijeran en qué consiste la comunicación estratégica, o a qué se dedica. Sin embargo, no siempre es así.
- En segundo lugar, la alusión a sus *fundamentos*, en el sentido de las necesidades sociales que satisface. En otras palabras, a quién sirve, o cuáles son sus motivos.
- En tercer lugar, la alusión a su *propósito*: qué busca la comunicación estratégica, o qué se espera lograr mediante ella.

La Tabla 1 presenta un análisis comparativo de los textos. Como puede verse, no todos los autores aluden directamente a la actividad de la comunicación estratégica, pero entre quienes lo hacen predomina la idea de que corresponde a una gestión holística o integral de diversos recursos comunicacionales, sin necesariamente explicar cuáles. Algunos dicen que esos recursos son preferentemente discursivos (p.e. signos, mensajes), y apenas dos enfatizan que son tanto discursivos como de otro tipo (p.e. la propia gestión organizacional, la experiencia de sus clientes).

Tabla 1: Síntesis para definición de ‘comunicación estratégica’, por texto comentado

Texto	Actividad (en qué consiste)			Fundamentos (a quién sirve)		Propósito (qué busca)	
	Gestión holística o integral de recursos de comunicación	(...en particular, de recursos discursivos)	(...tanto de recursos discursivos como no-discursivos)	Basada en (u orientada por) la misión, identidad, o estrategias de la organización	Basada en (u orientada por) las necesidades de los públicos o stakeholders	Promover o generar una (mejor) relación entre la organización y sus públicos o entornos	Promover el (o aportar al) cumplimiento de las estrategias de la organización
Scheinsohn (1999)		X		X		X	
Pérez (2001)			X		X	X	
Garrido (2004)	X			X			X
Argenti et al. (2005)				X		X	
Hallahan et al. (2007)	X			X			X
Tironi y Cavallo (2007)	X			X		X	
Patterson y Radtke (2009)		X		X		X	
Herrera Echenique (2010)	X			X		X	

Calderón (2011)		X		X			X
Venturino (2011)	X					X	
Holtzhausen y Zerfass (2013)							X
Godoy y Opazo (2015)	X		X	X			X
Thomas y Stephens (2015)							X
Zerfass et al. (2018)	X						X
Botan (2018)		X				X	

Los textos se presentan en orden cronológico. Fuente: Elaboración propia.

Respecto de sus fundamentos, aunque no todos incluyen esta variable, mayoritariamente las definiciones revisadas aluden a un motivo más bien autorreferente: la comunicación estratégica sirve a las estrategias de la organización, en vez de a las necesidades de sus *stakeholders*. Esto es muy interesante porque, desde el punto de vista de su propósito, más de la mitad de las definiciones revisadas sostiene que la comunicación estratégica busca generar una mejor relación con los públicos, mientras el resto dice que su finalidad es, en realidad, aportar al cumplimiento del negocio o la actividad principal de la entidad.

Entonces, mientras cinco autores sugieren que la comunicación estratégica sirve a necesidades organizacionales, pero buscando mejorar su relación con agentes externos (Scheinsohn, 1999; Argenti et al., 2005; Tironi y Cavallo, 2007; Patterson y Radtke, 2009; Herrera Echenique, 2010), otros cuatro adoptan una mirada totalmente focalizada en la organización, pues para ellos la comunicación estratégica sirve a necesidades organizacionales, buscando aportar a su propio negocio (Garrido, 2004; Hallahan et al., 2007; Calderón, 2011; Godoy y Opazo, 2015). Solo un texto (Pérez, 2001) promueve una visión en la cual tanto el fundamento como el propósito de la comunicación estratégica estarían en los *stakeholders*.

Consultoras: síntesis de entrevistas

Respecto de la P1 (¿Cómo se define a la comunicación estratégica, tanto en la literatura especializada, como en las principales empresas consultoras del país?), el cuestionario aplicado incluía una pregunta alusiva. Las siguientes citas reproducen los aspectos más atinentes de las respuestas.

Azerta: “Es una manera de conectar audiencias. Cómo logramos que los clientes logren conectar sus intereses con los intereses de sus distintos *stakeholders*. [...] Eso, siempre tomando en consideración todas las variables que pueda haber a su alrede-

dor, por ejemplo, lo que pueda estar pasando a nivel social en el país, a nivel económico, a nivel legislativo [...] La comunicación estratégica sirve para incidir, sirve para instalar algunos temas y tomar un rol activo en el quehacer de una industria o del país”.

Extend: “Para nosotros es la construcción a largo plazo de las organizaciones a través de los vínculos con los distintos públicos de interés. Es tanto construir valor como preservar valor. Está super ligado a la sostenibilidad corporativa en cuanto al valor de largo plazo. Está ligado al impacto que tiene en el entorno como también a sus procesos”.

Imaginación: “Un proceso a través del cual se planifican mensajes, acciones, y audiencias para que personas o corporaciones puedan instalar de mejor manera su punto de vista o influir en algún cambio predefinido. Es la acción de predefinir un cambio desafiado”.

Nexos: “Es una herramienta para generar vínculos de confianza entre una institución y su entorno. [...] En el entendido de que el entorno tiene distintos componentes, que la comunicación tiene, a su vez, diferentes atributos, y que la confianza también tiene diversos atributos. [...] La institución tiene que ser adaptativa y la comunicación ayuda a facilitar esa adaptación”.

Tironi: “Es una disciplina que logra poner en valor y comunicar los proyectos estratégicos o distintos proyectos/iniciativas que tienen las compañías, de cara a su modelo de negocios. [...] Se trabaja con temas de posicionamiento de compañías y proyectos, con gestión de crisis respecto a proyectos de infraestructura, o proyectos que tienen controversias de territorio y temas de marca [...] de cara a los diferentes públicos prioritarios que tiene una organización”.

En cuanto a la P2 (¿En qué sentido dicha definición dialoga con la identidad de esas agencias?), el cuestionario aplicado incluyó un ítem alusivo. Las siguientes citas reproducen los aspectos más atinentes de las respuestas.

Azerta: “Muchas veces el servicio que nosotros entregamos va más allá del producto que ofrecemos, [de] lo que está declarado. Nosotros somos consultores y tratamos de satisfacer las necesidades que tiene, y si no lo podemos hacer nosotros, buscamos a otros que lo hagan, y cumplimos un rol de acompañamiento [...] Y en la pasada, podemos generar cosas nuevas. Eso es lo más interesante, entretenido y desafiante, porque hoy día ya no puedes comunicar de la misma manera”.

Extend: “Nuestro propósito es aportar en desafíos complejos, impulsando relaciones conscientes y transformadoras. Aportar en desafíos complejos, entendidos como desafíos sociales. Y queremos aportar como un actor más, a través del impulso de las relaciones entre las empresas y los *stakeholders*, que tengan ciertas características que las hagan conscientes unos de otros y que logren transformar e impactar”.

Imaginación: “Imaginación es un *holding* que provee asesoría en el área de las relaciones público-privadas. El objeto principal es potenciar las relaciones entre el Estado y las empresas privadas, entendiendo la colaboración entre ambos como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de los países”.

Nexos: “Tenemos un propósito declarado [...]: ser una herramienta efectiva de adaptación al cambio, para que nuestros clientes cumplan sus objetivos y contribuyan de mejor forma a su entorno’ [...] está lejos de ser una frase para el *marketing*. Define cómo estructuramos nosotros tanto el modelo de negocios y el de servicios”.

Tironi: “De alguna forma nosotros fuimos los pioneros en esta disciplina, en conceptualizarla [...] Y nuestra mirada [...] siempre está enfocada en eso: que efectivamente sea una consultoría en comunicación estratégica. ¿A qué nos referimos con eso? A que siempre estamos haciendo una evaluación crítica, de las comunicaciones vinculadas a aspectos estratégicos del negocio, de la marca, del posicionamiento de la compañía [...] Nuestra definición de negocio está asociada a trabajar para proyectos y

empresas con desafíos de comunicación estratégica, propiamente tal”.

Finalmente, respecto de la P3 (¿De qué maneras esa definición dialoga con la oferta y demanda de sus servicios?), el cuestionario aplicado incluyó dos ítems: uno sobre los servicios más solicitados por los clientes y otro sobre la correspondencia entre esa demanda y la oferta temática-conceptual de la consultora. Las siguientes citas reproducen los aspectos más atinentes de las respuestas.

Azerta: “[Los servicios más demandados son] Asuntos públicos, comunicación estratégica y comunicación digital [...] [Sobre la coherencia entre demanda y oferta] Sí, de todas maneras. Diría que la mayoría de los clientes llega por una crisis, y desde ahí empiezan a mirar y entender el trabajo que hacemos, y la mirada estratégica sobre cómo enfrentar esta problemática”.

Extend: “Es difícil decirlo porque al final todo se cruza [...] Por ejemplo, normalmente después de una crisis, se quedan en Extend, construyendo. Como tenemos varias áreas, es súper abierto [...] Creo que el mercado, y con justa razón, ve una parte muy específica de lo que hacemos como comunicación estratégica”.

Imaginación: “La cartera de servicios está más orientada a la resolución de conflictos con el Estado, por problemas derivados de políticas públicas [...] Una segunda línea de trabajo son las crisis comunicacionales, que refieren a problemas de corporaciones o empresas con temas de opinión pública [...] Nuestros clientes tienen certeza de los servicios que necesitan cuando llegan, por la posición de mercado que tiene la compañía. Igualmente, al inicio de cada consultoría, como metodología, se desarrolla un diagnóstico de la situación comunicacional”.

Nexos: “Nosotros tenemos 4 tipos de servicios. El primero es desarrollo comunicacional, o desarrollo de estrategias comunicacionales. El segundo es relacionamiento territorial. El tercero es asuntos públicos y seguimiento legislativo. Y el cuarto es diplo-

macia corporativa, que es básicamente la generación de alianzas entre los sectores público y privado [...] Los servicios más requeridos son el desarrollo comunicacional y en segundo lugar el de asuntos públicos [...] No tengo tan claro si por la forma en que nosotros concebimos nuestro servicio llegan más clientes, o si, por la naturaleza de los clientes, nosotros fuimos desarrollando nuestro servicio. Tiendo a pensar en lo segundo”.

Tironi: “Los clientes llegan cuando tienen enredos o grandes problemas, no llegan a nosotros cuando tienen, por ejemplo, necesidad de gestión de prensa. Sí tenemos una ventaja en gestión de crisis y en gestión de controversias, y en formación: de habilidades para voceros, habilidades en situaciones de emergencia. También [tenemos] una demanda muy importante tiene que ver con el posicionamiento: cuál es el posicionamiento que debe tener esta compañía, cuál es la narrativa que debe instalar a sus distintos públicos. [...] En general, sí. Creo que [...] el mercado entiende la forma en que abordamos los proyectos desde esa mirada [de comunicación estratégica]”.

La Tabla 2 muestra una síntesis de la interpretación de estas declaraciones, a partir de las mismas variables con que se analizó la literatura. Tal como en la Tabla 1, los espacios en blanco significan que no hubo mención a un elemento. Sin embargo, a diferencia de ella, esta identifica en cada celda la pregunta de investigación cuya respuesta alude a los elementos de las variables, por consultora.

Tabla 2: Síntesis de entrevistas, por consultora

	Actividad (en qué consiste)			Fundamentos (a quién sirve)		Propósito (qué busca)	
Texto	Gestión holística o integral de recursos de comunicación	(...en particular, de recursos discursivos)	(...tanto de recursos discursivos como no-discursivos)	Basada en (u orientada por) la misión, identidad, o estrategias de la organización	Basada en (u orientada por) las necesidades de los públicos o stakeholders	Promover o generar una (mejor) relación entre la organización y sus públicos o entornos	Promover el (o aportar al) cumplimiento de las estrategias de la organización
Azerta	P2		P3	P3		P1	
Extend	P3				P2	P1	
Imaginación			P1	P3	P2	P1	
Nexos	P3			P2		P1	
Tiróni	P3			P1 P2		P1	

Fuente: Elaboración propia.

A modo de síntesis, puede decirse que las grandes consultoras chilenas entienden la comunicación estratégica como una ‘gestión integral de recursos de comunicación orientada por la misión, identidad o estrategias de una organización, cuyo propósito es promover, generar o mejorar la relación entre ella y sus públicos o entornos’. Solo en dos casos se da a entender que esa gestión combina recursos discursivos y no-discursivos, y solo en uno el fundamento de la disciplina estaría exclusivamente en las necesidades de sus *stakeholders*.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien este es un estudio cualitativo, y tanto el análisis de literatura como las entrevistas se basaron en una cantidad pequeña de casos, es posible advertir dos interesantes coincidencias entre la conceptualización de autores clave de la disciplina y las principales agencias de comunicación estratégica en Chile. Para ambos sectores, esta práctica consiste en una gestión integral de recursos basada en la identidad y las estrategias de la organización-cliente. Es decir, habría coincidencia en las variables de ‘actividad’ (en qué consiste) y ‘fundamentos’ (a quién sirve).

No obstante, respecto de la tercera variable, el ‘propósito’ de la disciplina, hay cierta discrepancia. En la literatura revisada hay una dicotomía, pues mientras algunos autores sostienen que la comunicación estratégica busca promover o generar una relación entre la organización y sus públicos o entornos, otros dicen que en realidad busca aportar al cumplimiento de las estrategias de la organización. Las principales agencias chilenas se inclinan por la primera opción. Eso puede significar que entre las consultoras actualmente ‘dominantes’ predomina una mirada que combina la autorreferencia, hacia la estrategia organizacional como fundamento, con la heterorreferencia, hacia los públicos o *stakeholders* como propósito.

En ese marco, es muy llamativo que dos consultoras sugieran que el fundamento de la comunicación estratégica está en las necesidades de los públicos/*stakeholders*, y no solo en las estrategias de la organización. Esa perspectiva es apenas marginal en la literatura analizada (Pérez, 2001) y, aunque ha seguido avanzando en estudios contemporáneos (p.e. Guzmán y Herrera Eche- nique, 2019), no parece haber sido recogida aún por los autores *mainstream* (p.e. Holtzhausen y Zerfass, 2015).

Asimismo, sería interesante averiguar por qué estas grandes consultoras no adoptan la mirada del ‘propósito autorreferente’ —aportar al cumplimiento de las estrategias de la organización—, como sugieren tanto cierta literatura más tradicional (Garrido, 2004) y buena parte de la contemporánea (p.e. Holtzhausen et al., 2021, Falkheimer y Heide, 2023). Allí se encuentran oportunidades para futuras investigaciones.

Bibliografía

- Aaker, D. A., y Myers, J. (1975). *Advertising Management*. Nueva York, NY: Prentice-Hall.
- Argenti, Howell, R., y Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82-89.
- Barquero, J. (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernays, E. (1928). *Propaganda*. Nueva York, NY: Horace Liveright.
- Blumer, H. (1998). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Los Angeles, CA: University of California.
- Bolz, N. (2006). *Comunicación mundial*. Buenos Aires: Katz.
- Botan, C. (2018). *Strategic Communication Theory and Practice: The Cocreational Model*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Calderón, C. (2011). *La imagen es la identidad. Gestión de la identidad de las organizaciones*. Santiago: Ebooks Patagonia.
- Cavallo, A., y Tironi, E. (2024). *Nueva comunicación estratégica. Un mundo en*

- mutación. Santiago: Abierta.
- Cobley: (2015). Communication: Definitions and Concepts. En Donsbach, W. (Ed.), The Concise Encyclopedia of Communication, 73-75. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 - Cornelissen, J. (2017). Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice (5a ed.). Londres: Sage.
 - Eyzaquirre: (1993). Manual de relaciones públicas. Santiago: Los Andes.
 - Fajardo, D. (2019, 10 de enero). Fin de una era: Agencia Hill+Knowlton Strategies cierra sus operaciones en Chile. LaTercera.com. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/agencia-comunicaciones-hillknowlton-strategies-cierra-operaciones-chile/479370/>
 - Falkheimer, J., y Heide, M. (2023). Strategic Communication. An Introduction to Theory and Global Practice (2a ed.). Londres: Routledge.
 - Ferrera, L. (2023, 24 de agosto). Hacia dónde caminan las relaciones públicas en Chile. El Quinto Poder. <https://www.elquintopoder.cl/videoblog/unpaisqueopina/hacia-donde-caminan-las-relaciones-publicas-en-chile/>
 - Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Gestión 2000.
 - Godoy, S., y Opazo, E. (2015). La empresa es el mensaje. Estrategia y comunicación. Santiago: El Mercurio.
 - Grunig, J. E., y Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Nueva York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
 - Guzmán, H., y Herrera Echenique, R. (Coords.). (2019). Comunicación estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
 - Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
 - Hernández-Sampieri, R., y

- Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera Echenique, R. (2010). Estado de la evaluación comunicacional en Chile. *Comunicación*, (152), 61-75.
 - Holtzhausen, D. (2015). Strategic Communication. En Donsbach, W. (Ed.), *The Concise Encyclopedia of Communication*, 597-600. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
 - Holtzhausen, D., Fullerton, J. A., Lewis, B. K., y Shipka, D. (2021). *Principles of Strategic Communication*. Londres: Routledge.
 - Holtzhausen, D., y Zerfass, A. (2013). Strategic Communication. Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm. En Zerfass, A., Rademacher, L. y Wehmeier, S. (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations*, 72-94. Berlín: Springer.
 - Holtzhausen, D., y Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Londres: Routledge.
 - Kleppner, O. (1925). *Advertising Procedure*. Nueva York, NY: Prentice Hall.
 - Kotler: (2003). *Marketing Management* (11a ed.). Nueva York, NY: Prentice Hall.
 - La Tercera. (2018, 4 de noviembre). El poder de Chile. <https://www.latercera.com/reportajes/noticia/el-poder-de-chile-2018/384775/>
 - Lee, I. (1925). *Publicity: Some of the Things It is and is Not*. Nueva York, NY: Industries Publishing.
 - Lippmann, W. (1925). *The Phantom Public*. Nueva York, NY: Transaction.
 - Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthopos.
 - Lull, J. (2020). *Evolutionary Communication. An Introduction*. Londres: Routledge.
 - Matus: (2010). *Formas de la comunicación en las organizaciones. La 'comunicación estratégica' bajo la mirada de la teoría de sistemas sociales*. [Tesis de magíster]. Pontificia Universidad Católica de Chile.
 - Muñoz Vásquez, K. (2006). *Comunicación estratégica como ventaja competitiva de las orga-*

- nizaciones. *Fisec_Estrategias*, 2(3), 47-59.
- Otero, E. (2020). *Teorías de la comunicación* (3a ed.). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
 - Patterson, S., y Radtke, J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations* (2a ed.). Londres: Wiley.
 - Peirce, C. S. (1974). *La ciencia de la semiótica* [Traducción, selección, presentación y notas de A. Sercovich]. Buenos Aires: Nueva Visión.
 - Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel.
 - Putnam, L., Costa, J., y Garrido, F. J. (2002). *Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
 - Scheinsohn, D. (1999). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
 - Schramm, W. (1963). *Communication Research in the United States*. En Autor (Ed.), *The Science of Human Communication*, 1-16. Chicago, IL: Basic Books.
 - Simões, R. P. (1993). *Relaciones públicas: Función política*. En la empresa y en la institución pública. Buenos Aires: El Ateneo.
 - Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Madrid: Ariel.
 - Thomas, G. F., y Stephens, K. J. (2015). *Introduction to Strategic Communication*. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/2329488414560469>
 - Tironi, E., y Cavallo, A. (2007). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales* (2a ed.). Santiago: Taurus.
 - Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Nueva York, NY: Prentice Hall.
 - Watzlawick, Beavin, J., y Jackson, D. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
 - Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., y Werder, K. (2018). *Strategic Communication: Defining the Field and Its*

Contribution to Research and Practice. International Journal of Strategic Communication, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

digital, publicidad. <https://orcid.org/0009-0005-3619-0904>.

Recibido:20/03/2026

Aceptado:14/04/2026

Datos de los Autores:

Pablo Matus. Doctor en Ciencias de la Comunicación. Pontificia Universidad Católica de Chile. pmatus@uc.cl. Áreas de investigación: discurso mediático, comunicación estratégica y teoría de la comunicación. <https://orcid.org/0000-0002-0307-7586>.

Santiago Meneses-Costadoat. Magíster en Historia. Colegio San Esteban Diácono. smenesesco@gmail.com. Áreas de investigación: comunicación organizacional y comunicación estratégica. <https://orcid.org/0009-0004-6769-5983>.

Tamara Ortiz-Ibáñez. Magíster en Comunicación Estratégica. Universidad Central de Chile. ortiz.tama@gmail.com. Áreas de investigación: comunicación estratégica, comunicación