

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN. MARCOS, MODELOS, DISCIPLINA Y EVALUACIÓN

Data de submissão: 09/10/2023

Data de aceite: 01/12/2023

Milton Wbernes Vásquez Patiño

Corporación Universitaria Adventista,
Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables
Medellín – Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-3624-8871>

RESUMEN: Este capítulo es una síntesis sobre marcos y modelos de comunicación estratégica que tratan la estrategia de comunicación en publicaciones académicas de 2018 a 2023. La investigación responde a la necesidad de identificar estas propuestas, los enfoques teóricos y la dimensión evaluativa para dar cuenta del modelamiento de este tipo de estrategia. Se aplicó un estudio exploratorio con enfoque documental a artículos de revistas indexadas en bases de datos científicas, siendo la revisión sistemática de literatura, de tipo cualitativa, el método de investigación. Los hallazgos evidencian 11 marcos, modelos y enfoques en los que la estrategia de comunicación resulta un proceso continuo y dinámico, inmersa en la disciplina de la comunicación estratégica que sigue el giro de la estrategia como práctica en contraste con la planificación de

carácter lógico y a largo plazo. Se resalta la importancia del aprendizaje organizacional, la participación de los *stakeholders* en el desarrollo y retroalimentación del proceso de la estrategia, y la tendencia a configurar sistemas abiertos y polifónicos de comunicación bidireccional. Se concluye que es latente y manifiesto el enfoque narrativo en la formación y transformación de la estrategia, en cuatro puntos: i) la concepción de la práctica comunicativa como estratégica y la estrategia como práctica comunicativa, esto lleva a tratar a la organización como producto de la comunicación y, por derivación, a la estrategia de comunicación como práctica comunicativa, caracterizada por continuidad ininterrumpida e iteración entre interlocutores; ii) la disposición en bloques, siguiendo el enfoque de ensamblaje que busca coherencia y cohesión entre componentes; iii) la comprensión y disposición narrativa de la estrategia y productos comunicativos; y iv) la evaluación formativa, con y sin objetivos, que, entre otros, apela a métodos cualitativos como la historia del usuario, además, que complementa la evaluación sumativa enfocada a los resultados.

PALABRAS CLAVE: estrategia de

comunicación, comunicación estratégica, marcos de comunicación estratégica, modelos de comunicación estratégica, evaluación.

COMMUNICATION STRATEGY. FRAMEWORKS, MODELS, DISCIPLINE AND EVALUATION

ABSTRACT: This chapter is a synthesis of strategic communication frameworks and models that address communication strategy in academic publications from 2018 to 2023. The research responds to the need to identify these proposals, the theoretical approaches and the evaluative dimension to account for the modeling of this type of strategy. An exploratory study with a documentary approach was applied to articles from journals indexed in scientific databases, with a systematic review of qualitative literature being the research method. The findings show 11 frameworks, models and approaches in which the communication strategy is a continuous and dynamic process, immersed in the discipline of strategic communication that follows the turn of strategy as a practice in contrast to logical and long-term planning. term. The importance of organizational learning, the participation of stakeholders in the development and feedback of the strategy process, and the tendency to configure open and polyphonic two-way communication systems are highlighted. It is concluded that the narrative approach in the formation and transformation of strategy is latent and manifest, in four points: i) the conception of communicative practice as strategic and strategy as communicative practice, this leads to treating the organization as a product of communication and, by derivation, to the communication strategy as a communicative practice, characterized by uninterrupted continuity and iteration between interlocutors; ii) the arrangement in blocks, following the assembly approach that seeks coherence and cohesion between components; iii) the understanding and narrative layout of the communication strategy and products; and iv) formative evaluation, with and without objectives, which, among others, appeals to qualitative methods such as the user's story, which also complements the summative evaluation focused on results.

KEYWORDS: Communication strategy, strategic communication, strategic communication frameworks, strategic communication models, evaluation.

1 | INTRODUCCIÓN

Según Botan (2017), la estrategia de comunicación es una estrategia subordinada que se aplica para implementar las “grandes estrategias” a nivel organizacional. El término “estrategia” es definido de manera imprecisa en las relaciones públicas, más aún posee variadas interpretaciones en la planificación de la comunicación, entre las acepciones se encuentra que la estrategia es concebida como: i) *plan* o *acción* en procura de objetivos; ii) segunda fase de planificación en relaciones públicas, resultado de la fase precedente; iii) fase inicial por cuanto la parte estratégica radica en la toma de decisiones sobre los objetivos; y iv) actuación, más cercana a la táctica. También existe el debate en la teoría de la estrategia entre la corriente clásica, que ve la estrategia como un proceso de planificación deliberado y analítico, y la corriente contemporánea, que ve la estrategia como un proceso

emergente e incremental originado en el entorno (VAN RULER, 2021). En esta tendencia, Martin (2014) distingue entre estrategia y plan, argumentando que la primera comporta hacer apuestas y tomar decisiones difíciles.

Sobre esta base, van Ruler (2021, p. 119) plantea que “la estrategia implica el movimiento desde la posición actual a una posición futura deseable pero incierta”. Estas tensiones académicas y profesionales sobre la estrategia de comunicación se inscriben en la disciplina de la comunicación estratégica (NOTHHAFT et al., 2018; WERDER et al., 2018; ZERFASS et al., 2018), que, entre otras, abarca las relaciones públicas y la comunicación de marketing, inclinándose por la comunicación bidireccional y la estrategia como práctica.

Por tales razones, se justifica explorar el modelamiento del proceso de desarrollo de la estrategia de comunicación en modelos, marcos y enfoques de comunicación estratégica, y así prefigurar las tendencias que rompen con la planificación racional y a largo plazo, la evaluación sumativa y por objetivos como también con las corrientes teóricas de la comunicación y la estrategia.

2 | METODOLOGÍA

El carácter del estudio es exploratorio con enfoque documental en tanto identifica aspectos destacados del tema. La fuente de información consistió en artículos de revistas indexadas por bases de datos científicas, siendo la revisión sistemática de literatura, de tipo cualitativa, el método de investigación. Luego, la pregunta orientadora se enunció así: ¿cómo se modela el desarrollo de la estrategia de comunicación?, para, luego, seguir el proceso metodológico que consta de tres subprocesos: identificación, selección y elegibilidad (MOHAMED SHAFFRIL; SAMSUDDIN; ABU SAMAH, 2021). *La fase de identificación* implicó la selección de palabras clave y bases de datos. Las palabras clave fueron: “communication” AND “strategy” AND “models”, así la ecuación de búsqueda inicial: TITLE-ABS-KEY (“communication AND strategy AND models”) se aplicó a la base de datos SCOPUS, debido al alto nivel de cobertura en publicaciones indexadas de alta calidad. Este paso arrojó 57 artículos.

La fase de selección radicó en la aplicación de criterios de inclusión: a) Subject área: Business, Management and Accounting y Social Sciences; Document type: article; Language: English; Journal index: Q1-Q4. *La fase de elegibilidad* se centró en la clasificación de los artículos por año de publicación, luego se creó la matriz de datos en Excel con: título de la revista, título del artículo, nombre del autor, año de publicación y resumen. seguidamente se procedió a la identificación de “communication strategy models”, acción que derivó en combinaciones de palabras claves: “strategic communication frameworks”, “strategic communication models” y “strategic communication approaches”, lo que evidenció que la estrategia de comunicación se encontraba subsumida en el campo de la comunicación estratégica a partir también de marcos y modelos. Este hallazgo originó una depuración

del corpus y, a la vez, referencias a otros autores y publicaciones, consolidando, así, 33 artículos como unidades de análisis definitivas.

3 | RESULTADOS

3.1 Marcos, modelos y enfoques de comunicación estratégica

Ocho marcos, dos modelos y un enfoque de comunicación estratégica exponen tanto preocupaciones conceptuales e investigativas como profesionales y prácticas para el desarrollo de la estrategia, aunque tres aplican la estrategia de comunicación a un caso real (CHAUDHRI; PRIDMORE; MAUCK, 2022; DEGENAAR; FOURIE; HOLTZHAUSEN, 2022; PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021), y cuatro son resultado de estudios empíricos (CHAUDHRI; PRIDMORE; MAUCK, 2022; DEGENAAR; FOURIE; HOLTZHAUSEN, 2022; PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021; SWENSON et al., 2019). Luego, por el grado de incidencia de la estrategia en la organización, se clasificaron en tres niveles: macro, cuando la propuesta es integradora, multidimensional y de acuerdo con el enfoque organizacional, aquí están el *Marco Estratégico de Comunicación Integrada para las Organizaciones de Protección de la Infancia (CPO)* (DEGENAAR; FOURIE; HOLTZHAUSEN, 2022), el *Enfoque de red multidimensional para la comunicación estratégica* (O'CONNOR; SHUMATE, 2018), el *Marco conceptual integrador de alineación de la comunicación estratégica* (VOLK; ZERFASS, 2018) y el *Marco para una estrategia de comunicación ágil* (VAN RULER, 2021). Meso, que corresponde a estrategias, programas y campañas, aquí están el *Marco de proceso de creación de marca 4C* (CHAUDHRI; PRIDMORE; MAUCK, 2022) y el *Marco narrativo dual de comunicación estratégica* (WINKLER; ETTER, 2018). Y micro, propio de mensajes, actuaciones y multivocidad de la estrategia, aquí cabe el *Marco de comunicación estratégica con múltiples audiencias* (PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021). El *Marco para comprender los efectos de las campañas de comunicación estratégica* (GOLDBERG; GUSTAFSON, 2022), está en niveles meso/micro como en la evaluación, dimensión con propuestas exclusivas: *Modelo de madurez para fortalecer la medición y evaluación de la comunicación* (SWENSON et al., 2019), *Marco holístico de dimensiones de la evaluación en la comunicación estratégica* (BUHMANN; LIKELY, 2018) y *Modelo integrado de evaluación para la comunicación estratégica* (MACNAMARA, 2018).

Excepto, el *CPO* (DEGENAAR; FOURIE; HOLTZHAUSEN, 2022), las demás propuestas entienden que las estrategias de comunicación no se derivan de una planificación a largo plazo, sino de la estrategia emergente y como práctica. La mayoría modelan sistemas abiertos para la escucha y participación de los *stakeholders* externos y de los contextos externos (CHAUDHRI; PRIDMORE; MAUCK, 2022; DEGENAAR; FOURIE; HOLTZHAUSEN, 2022; GOLDBERG; GUSTAFSON, 2022; O'CONNOR; SHUMATE, 2018; PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021; VAN RULER, 2021), internos (WINKLER; ETTER,

2018) y mixtos como los de evaluación. Asimismo, cada proposición se relaciona con modelos y marcos precedentes, sobre todo apelan a modelos de la comunicación estratégica, entre los cuales se desestiman o contrarrestan los orientados a la comunicación unidireccional, y se asimilan los que abogan por la integración, relación y participación de *stakeholders*. De hecho, en las propuestas de evaluación, el análisis crítico de los modelos y marcos resulta detallado y exhaustivo. En suma, el tratamiento de modelos y marcos va desde la referencia escueta (R), que sirve de apoyo a la exposición, o la referencia crítica (RC), que descarta total y parcialmente el antecedente, hasta el análisis crítico (AC) y de aspectos fundamentales (F) para el nuevo modelo o marco o, inclusive, como propuesta de evolución y actualización (E) (tabla 1).

Marco, modelo o enfoque	Modelos y marcos de referencia	Autor(es)
Marco de proceso de creación de marca 4C	RC: Modelos de transmisión unidireccional, modelos tradicionales de marca corporativa y de marca estándar para grandes organizaciones. R: Modelos de negocio (B2B, B2C).	Chaudhri, V., Pridmore, J. & Mauck, C. (2022)
Marco Estratégico de Comunicación Integrada para las Organizaciones de Protección de la Infancia (CPO)	E: Modelo de Comunicación Integrada Estratégica (SIC). R: Modelos de Comunicación Integrada (IC): Modelos de implementación enfocados en las etapas de integración, y modelos centrados en la integración de las relaciones públicas y la comunicación.	A. Degenaar, L.M. Fourie & L. Holtzhausen (2022)
Marco para comprender los efectos de las campañas de comunicación estratégica	C: The two-step flow model of mass communication. AC: The extended parallel process model (Witte, 1992). the elaboration likelihood model of persuasión.	Goldber, M.H. & Gustafson, A.(2022)
Marco de comunicación estratégica con múltiples audiencias	E: Text Stakeholder Model. R: Rhetorical Arena Model of crisis communication.	Palmieri, P. & Mazzali-Lurati, S. (2021)
Marco para una estrategia de comunicación ágil	Modelo cocreacional de comunicación estratégica.	Van Ruler (VAN RULER, 2021)
Modelo de madurez para fortalecer la medición y evaluación de la comunicación	R: Models of public relations and communication. Models of public relations in international Settings. Modelos de evaluación de la comunicación pública.	Swenson, R., Gilkerson, N., Likely, F., Anderson F.W. & Ziviani, M. (2019)
Enfoque de red multidimensional para la comunicación estratégica	F: El modelo de red. The four-flows model. The issue management model. The symbiotic sustainability model. Modelo dialógico de comunicación. RC: The two-step flow model of mass communication.	O'Connor, A. & Shumate, M. (2018)
Marco narrativo dual de comunicación estratégica	RC: Modelo estándar de estrategia.	Winkler, P. & Etterb. M. (2018)

Marco conceptual integrador de alineación de la comunicación estratégica	RC: Strategic Alignment Maturity Model (SAMM). Strategic Alignment Model (SAM). R: Model of Strategic Channel Alignment (MSCA). Subculture Model of the Intersection of Alignment and Implementation.	Volk S. & Zerfass A. (2018).
Marco holístico de dimensiones de la evaluación en la comunicación estratégica	R: Modelo para la evaluación de las relaciones públicas de tres etapas. Marco DPRG/ICV (Sociedad Alemana de Relaciones Públicas/ Asociación Internacional de Controladores).	Buhmann & Likely, (2018).
Modelo integrado de evaluación para la comunicación estratégica	AC: Modelo EC de DG COM (Dirección General de Comunicación de la Comisión Europea). Marco de Evaluación del Servicio de Comunicación del Gobierno (GCS) del Reino Unido. Marco de Evaluación Integrado (IEF). Marco de evaluación de la Comunicación Estratégica del Gobierno de Nueva Gales del Sur (NSW). Modelo de evaluación de Public Health England del Departamento de Salud del Reino Unido. R: The PESO model.	Macnamara (2018) & Public Relations Institute of Australia (PRIA, 2017).

Tabla 1. Marcos, modelos y enfoques de comunicación estratégica con los modelos y marcos de referencia, entre 2018 y 2022. Convenciones: Referidos (R) - Referidos críticamente (RC) - Analizados (AC) - Fundamentales (F) – Evolucionados (E).

Seguidamente, se describen cuatro modelos así: del nivel macro, la construcción de la estrategia de comunicación siguiendo el tipo de enfoque de una organización; luego, como mecanismo de coherencia entre niveles (macro, meso y micro), se despliega la alineación de la estrategia de comunicación con la estrategia general de la organización y las actividades de comunicación. Respecto a los niveles meso y micro, se describe la constitución narrativa de la elaboración de estrategias y de los géneros de comunicación estratégica; y, finalmente, en el nivel micro, se refiere el análisis y diseño de estrategias comunicativas persuasivas de carácter polifónico.

Marco para una estrategia de comunicación ágil (VAN RULER, 2021). Basado en el modelado de estrategias comerciales y de marketing, este marco se propone como narrativa que garantiza la coherencia de las decisiones y como espacio de adaptación al cambio. Dicha coherencia se consigue mediante una estrategia breve y simple (MARTIN, 2014), construida sobre un lienzo compuesto de bloques, siguiendo el modelado de negocios (o construcción de estrategias organizacionales) de Ostenwalder & Pigneur (2010) y de Bland & Osterwalder (2020), como “proceso iterativo de descubrimiento y validación a través de pruebas continuas de ideas en todos los niveles, sobre la base de tres preguntas: ¿Es factible? ¿deseable? y ¿viable?” (VAN RULER, 2021, p. 119).

El marco consta de ocho componentes: visión, situación interna, situación externa, ambición, rendición de cuentas, partes interesadas, recursos y plan de juego. La situación interna y la externa se analizan mediante una matriz de confrontación con el fin de identificar los problemas de comunicación que se convertirán en los objetivos clave. La disposición del modelo permite un panorama narrativo, mientras que las elecciones gravitan como

hipótesis y la evaluación posibilita su prueba. La estrategia, en tanto consiste en un proceso de adaptación, es desligada del tratamiento de *producto* que acuñaron los modelos de planificación a largo plazo dispuestos por fases y etapas. Esto sobre un contexto de formas ágiles de trabajo en que la planificación se da por ciclos a corto plazo según estrategias sólidas. Asimismo, el marco exige cambiar la evaluación al final del proceso por la evaluación formativa (Maruyama & Ryan, 2014) con y sin objetivos (Scriven, 1974, 1991), como prueba iterada de opciones que se ponen en marcha.

Marco conceptual integrador de alineación de la comunicación estratégica (VOLK; ZERFASS, 2018). Aunque este marco pretende contribuir al constructo de alineación y a los estudios afines, tiene un valor práctico en tanto permite mejorar la comprensión de los elementos a los que debe alinearse la comunicación estratégica, como también posibilita identificar y excluir las fuentes de desalineación que se presentan en ciertos niveles y entre ciertos elementos del marco. La alineación es el grado variable del vínculo estrategia de comunicación-estrategia organizacional (primaria) y estrategia de comunicación-actividades de comunicación (secundaria). El marco establece alineamientos: externo e interno, intrafuncional e interfuncional, de gestión-estrategia-actividades y de proceso-estructura-cultura-personas.

Marco narrativo dual de comunicación estratégica (WINKLER; ETTER, 2018). Este marco modifica el enfoque práctico de la estrategia al comprender la práctica (proceso de elaboración de estrategias) y el producto (géneros de comunicación estratégica) como constituidos narrativamente. Con tres niveles analíticos: *discurso, historia y actores*, reevalúa la definición ontológica de la comunicación estratégica en tanto práctica de planificación intencional, emergente y narrativamente constituida, mediante: adopción y traducción de discursos estratégicos más amplios; incorporación de historias cotidianas para elaboración de estrategias; intentos de posicionamiento en un juego de estrategia de lenguaje organizacional disputado, además, manifestaciones simbólicas y materiales de elaboración de estrategias (planes estratégicos, programas y géneros). La idea de emergencia está al frente y al centro, y depende de atender la pluralidad de participantes. El marco establece el impacto de cuatro formas de emergencia que anteceden y proceden a la formulación de estrategias, además, que impactan la comunicación estratégica como práctica y producen géneros distintos, así: las modas estratégicas originan la autohistoria organizacional; estrategias periféricas, las narrativas de cultura; atribución de estrategias, el diálogo organizacional; y la reformulación de estrategias, enfoques co-creativos para la integración comunicativa.

Marco de comunicación estratégica con múltiples audiencias (PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021). Este marco conceptual, que aplica el *Text Stakeholder Model* (PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2016, 2017) para contribuir a ampliar el campo de la polifonía en la comunicación estratégica desde el nivel micro, posibilita la reconstrucción de situaciones retóricas con múltiples audiencias, complementando las perspectivas macro que

predominan en la investigación sobre comunicación estratégica. Además, sigue los estudios que integran configuraciones polifónicas a estructuras contextuales, como el giro *polilógico* en el que el análisis y modelo teórico de los fenómenos retórico-argumentativos se enfocan en la naturaleza polifónica y multipartita de estos.

El modelo, aplicado a una carta abierta al director general (OLC), puede extenderse a otros géneros de comunicación estratégica de carácter polifónico (mensajes de respuesta a crisis, publirreportajes, campañas de marca...). Asimismo, reviste consideraciones prácticas para la planificación de mensajes en la organización por cuanto “los agentes comunicativos no solo deben identificar y perfilar a todos los *stakeholders*, sino también analizar su configuración (incluyendo temas, posiciones institucionales y roles de interacción) para encontrar oportunidades retóricas que lleven a la formulación de estrategias comunicativas persuasivas” (PALMIERI; MAZZALI-LURATI, 2021, p. 173). Luego, la elaboración de mensajes estratégicos precisa del reconocimiento y control del rol y funcionamiento de los marcadores polifónicos en el texto, contemplando el carácter comunicativo, las implicaciones argumentativas, como también la activación de voces (oraciones concesivas y contrastivas) o la atribución de responsabilidad (pronombres personales).

3.2 Comunicación estratégica: disciplina de la estrategia de comunicación

Según el corpus, la estrategia de comunicación gravita en el campo de la comunicación estratégica. A propósito, Lock et al. (2020, p. 15), en el análisis de 4.027 artículos publicados durante 20 años en diez revistas de comunicación, evidencian que la *estrategia* (con *relaciones públicas* y *comunicación de crisis*), fueron las palabras de título más destacadas, articulándose a perspectivas específicas de tres paradigmas, en su orden, ciencias sociales, interpretativo y retórica. La estrategia conectada con la crisis en ciencias sociales y retórica, y registraba co-ocurrencia con relaciones públicas en el enfoque interpretativo.

En los marcos, modelos y enfoques se apela y problematiza las concepciones y evolución conceptual de la comunicación estratégica. Hallahan, et al. (2007) marcan un hito para el campo cuando precisan la comunicación estratégica como: “el uso intencional de la comunicación por parte de una organización para cumplir su misión” (HALLAHAN et al., 2007, p. 3). Y aunque la definición evidencia críticas, los autores del corpus, en general, reconocen este hito sobre el que basan sus análisis, discusiones y creaciones. Winkler & Etter (2018, p. 383) consideran que este paradigma, por un lado, reta el enfoque instrumental de la estrategia con la estrategia basada en la práctica que se abre a la emergencia. También O’Connor, A. & Shumate, M. (2018) califican de rico y multidimensional el concepto de Hallahan et al. Mientras que Winkler & Etter advierten que la definición reta la comunicación basada en la transmisión con la comprensión constitutiva de la comunicación. Precisamente, los enfoques sobre estrategia y comunicación son sustratos

del debate, modelamiento y evaluación en nueva propuestas, inclusive, van Ruler (2018) fija la estrategia organizacional y la comunicación como los dos pilares de la disciplina, para luego definirla como aquella que “se trata de la comunicación, en el contexto del desarrollo e implementación de la estrategia organizacional” y que “está estrechamente relacionada con el desarrollo de la estrategia por parte de la organización en su conjunto y también que en sí debe ser estratégica” (VAN RULER, 2021, p. 115).

Del corpus es evidente el replanteamiento de la comunicación que pasa del enfoque unidireccional al bidireccional y que, inclusive, se concibe como “un proceso diacrónico omnidireccional de construcción de significado, en el que el foco está en el desarrollo continuo del significado mismo” (VAN RULER, 2018, p. 368). Asimismo, se extiende, en Chaudhri, V., Pridmore, J. & Mauck, C. (2022) hacia el enfoque de comunicación innovador. Por su parte, la estrategia se desprende de la planificación de enfoque lógico, por ejemplo, Volk S. & Zerfass A. (2018) analizan en este sentido la *Teoría del cambio* y la *Teoría del programa*. Además, el desmarque del modelo tradicional se da cuando la estrategia se concibe como práctica o se acentúa su tipología emergente, frente a la estrategia deliberada, también con enfoques y teorías vinculadas a intereses investigativos.

Luego, la relación comunicación-estrategia es planteada por van Ruler (2018, p. 375–376) bajo el enfoque de la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO) (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), posicionado para examinar la comunicación como modelo primario para explicar la realidad social. El CCO también permite el tratamiento del proceso de estrategia como práctica de comunicación entre participantes activos, la cual, por su carácter procedimental e interactivo constituye una práctica estratégica. Plantea que las organizaciones se establecen, componen, diseñan y sostienen mediante la comunicación (COOREN et al., 2011; TORP, 2015), siendo el lenguaje el constituyente de la organización, y los mensajes, interacciones comunicativas y acciones (que también comunican), componentes de la estrategia.

En segundo lugar, es reiterada la definición de Zerfass et al. (2018) sobre comunicación estratégica, que comprende toda la “comunicación que es sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de una entidad. Específicamente (...) es el uso intencional de la comunicación por parte de una organización u otra entidad para entablar conversaciones de importancia estratégica para sus objetivos” (2018, p. 493). Goldber & Gustafson (2022) valoran esta concepción frente a la comunicación unidireccional y para entornos complejos e inciertos, tal como ellos los demás autores se apropian de la disciplina y la expanden a dominios, visiones de red, dimensión polifónica y evaluación.

3.3 Evaluación y medición

Tres marcos contemplan aspectos de evaluación y medición. En Goldber, M.H. & Gustafson, A. (2022) cuando aplica su propuesta como dispositivo diagnóstico o de

evaluación de campañas. En tal caso se apela a enfoques de la estrategia: aprendizaje mediante pruebas (estrategia emergente) y planificación *a priori* (estrategia deliberada, van Ruler, 2018). Luego, en Volk S. & Zerfass A. (2018) se refiere la medición dinámica y longitudinal de la alineación, y propone estudios cuantitativos para validar la incidencia de esta en el éxito. Por último, en van Ruler (2021) se trata la evaluación desde las ciencias sociales (MARUYAMA; RYAN, 2014) y la *reflexión* desde el *Modelo de trabajo profesional* de Lewin (1946). Se plantea la evaluación, propia de la educación (SCRIVEN, 1974, 1991), basada en metas y sin metas, acentuando la segunda ante lo inesperado.

Van Ruler (2019) problematiza la medición de la comunicación ágil mediante métodos cualitativos y narrativos como formas de investigación interpretativa, propone el enfoque de investigación-acción (GREENWOOD; LEVIN, 1998; PIECZKA; WOOD, 2013) y la metodología de creación de sentido (DERVIN, 2003) en coincidencia con las formas ágiles de medición y centrados en las necesidades del usuario, según la agilidad. Previamente, refiere el *Cuadro de mando de la comunicación corporativa* (ZERFASS, 2008), el *Modelo de medición, análisis, insights, evaluación* (MACNAMARA, 2014, 2018) y el modelo fijo de entrada-rendimiento-salida (CHRISTENSEN; MORSING; CHENEY, 2008). Sentado lo anterior, a continuación, se caracterizan tres modelos/marcos sobre evaluación:

Modelo integrado de evaluación para la comunicación estratégica Macnamara (2018), en colaboración con el Public Relations Institute of Australia, (PRIA). Este modelo pretende superar cuatro brechas identificadas entre los modelos y teorías de la evaluación para la comunicación estratégica: 1. Objetivos determinados antes de la investigación; 2. Etapas dispuestas como “cajas” separadas; 3. Omisión de la evaluación del contexto; y 4. Inadvertencia del impacto no deseado. El modelo se centra en la comunicación bidireccional y en la interacción, en continuidad iterada, con las partes interesadas. Propone fijar objetivos SMART de comunicación derivados de la planificación interna y de la consideración de puntos de vista, necesidades e intereses de las partes interesadas, públicos y sociedad. Superpone las etapas (insumos, actividades, productos, resultados e impacto) que se caracterizan por su contingencia y por romper la progresión lineal. En una dinámica bidireccional de flujos insumos-organización, productos-stakeholders/sociedad; impactos, y resultados evaluados a partir de respuestas y reacciones de los públicos. Las etapas se realizan en contextos (interno y externo) y precisan de monitoreo/evaluación permanente, ajustando la estrategia si es del caso, además, se evalúan los impactos previstos y no deseados.

Marco holístico de dimensiones de la evaluación en la comunicación estratégica (BUHMANN; LIKELY, 2018). Este marco se basa en la inserción de la evaluación de la comunicación estratégica en la gestión estratégica, la tensión entre eficacia y valor de la comunicación, y el análisis del debate histórico entre académicos y profesionales. Los autores contraponen al ciclo tradicional de planificación/evaluación de cuatro etapas (análisis de la situación, planificación, implementación -estrategia en proceso- y evaluación), el

proceso continuo, interactivo e iterativo que se desarrolla realmente, en que la estrategia se forma y se reforma, pero no se formula. Así la evaluación participa en todas las etapas bajo tres tipologías: formativa, de proceso y sumativa. Las dimensiones del marco son: ciclo básico de planificación/evaluación; tipos o fases básicas (y superpuestas) de evaluación; unidades o niveles de análisis: producto (o actividad), proyecto (o campaña), programa, organización, sociedad, comunicador estratégico individual y función de la comunicación estratégica; etapas de evaluación mediante hitos, medidas y métodos (entradas, salidas, descartes, resultados y crecimiento/impacto); y retroalimentación (informes y revisión del desempeño; conocimientos y aprendizaje estratégicos).

Modelo de madurez para fortalecer la medición y evaluación de la comunicación (SWENSON et al., 2019). Este modelo, escalable, pretende apoyar el desarrollo, formalización y optimización (plan de migración) de la medición y evaluación de la comunicación estratégica, permite superar barreras de medición y evaluación para luego apuntar a niveles de sofisticación, establecer el nivel de madurez y comprender las prácticas comunes (brechas/desafíos) de cada etapa y las requeridas para la siguiente. Comprende etapas desde la inversión inicial (temprana) hasta el ajuste (intermedia), la alineación (avanzada) y la integración (óptima), derivadas de entrevistas a líderes de comunicación estratégica, quienes aplicaron evaluación y medición para, en primera instancia, ajustar las estrategias y actividades de su departamento; en segundo lugar, alinearse con otras unidades de negocio; y, por último, integrarse con las metas organizacionales y planes prioritarios.

4 | CONCLUSIONES

El modelado de la estrategia de comunicación se encuentra subsumido en marcos, modelos y enfoques de comunicación estratégica. La estrategia, como práctica, tensiona la planificación de comunicación en la cual la estrategia es una etapa derivada de objetivos y desglosada en tácticas, instituyendo la racionalidad a largo plazo y la evaluación sumativa de productos frente a las metas. Inclusive, con este giro, el denominado *plan* establece tensión con el desarrollo continuo, iterativo y discursivo que concibe la estrategia como proceso y serie de hipótesis en acción.

Es manifiesto el enfoque narrativo en la formación y transformación de la estrategia, que concibe la práctica comunicativa como estratégica y la estrategia como práctica comunicativa, esto lleva a tratar a la organización como producto de la comunicación y, por derivación, a la estrategia de comunicación como práctica comunicativa caracterizada por continuidad ininterrumpida e iteración entre interlocutores, contribución de la comunicación a la teoría de la estrategia. La lente narrativa se extiende al modelamiento del proceso de la estrategia por cuanto la disposición en bloques, siguiendo, por ejemplo, el enfoque de ensamblaje del Marco 4C, posibilita coherencia y cohesión entre componentes, tal como

la alineación. Dicha lente permite comprender y disponer narrativamente la estrategia y los productos comunicativos, e implica la evaluación formativa con métodos cualitativos (historia del usuario).

En evaluación, los marcos y modelos están basados en análisis históricos de la teoría y de los modelos de evaluación y medición que advierten lagunas, especialmente, problematizan la relación objetivos y evaluación, evaluación sumativa y formativa, evaluación de proceso y de producto. Asimismo, gana protagonismo el enfoque de organización consciente que aprende y escucha, la participación de los *stakeholders* internos/externos en el desarrollo y realimentación de la estrategia. Esto último sigue la tendencia a configurar sistemas abiertos, polifónicos y de comunicación bidireccional.

REFERENCIAS

BLAND, DAVID. J.; OSTERWALDER, A. **Testing business ideas**. John Wiley and Sons, 2020.

BOTAN, C. H. **Strategic communication theory and practice: The cocreational model**. John Wiley & Sons, 2017.

BUHMANN, A.; LIKELY, F. **Evaluation and Measurement in Strategic Communication**. 2018.

CHAUDHRI, V.; PRIDMORE, J.; MAUCK, C. **Assembling the Start-up Brand: A Process Framework for Understanding Strategic Communication Challenges**. *International Journal of Strategic Communication*, v. 16, n. 2, p. 206–221, 2022.

CHRISTENSEN, L. T.; MORSING, M.; CHENEY, G. **Corporate Communications, Convention, Complexity, and Critique**. Los Angeles: Sage, 2008.

COOREN, F. et al. **Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue**. *Organization Studies*, v. 32, n. 9, p. 1149–1170, 25 set. 2011.

DEGENAAR, A.; FOURIE, L. M.; HOLTZHAUSEN, L. **A Strategic Integrated Communication Framework for Child Protection Organizations in South Africa**. *International Journal of Strategic Communication*, v. 16, n. 5, p. 700–721, 2022.

DERVIN, B. **Sense-making's journey from meta theory to methodology to method: an example using information seeking and use as research focus**. Em: DERVIN, B.; FOREMAN-WERNET, L.; LAUTERBACH, E. (Eds.). *Sense-Making Methodology Reader, Selected Writings of Brenda Dervin*. Cresskill: Hampton Press, 2003. p. 133–163.

GOLDBERG, M. H.; GUSTAFSON, A. **A Framework for Understanding the Effects of Strategic Communication Campaigns**. *International Journal of Strategic Communication*, 2022.

GREENWOOD, D. J.; LEVIN, M. **Introduction to Action Research: Social Research for Social Change**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

HALLAHAN, K. et al. **Defining Strategic Communication**. International Journal of Strategic Communication, v. 1, n. 1, p. 3–35, 22 mar. 2007.

LEWIN, K. **Action Research and Minority Problems**. Journal of Social Issues, v. 2, n. 4, p. 34–46, nov. 1946.

LOCK, I. et al. **Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research**. International Journal of Strategic Communication, v. 14, n. 1, p. 1–24, 1 jan. 2020.

MACNAMARA, J. **Breaking the PR measurement and evaluation deadlock: a new approach and model**. (AMEC, Ed.). AMEC International Summit on Measurement “Upping the Game. *Anais...* Amsterdam: AMEC, 11 jun. 2014.

MACNAMARA, J. **A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps**. International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 2, p. 180–195, 15 mar. 2018.

MARTIN, R. L. **The Big Lie of Strategic Planning**. Harvard Business Review, jan. 2014.

MARUYAMA, G.; RYAN, C. S. **Research methods in social sciences**. John Wiley, 2014.

MOHAMED SHAFFRIL, H. A.; SAMSUDDIN, S. F.; ABU SAMAH, A. **The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners**. Quality & Quantity, v. 55, n. 4, p. 1319–1346, 23 ago. 2021.

NOTHHAFT, H. et al. **Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept**. International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 352–366, 8 ago. 2018.

O’CONNOR, A.; SHUMATE, M. **A Multidimensional Network Approach to Strategic Communication**. International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 399–416, 8 ago. 2018.

OSTENWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Wiley and Sons., 2010.

PALMIERI, R.; MAZZALI-LURATI, S. **Multiple Audiences as Text Stakeholders: A Conceptual Framework for Analyzing Complex Rhetorical Situations**. Argumentation, v. 30, n. 4, p. 467–499, 1 nov. 2016.

PALMIERI, R.; MAZZALI-LURATI, S. **Practical reasoning in corporate communication with multiple audiences**. Journal of Argumentation in Context, v. 6, n. 2, p. 167–192, 27 out. 2017.

PALMIERI, R.; MAZZALI-LURATI, S. **Strategic Communication with Multiple Audiences: Polyphony, Text Stakeholders, and Argumentation**. International Journal of Strategic Communication, v. 15, n. 3, p. 159–176, 2021.

PIECZKA, M.; WOOD, E. **Action research and public relations: dialogue, peer learning, and the issue of alcohol**. v. 2, n. 2, p. 161–181, 2013.

SCRIVEN, M. **Evaluation perspectives and procedures.** Em: POPHAM, J. W. (Ed.). Evaluation in education: Current applications. McCutchan, 1974. p. 3–94.

SCRIVEN, M. **Prose and Cons about Goal-Free Evaluation.** Evaluation Practice, v. 12, n. 1, p. 55–62, 3 fev. 1991.

SWENSON, R. et al. **Insights from Industry Leaders: A Maturity Model for Strengthening Communication Measurement and Evaluation.** International Journal of Strategic Communication, v. 13, n. 1, p. 1–21, 1 jan. 2019.

TAYLOR, JAMES. R.; VAN EVERY, ELIZABETH. J. **The emergent organization: Communication as its site and surface.** Mahwah: Erlbaum, 2000.

TORP, S. M. **The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day.** Em: HOLTZHAUSEN, D. R.; ZERFASS, A. (Eds.). The Routledge handbook of strategic communication. New York: Routledge., 2015. p. 34–52.

VAN RULER, B. **Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests.** International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 367–381, 8 ago. 2018.

VAN RULER, B. **Agile communication evaluation and measurement.** Journal of Communication Management, v. 23, n. 3, p. 265–280, 21 ago. 2019.

VAN RULER, B. **Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development.** International Journal of Strategic Communication, v. 15, n. 2, p. 113–125, 15 mar. 2021.

VOLK, S. C.; ZERFASS, A. **Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication.** International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 433–451, 8 ago. 2018.

WERDER, K. P. et al. **Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm.** International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 333–351, 8 ago. 2018.

WINKLER, P.; ETTER, M. **Strategic Communication and Emergence: A Dual Narrative Framework.** International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 382–398, 8 ago. 2018.

ZERFASS, A. **The corporate communications scorecard-a framework for managing and evaluating communication strategies.** Em: VAN RULER, B.; TKALAC VERCIC, A.; VERCIC, D. (Eds.). Public Relations Metrics: Research and Evaluation. Mahwah: Erlbaum, 2008. p. 139–153.

ZERFASS, A. et al. **Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice.** International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 487–505, 8 ago. 2018.