

APORTACIONES PARA UN NUEVO MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RELACIONES PÚBLICAS

Kathy Matilla

Universidad Ramón Llull

kathyms@blanquerna.url.edu

C.V.

Kathy Matilla es Doctora en Comunicación por la Universidad Ramón Llull; Licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona; Master en Marketing por ESADE y Master en Comunicación Social por la Universidad Ramón Llull.

Ejerce como consultora estratégica en Comunicación Corporativa y Política. Ha prestado sus servicios a diversos clientes, en España, EEUU y Europa, entre los cuales destacan *Akzo, Bridgestone, Bristol-Myers Squibb, Firestone, Hoechst, Lancaster, Legrain, Louis Vuitton-Moët-Hennessy, Pfizer, Pharmacia & Upjohn, Rolex, Revlon, Satélite ASTRA o W.R. Grace*, entre otros, así como el *Partido Demócrata* (EEUU) y varios partidos políticos españoles (*UCD, PSC, PSOE...*).

Pertenece al claustro de profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull, ha sido Vicedecana del *Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña* y actualmente es Vocal de la 1ª Junta Directiva de la *Asociación de Directivos de Comunicación ADC-DIRCOM CATALUÑA*, donde preside la *Comisión de Formación y Docencia* y la *Cátedra Dircom Cataluña*.

En la Facultad de Comunicación de la URL dirige una investigación internacional (Europa, Latinoamérica, EEUU y Australia), sobre el uso de la planificación estratégica en Comunicación, participa en diversos grupos de investigación de varias universidades españolas y es autora de los libros *Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas* (UOC, 2008) y *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (UOC, 2009).

Teléfono: (+34) 607 83 38 49

RESUMEN:

El objetivo de nuestro estudio se focaliza en la creación de una nueva propuesta de un modelo de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas, de carácter proactivo y conformado por cuatro etapas continuas.

Teóricamente tomamos como base el Modelo RACE de John Marston (1963) y, posteriormente, los resultados de la identificación de más de un centenar de modelos de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas mediante el vaciado de bibliografía especializada internacional -Europa, Estados Unidos, Latioamérica y Australia- (Matilla, 2008) y seguido de un proceso de análisis/síntesis de cada uno de los modelos identificados para la elaboración de conclusiones.

Así, construimos un modelo ex novo a partir de las conclusiones derivadas del análisis e incorporando, asimismo, un aporte metodológico que supone un paso más allá en el concepto contemporáneo vigente, ya que está basado en la creación de diversos Subplanes Estratégicos, contruidos a partir de:

- a) La conversión del Mapa de Públicos en varios Mapas de Públicos Clave (Stakeholders), segmentados cada uno de ellos según sus percepciones, sus relaciones y su situación comunicacional -auditorías de percepciones, sociales y de comunicación- (Matilla, 2009: 137 y ss.).
- b) La consideración de cada Público Clave (Stakeholder) con respecto al Tema Estratégico concreto que se trate -Issue- (Matilla, 2009: 109 y ss).
- c) Los diversos futuros posibles Escenarios de Actuación característicos de la Gestión de la Comunicación en situaciones de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis, y todo ello considerado de forma prospectiva y vinculante, interrelacionando entre sí los diversos elementos estratégicos considerados, mediante tabulaciones cruzadas.

Como conclusión, con nuestra propuesta modélica cuestionamos la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones Públicas, en beneficio del establecimiento de tantos Subplanes Estratégicos como sea

preciso introducir y contruidos en forma de árboles decisionales, en atención a las múltiples opciones estratégicas que requiere la consideración de las tres variables anteriormente mencionadas: Públicos Clave (Stakeholders), Temas Estratégicos (Issues) y Escenarios.

Dada la turbulencia del entorno, planteamos, asimismo, que las labores de información e investigación correspondientes a la primera etapa canónica marstoniana deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico, de forma que la noción de contingencia (Matilla, 2008: 57 y ss.) pasará a ser concebida como contingencia sistemática, en el sentido de acción prosequiva (Matilla, 2009: 85 y ss.).

Palabras clave: Modelos Planificación Estratégica, Investigación Relaciones Públicas, Issues Management

ABSTRACT

CONTRIBUTIONS TO A NEW STRATEGIC PLANNING MODEL FOR PUBLIC RELATIONS

The aim of this study is focused in the creation of a new proposal for a Strategic Planning model in Public Relations, with a proactive character formed in four stages.

Theoretically, we take as basis John Marston's RACE Model (1963) and then, the identification results of more than one hundred models of Strategic Planning in Public Relations through the emptiness of international specialized bibliography – Europe, United States, Latin America and Australia- (Matilla, 2008) followed by a process of analysis/ synthesis of each one of the identified models for the conclusions elaboration.

In this way, we build an ex novo model from the analysis conclusion and we incorporate also a methodological contribution that supposes one step beyond in the current concept, because it is based in the creation of different Strategic Subplans, made from:

- a. The conversion of the Publics Map in many Key Public Maps (Stakeholders), each segmented according to their perceptions, their relations and their communicational situation – perception auditory, socials and communication- (Matilla, 2009: 137 y ss.).
- b. Consideration of each Key Public (Stakeholder) in relation to the concrete Strategic Theme issued – Issue - (Matilla, 2009: 109 y ss).
- c. The diverse and possible future Acting Scenery characteristic of Communication Management in Vulnerability situations, Risk and Crisis, all considered in a prospective and linking way, interrelating the diverse strategic elements through crossed tabulations.

As a conclusion, with our model proposal we wonder about the canonical idea of designing an unique Strategic Plan of Public Relations, in benefit of the statement of many Strategic Subplans and it is necessary, constructed in decisional trees format, attending to the multiple strategic options that requires the consideration of three variables mentioned: Key Publics (Stakeholders), Strategic Issues (Issues) and Sceneries.

Because of the turbulence of the environment, we say that the information and research labors of the first canonical step of Marston must be permanent during the whole strategic process, so that the contingence notion (Matilla, 2008: 57 y ss.) becomes understood as systematic, in the prosecutive sense of action (Matilla, 2009: 85 y ss.).

Keywords: Strategic Planning Models, Research in Public Relations, Issues Management.

OBJETO DE ESTUDIO

Para la mejor eficacia en la Planificación Estratégica el profesional deberá recurrir al uso de modelos, métodos y técnicas (Mercado, 1990: 9). El empleo de un modelo, en tanto que forma de construcción teórica de la realidad, permitirá el visionado hipotético de nuevas formas de pensamiento, cercanas a predicciones de posibles resultados futuros. Por medio de un modelo los seres humanos podrán seguir más eficazmente las diversas etapas del proceso estratégico y enfocarlo al acto (Alberto y Massoni, 2009: XXI):

- a) La identificación de un problema o de una oportunidad.
- b) La evaluación de la mejor manera de hacerle frente mediante una toma de decisión.
- c) El paso a la acción.
- d) La evaluación de los resultados logrados.

Así, la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica proporcionará mayor fiabilidad a la adopción decisional y conducirá a la acción más eficazmente, ya que se fundamentará en una construcción de hipótesis de carácter prospectivo.

La Planificación Estratégica no deberá concebirse de forma restrictiva ni utilitarista, en tanto que mera herramienta al servicio de la comunicación, sino como la manera que tiene el hombre de gestionar el futuro en sentido amplio. Es decir: como una filosofía al servicio del credo fundacional corporativo, y nunca como una función, ya que la estrategia es un reto humano y no técnico (García Echevarría, 2001: 18). La comunicación humana, por lo tanto, se regirá por el mismo principio y también jugará un papel crucial en los movimientos competitivos de las organizaciones. Por tal motivo la actividad directiva precisa de ayudas para la toma de decisiones cotidianas, de modo que disponer de un modelo a seguir puede aportar una ayuda inestimable, siempre que su aproximación a él no se conciba como a un elemento que constriña el capital decisional, sino que permita la total libertad de movimientos para hacer de él una herramienta de utilidad, en lugar de un instrumento de encorsetamiento

que impida al estratega reconocer las necesidades y demandas al servicio de las cuales deberá ubicarse el proceso estratégico y su consiguiente paso a la acción. En definitiva, que sea un utensilio al servicio del estratega, en tanto que sujeto (líder), y que le permita:

- a) Determinar el rumbo a seguir (orientar la visión).
- b) Comunicar ese rumbo para que la visión se metabolice en la cultura corporativa y el capital humano haga suyos los planteamientos estratégicos.
- c) Influir sobre las personas, ayudándolas a automotivarse (interacción comunicativa), teniendo siempre en cuenta lo que debe hacerse y lo que conviene evitar a toda costa (Kotter, 1991).

APORTACIONES METODOLOGICAS

Partiendo de John Marston, quien estableció en 1963 el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en Relaciones Públicas, estructurado en el Modelo RACE en cuatro etapas, o Método de la Espiral, y de los postulados de la Teoría 'Actionist' de la Persuasión (Salas Nestares, 2001: 520), para nuestro desarrollo modélico contemplamos la estrategia comunicativa desde una perspectiva proactiva -anticipadora-, concebida como un instrumento capaz de reducir los márgenes de incertidumbre ante el futuro.

La consideración que otorgaremos a la disciplina en tanto que herramienta de anticipación nos desmarcará de una buena parte de los modelos teóricos existentes, ya que introduce la noción de posibles temas a considerar/tratar (*issues*) y la de futuros escenarios de actuación¹ como condición indispensable para el diseño de una estrategia comunicativa. Así, el carácter fundamentalmente proactivo que otorgamos a las Relaciones Públicas nos obligará a considerar la materia, de un lado, desde la perspectiva canónica del *Issues Management* (identificación y gestión de temas emergentes) y, de otra, a contemplarla bajo los mismos supuestos que los otorgados a la gestión de la

¹ Entendemos como escenario cualquier situación distinta a la que presente la realidad vivida y que puede llegar a producirse en un futuro, sea éste a corto, a medio, o a largo plazo. Ver la noción de escenario desde la perspectiva de la gestión de las crisis en ELIZALDE, L.H., (2004), p. 109.

comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis (identificación de futuros escenarios de actuación, con frecuencia conflictivos, pero también de oportunidad) de modo que, metodológicamente hablando, no estableceremos diferencia alguna entre la forma de planificar las estrategias comunicativas en situaciones de crisis y la de hacerlo bajo cualquier otro supuesto, ya que el objetivo será siempre y en todos los casos prever y, en la medida de lo posible, evitar cualquier tipo de conflicto o situación no deseada con los públicos y, asimismo, aprovechar las oportunidades detectadas.

En definitiva, inicialmente nos inspiraremos en la metodología utilizada para el desarrollo de un Plan de Crisis (Berge, 1990) y de Comunicación de Crisis (González Herrero, 1998), consistente en:

- a) Analizar los conflictos potenciales (*Issues Analysis*).
- b) Elaborar los posibles escenarios.
- c) Diseñar el plan de acción.

En consecuencia, pues, con la introducción de posibles escenarios futuros, así como de temas (*Issues*) vigentes o emergentes, romperemos la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones Públicas y plantearemos el concepto de varios Subplanes Estratégicos en forma de árbol decisional: para cada uno de los escenarios futuros que vayan configurándose y, asimismo, para cada uno de los temas (*Issues*).

Lógicamente, cada tema y cada uno de los escenarios podrá variar en algún porcentaje, o incluso radicalmente, según sea contemplado desde la perspectiva de los intereses y de las percepciones particulares de uno u otro público clave. Ello conllevará que nuestra propuesta de modelo plantee un segundo nivel o bosque de árboles decisionales (García Jiménez, 1998: 125, y Gregory, 2000: 46): un desarrollo estratégico individual para cada uno de los públicos² -latentes, conscientes y activos- y, además, contemplados

² Anne Gregory planteará subetapas específicas adaptadas a cada público, pero únicamente en el desarrollo táctico (ver GREGORY, A., (2000), p. 46.

vinculadamente en cada uno de los escenarios futuros³ y para cada uno de los temas, por lo que la pluralidad de planteamientos estratégicos se incrementará de forma exponencial, en atención al número de escenarios, de temas y de públicos estudiados, y que serán plasmados en sendos mapas específicos.

Para la completa y correcta identificación de temas, escenarios y públicos debemos conceder importancia crucial no solamente a la primera etapa canónica de investigación, sino muy especialmente a una subetapa, que en nuestra propuesta modélica hemos denominado de “Análisis Estratégico”, que se constituirá en la clave del arco de nuestra propuesta modélica, porque en ella plantearémos la necesidad de llevar a cabo una tabulación cruzada y un análisis multivariable de los datos obtenidos para la elaboración de los diversos mapas situacionales, diseñados como resumen final de las diversas investigaciones aplicadas llevadas a cabo durante la primera etapa de investigación. En efecto: en la investigación aplicada habremos planteado llevar a cabo los análisis fundamentales para la toma de decisiones del directivo del área comunicativa:

- a) Investigación Ambiental o del Entorno (*Environmental Monitoring*): para la detección de posibles puntos de inflexión/cambios en los temas vigentes y de nuevos temas emergentes (*Issues*), así como el establecimiento de futuros nuevos escenarios para ambos supuestos.
- b) Auditoría de Percepciones: para conocer las opiniones y las actitudes de los públicos, atendiendo, asimismo, a si éstos están en situación de latencia, consciencia o actividad (Dewey, 1927 y Grunig, 1978, 1983).
- c) Auditoría de Comunicación: para la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de/con los públicos; d) Auditoría Social: para el análisis en profundidad del estado de las relaciones de/con los públicos.
- d) Por último cada una de ellas finalizará con la construcción de unos ‘mapas’ específicos de situación –perceptual, comunicativo, y social- que permitirán

³ Jordi Xifra mencionará, en relación a algunas consideraciones a tener en cuenta en la catalogación de *stakeholders* o públicos clave, que una de ellas deberá basarse en qué situación o condición el receptor pasa de ser público general a ser público objetivo de la acción, o lo que es lo mismo, pasa a tener consideración estratégica, por lo que, indirectamente, podría interpretarse que una de las acepciones de la “situación” o “condición” podría ser considerada en términos de “escenario” (XIFRA, J., (1998), pp. 57-59.

una nítida identificación del estado de las cosas en cada uno de dichos ámbitos de análisis/estudio.

De ahí a plantear la tabulación cruzada y el análisis multivariable de cada uno de los mapas obtenidos no habrá más que un paso. Y, así, el proceso de investigación desembocará de forma natural en un diagnóstico que habrá contemplado la totalidad de los aspectos fundamentales de los que la función comunicativa es responsable, abriendo las puertas a la etapa siguiente, en la que se establecerá el/los problema/s a resolver o la/s oportunidad/es a aprovechar y el/los objetivo/s a lograr, en función de la relevancia y/o prioridad otorgada a los diversos escenarios, a los diversos temas, a los diversos públicos contemplados y a la mayor o menor calidad de las variables e *items* analizados mediante la investigación aplicada.

En nuestra propuesta modélica, pues, la etapa canónica primera, correspondiente a la investigación, se constituye en el tronco común inicial de la Planificación Estratégica aplicada a las Relaciones Públicas, para abrir la opción al desarrollo de múltiples ramificaciones estratégicas que, a su vez, darán paso al diseño de tantos Subplanes Estratégicos como se considere necesario en la segunda etapa de "Comunicación", en términos canónicos. La metodología modélica a seguir en todos y cada uno de los nuevos ramales abiertos a partir de ese punto será idéntica en todos los casos y su procedimiento secuencial en cuanto a etapas no sufrirá alteración de ningún tipo. Por último, tras la acción ejecutiva que configura la tercera etapa del Plan Estratégico, la cuarta etapa permitirá llevar a cabo el control y la evaluación final y la medición de resultados (cuantificación de posibles mejoras en los *gaps* o brechas identificados).

Cabe destacar que las labores de información e investigación deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico planteado en nuestra propuesta modélica. De este modo la noción canónica de contingencia quedará superada como consecuencia de la investigación y de la evaluación

permanentes y deberá ser concebida como contingencia sistemática, en el sentido de acción prosequiva.

Por lo tanto, dada la turbulencia del entorno, no puede existir el Plan Estratégico sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada una de sus diversas etapas evolutivas. En consecuencia, pues, a la complejidad derivada de las posibles ramificaciones decisionales a las que hemos hecho referencia unas líneas más arriba, habrá que añadir ésta última, que supondrá la posible alteración de cada uno de los múltiples Subplanes Estratégicos en marcha, no una, sino tantas veces como sea requerido por los cambios identificados y en cualquiera de las etapas evolutivas en que cada uno de los desarrollos estratégicos se encuentre en el momento de la detección del cambio.

APORTACIONES METODOLOGICAS

Partiendo de John Marston, quien estableció en 1963 el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas en Relaciones Públicas, estructurado en el Modelo RACE en cuatro etapas, o Método de la Espiral, y de los postulados de la Teoría 'Actionist' de la Persuasión (Salas Nestares, 2001: 520), para nuestro desarrollo modélico contemplamos la estrategia comunicativa desde una perspectiva proactiva -anticipadora-, concebida como un instrumento capaz de reducir los márgenes de incertidumbre ante el futuro.

La consideración que otorgaremos a la disciplina en tanto que herramienta de anticipación nos desmarcará de una buena parte de los modelos teóricos existentes, ya que introduce la noción de posibles temas a considerar/tratar (*issues*) y la de futuros escenarios de actuación⁴ como condición indispensable para el diseño de una estrategia comunicativa. Así, el carácter fundamentalmente proactivo que otorgamos a las Relaciones Públicas nos obligará a considerar la materia, de un lado, desde la perspectiva canónica del *Issues Management* (identificación y gestión de temas emergentes) y, de otra, a

⁴ Entendemos como escenario cualquier situación distinta a la que presente la realidad vivida y que puede llegar a producirse en un futuro, sea éste a corto, a medio, o a largo plazo. Ver la noción de escenario desde la perspectiva de la gestión de las crisis en ELIZALDE, L.H., (2004), p. 109.

contemplanla bajo los mismos supuestos que los otorgados a la gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis (identificación de futuros escenarios de actuación, con frecuencia conflictivos, pero también de oportunidad) de modo que, metodológicamente hablando, no estableceremos diferencia alguna entre la forma de planificar las estrategias comunicativas en situaciones de crisis y la de hacerlo bajo cualquier otro supuesto, ya que el objetivo será siempre y en todos los casos prever y, en la medida de lo posible, evitar cualquier tipo de conflicto o situación no deseada con los públicos y, asimismo, aprovechar las oportunidades detectadas.

En definitiva, inicialmente nos inspiraremos en la metodología utilizada para el desarrollo de un Plan de Crisis (Berge, 1990) y de Comunicación de Crisis (González Herrero, 1998), consistente en:

- a) Analizar los conflictos potenciales (*Issues Analysis*).
- b) Elaborar los posibles escenarios.
- c) Diseñar el plan de acción.

En consecuencia, pues, con la introducción de posibles escenarios futuros, así como de temas (*Issues*) vigentes o emergentes, romperemos la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones Públicas y plantearemos el concepto de varios Subplanes Estratégicos en forma de árbol decisional: para cada uno de los escenarios futuros que vayan configurándose y, asimismo, para cada uno de los temas (*Issues*).

Lógicamente, cada tema y cada uno de los escenarios podrá variar en algún porcentaje, o incluso radicalmente, según sea contemplado desde la perspectiva de los intereses y de las percepciones particulares de uno u otro público clave. Ello conllevará que nuestra propuesta de modelo plantee un segundo nivel o bosque de árboles decisionales (García Jiménez, 1998: 125, y Gregory, 2000: 46): un desarrollo estratégico individual para cada uno de los públicos⁵ -latentes, conscientes y activos- y, además, contemplados

⁵ Anne Gregory planteará subetapas específicas adaptadas a cada público, pero únicamente en el desarrollo táctico (ver GREGORY, A., (2000), p. 46.

vinculadamente en cada uno de los escenarios futuros⁶ y para cada uno de los temas, por lo que la pluralidad de planteamientos estratégicos se incrementará de forma exponencial, en atención al número de escenarios, de temas y de públicos estudiados, y que serán plasmados en sendos mapas específicos.

Para la completa y correcta identificación de temas, escenarios y públicos debemos conceder importancia crucial no solamente a la primera etapa canónica de investigación, sino muy especialmente a una subetapa, que en nuestra propuesta modélica hemos denominado de “Análisis Estratégico”, que se constituirá en la clave del arco de nuestra propuesta modélica, porque en ella plantearemos la necesidad de llevar a cabo una tabulación cruzada y un análisis multivariable de los datos obtenidos para la elaboración de los diversos mapas situacionales, diseñados como resumen final de las diversas investigaciones aplicadas llevadas a cabo durante la primera etapa de investigación. En efecto: en la investigación aplicada habremos planteado llevar a cabo los análisis fundamentales para la toma de decisiones del directivo del área comunicativa:

- a) Investigación Ambiental o del Entorno (*Environmental Monitoring*): para la detección de posibles puntos de inflexión/cambios en los temas vigentes y de nuevos temas emergentes (*Issues*), así como el establecimiento de futuros nuevos escenarios para ambos supuestos.
- b) Auditoría de Percepciones: para conocer las opiniones y las actitudes de los públicos, atendiendo, asimismo, a si éstos están en situación de latencia, consciencia o actividad (Dewey, 1927 y Grunig, 1978, 1983).
- c) Auditoría de Comunicación: para la valoración cuantitativa y cualitativa del estado de las comunicaciones de/con los públicos; d) Auditoría Social: para el análisis en profundidad del estado de las relaciones de/con los públicos.
- d) Por último cada una de ellas finalizará con la construcción de unos ‘mapas’ específicos de situación –perceptual, comunicativo, y social- que permitirán

⁶ Jordi Xifra mencionará, en relación a algunas consideraciones a tener en cuenta en la catalogación de *stakeholders* o públicos clave, que una de ellas deberá basarse en qué situación o condición el receptor pasa de ser público general a ser público objetivo de la acción, o lo que es lo mismo, pasa a tener consideración estratégica, por lo que, indirectamente, podría interpretarse que una de las acepciones de la “situación” o “condición” podría ser considerada en términos de “escenario” (XIFRA, J., (1998), pp. 57-59.

una nítida identificación del estado de las cosas en cada uno de dichos ámbitos de análisis/estudio.

De ahí a plantear la tabulación cruzada y el análisis multivariable de cada uno de los mapas obtenidos no habrá más que un paso. Y, así, el proceso de investigación desembocará de forma natural en un diagnóstico que habrá contemplado la totalidad de los aspectos fundamentales de los que la función comunicativa es responsable, abriendo las puertas a la etapa siguiente, en la que se establecerá el/los problema/s a resolver o la/s oportunidad/es a aprovechar y el/los objetivo/s a lograr, en función de la relevancia y/o prioridad otorgada a los diversos escenarios, a los diversos temas, a los diversos públicos contemplados y a la mayor o menor calidad de las variables e *items* analizados mediante la investigación aplicada.

En nuestra propuesta modélica, pues, la etapa canónica primera, correspondiente a la investigación, se constituye en el tronco común inicial de la Planificación Estratégica aplicada a las Relaciones Públicas, para abrir la opción al desarrollo de múltiples ramificaciones estratégicas que, a su vez, darán paso al diseño de tantos Subplanes Estratégicos como se considere necesario en la segunda etapa de "Comunicación", en términos canónicos. La metodología modélica a seguir en todos y cada uno de los nuevos ramales abiertos a partir de ese punto será idéntica en todos los casos y su procedimiento secuencial en cuanto a etapas no sufrirá alteración de ningún tipo. Por último, tras la acción ejecutiva que configura la tercera etapa del Plan Estratégico, la cuarta etapa permitirá llevar a cabo el control y la evaluación final y la medición de resultados (cuantificación de posibles mejoras en los *gaps* o brechas identificados).

Cabe destacar que las labores de información e investigación deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico planteado en nuestra propuesta modélica. De este modo la noción canónica de contingencia quedará superada como consecuencia de la investigación y de la evaluación

permanentes y deberá ser concebida como contingencia sistemática, en el sentido de acción prosequiva.

Por lo tanto, dada la turbulencia del entorno, no puede existir el Plan Estratégico sin una revisión permanente de todas y cada una de las anteriores, en todas y cada una de sus diversas etapas evolutivas. En consecuencia, pues, a la complejidad derivada de las posibles ramificaciones decisionales a las que hemos hecho referencia unas líneas más arriba, habrá que añadir ésta última, que supondrá la posible alteración de cada uno de los múltiples Subplanes Estratégicos en marcha, no una, sino tantas veces como sea requerido por los cambios identificados y en cualquiera de las etapas evolutivas en que cada uno de los desarrollos estratégicos se encuentre en el momento de la detección del cambio.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTO PÉREZ, R. (2001), Estrategias de comunicación, Barcelona: Ariel
- ALBERTO PEREZ, R., MASSONI, S. (2009), Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, Barcelona: Ariel
- BERGE, D.T. (1990), The First 24 hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications, Cambridge (MA): Basil Blackwell
- BROOM, G., DOZIER, D. (1990), Using Research in Public Relations: Applications to Program Management, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1990 (1st ed.: 1989)
- DEWEY, J. (1927), The Public and its Problems, Chicago: Swallow
- ELIZALDE, L.H. (2004), Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación. Buenos Aires: La Crujía
- FERGUSON, S.D. (1999), Communication Planning. An Integrated Approach, Thousand Oaks (CA): Sage
- FOMBRUN, C. (1995), Reputation. Realizing Value from the Corporate Image, Boston: Harvard Business School Press
- GARCIA JIMENEZ, (1998), La comunicación interna, Madrid: Díaz de Santos

- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998), *Marketing Preventivo: la Comunicación de Crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch
- GREGORY, A. (2000), *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, London: Kogan Page, 2nd ed., (1st ed.: 1996)
- GRUNIG, J.E. (1978), "Defining Publics in Public Relations: The Case of a Suburban Hospital", *Journalism Quarterly*, nº 55, vol. 1, Spring, 1978, pp. 109-118
- GRUNIG, J.E. (1983), "Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Publics: Two Studies", *Journalism Monographs*, nº 81, March 1983, pp. 9-16
- HAINSWORTH, B.E.; WILSON, L.J. (1992), "Strategic Programm Planning", *Public Relations Review*, Spring, 18 (19), pp. 9-15
- KOTTER, J.P. (1991) "El directivo como líder y como ejecutivo", *Harvard-Deusto Business Review*, 1r. trimestre
- LIBAERT, TH. (2000), *Le Plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*, París: Dunod, (El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación, México: Limusa, 2005)
- MARSTON, J. (1963), *The Nature of Public Relations*, New York: McGraw Hill
- MATILLA, K. (2007) *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*, Tesis Doctoral no publicada, Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull, <http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>
- MATILLA, K. (2008), *Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC
- MATILLA, K. (2009), *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC
- MERCADO, S. (1990), *¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías*, México: Limusa
- NAGER, N., ALLEN, T.H. (1984), *Public Relations Management by Objectives*, Lanham (Maryland): University Press of América, (New York: Longman, 1984)

SALAS NESTARES, M^a I DE (2001), "Las fronteras de la comunicación estratégica (II). El s. XX: Comunicación Persuasiva, Publicidad y Relaciones Públicas", en R. Alberto Perez, (ed.), Estrategias de comunicación, Barcelona: Ariel

XIFRA, J. (1998), Lobbying, Barcelona: Gestión 2000

Para citar este artículo:

Matilla, Kathy (2009). APORTACIONES PARA UN NUEVO MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RELACIONES PÚBLICAS.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 12, V2, pp.17-32

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1129>