

2012

**Comunicación estratégica: sí claro.  
Pero, ¿qué implica “estratégica”?**

---

Rafael Alberto Pérez

“Para mí la aventura del pensamiento estratégico es inseparable de la aventura del pensamiento complejo.

Y es cada vez más importante en los tiempos actuales pensar y elaborar una estrategia para enfrentarlos.”

Édgar Morin (2011)

Correspondencia con el autor de este artículo

## **1.- Antecedentes**

La efervescencia actual de los estudios sobre comunicación estratégica puede hacernos olvidar que nos estamos refiriendo a un viejo fenómeno con una rúbrica reciente. Pues, aunque la relación entre estrategia y comunicación viene de muy lejos (hay referencias a la comunicación en Sun Tzu) lo cierto es que fue un romance implícito y soterrado. La palabra estrategia solo tenía significado militar y por tanto carecía de sentido fuera del ámbito castrense. Hubo que esperar al siglo XX para que su uso analógico se abriera a otros conflictos civiles sin violencia necesaria y, por extensión, al mercado. La primera referencia documentada en que se vincula “estrategia” con “comunicación” no aparece hasta

1923, en el capítulo XII del libro “Scientific Advertising” de Claude Hopkins. En sus propias palabras: “Advertising is much like war, or if you prefer, like a game of chess”. Sin saberlo Hopkins había puesto los cimientos de una nueva categoría.

Pero el “matrimonio” estrategia y comunicación oficiado por Hopkins no despertó el interés de los investigadores. Durante los siguientes 50 años el tema no trascendió el ámbito de las revistas profesionales de publicidad y de algunos capítulos de libros. A principio de los 80 los títulos publicados apenas alcanzan la decena<sup>1</sup> (incluido uno mío) y todos ellos dedicados a las estrategias publicitarias. Es precisamente en la década de los 80 cuando el escenario comienza a cambiar y lo estratégico desborda la publicidad para pasar a las relaciones públicas y de ellas a la comunicación. Pero sería ya en el siglo XXI cuando la comunicación estratégica comenzase a experimentar la fuerte presencia con que hoy se hace notar. Un “boom” que ha llevado a algunos autores- entre los que me encuentro- a decir que 2011 es el año en que la comunicación se re-bautizó de estratégica (Dircom, nº 93, Diciembre 2011).

Para aquellos que como yo llevamos años trabajando en este campo, la emergencia de la “comunicación estratégica” es, sin duda, una buena noticia. Sin embargo el éxito nunca viene solo y creo observar ciertas disfuncionalidades en la forma en que se está manejando dicha expresión. Como si de una moda se tratase, algunos autores usan y abusan de la rúbrica, pero renuncian a

---

<sup>1</sup>“Advertising management” de Borden y Marshall (1959); “The strategy of Desire” de Dichter (1960); “Estrategias publicitarias” de Bogart (1967); “Elaboración del mensaje publicitario”, de Cristóbal Marín (1971); “Estrategia publicitaria y de Marketing”, de Audy (1973); “Advertising Management” de Aaker (1975); “Estrategias publicitarias” de Rafael Alberto Pérez y Emilio Martínez Ramos (1981); “Strategic Advertising Campaigns” (1979) y “Essentials of Advertising Strategy” (1981) de Schultz.

explicar qué implica “estratégico” aplicado a la comunicación, en qué la califica o constriñe. Mientras otros que sí aspiran a explicar el fenómeno, le atribuyen rasgos que pudiendo resultar atractivos, tienen poco que ver- en mi opinión- con el sentido que le imprime dicho calificativo. Lo que deja en el aire varias cuestiones: ¿en qué se diferencia la “comunicación estratégica” de la “comunicación” a secas?, ¿son acaso todas las comunicaciones estratégicas? y ¿para qué usamos el adjetivo “estratégico” si después no vamos a tener en cuenta los rasgos y el sentido con que dicho término suele calificar a su sustantivo?

Desbrozar esta cuestión e intentar acotar el fenómeno “comunicación estratégica” es no solo conveniente sino también necesario para la Academia, pero también para la práctica profesional. Solo si hacemos un mayor esfuerzo por caracterizar y entender la comunicación estratégica, por explicitar qué es lo que aporta y, a la vez, exige el calificativo estratégico aplicado a la comunicación, podremos lograr que el ciclo que ahora se abre sea fructífero. Ese, y no otro, es el objeto del presente artículo.

## **2.- ¿Está nuestro fenómeno ahí fuera? ¿Hay realmente un “boom” de la “comunicación estratégica”?**

Antes de entrar en materia, parece prudente echar una mirada al escenario actual y comprobar si realmente la efervescencia de la comunicación estratégica es algo más que una mera impresión mía. Y en segundo lugar, pero no menos importante, verificar qué virtudes, pero también qué problemas arrastra esta categoría emergente de sus principales componentes: la estrategia y la comunicación.

La experiencia nos enseña que cuando los estudiosos nos asomamos a la ven-

tana de la realidad cada uno ve cosas distintas en razón de sus propios focos de interés. Vds. me disculparán, pues, si lo que yo veo es una fracción de un mundo al que todos queremos cambiar para que se cumplan nuestras metas. Un mundo que se mueve y se reconfigura constantemente. En parte por inercia, en parte por azar y, en otra parte, por la voluntad de todos y cada uno de los que habitamos el planeta. Esos intentos de transformación forman parte de nuestra cotidianidad, pero son más visibles y notorios en la esfera pública, donde los grandes operadores utilizan estrategias fríamente pensadas y planificadas en busca de una mayor eficacia en sus intentos por cambiar sus entornos. El *Yearbook of International Organizations* (1995/1996) editado por la *Union of International Associations (UIA)* nos habla de 20.000 organizaciones internacionales que implementan anualmente la nada desdeñable cifra de 29.542 estrategias a través de 52.406 programas. Por su parte el “Informe Bertelsmann” (1999) nos aporta **una larga nómina de operadores estratégicos**: partidos políticos, tribunales, patronales, sindicatos, instituciones educativas, medios de comunicación, instituciones religiosas, fundaciones, intelectuales, asociaciones a los que hay que añadir varios miles de fabricantes y distribuidores que compiten por los mercados locales e internacionales

Todas esas intervenciones tienen en común que están orientadas al futuro. En parte es algo inexorable, cada una de las intervenciones que hacemos aquí y ahora tendrá efectos después. Pero también son algo calculado, son conductas diseñadas para alcanzar metas y resultados futuros. Y cuando hablamos de comportamiento a futuro, hablamos de **estrategia**.

**La buena noticia es que hoy se prefiere utilizar estrategias de comunicación que hacer uso de la fuerza.** No es una sospecha, sabemos que **una parte de ese esfuerzo estratégico se canaliza a través de la comunicación.** Hay toda

una industria de consultores y agencias dedicada a esta actividad y sus cifras de negocio se publican cada año en las revistas especializadas. La sociedad es consciente de ello y podemos comprobar hasta qué punto es un tópico social en las redes. Así “*estrategias de comunicación*” entrecomillado da 5.780.000 resultados en Google; “*comunicación estratégica*” 1.230.000; y “comunicación estratégica organizacional” 673.000 (captura del 09/05/2012). También podemos comprobar su uso en entornos profesionales. El European Communication Monitor 2001 nos indica que Strategic Communication comienza a ser la segunda manera más común (61,3%)- después de *Corporate Communications* (67,9%)- de denominar la comunicación organizacional. Pero todavía más importante es el dato de que el 67,6 % de los profesionales de la comunicación se sienten “strategic facilitators” frente a un 23,2% que se consideran “operational supports” (según la misma fuente).

Y si esto ocurre en Europa, en Latinoamérica la tendencia es similar. Basta con ver cómo las titulaciones de las carreras, maestrías y doctorados en comunicación están cambiando su rúbrica de “comunicación” a secas a “comunicación estratégica”. A ello se añade el hecho de que algunos de los eventos más importantes celebrados en 2011 han estado dedicados a la comunicación estratégica. Es el caso de la VIII Bienal Iberoamericana de Puebla (México), del VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional celebrado en la Universidad Autónoma de Occidente (Cali. Colombia) con el expresivo título de “Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación” y también del IX Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación de FISEC celebrado el pasado octubre en la UNA de Belo Horizonte (Brasil), esta vez para debatir el paso de la estrategia concebida como ciencia del conflicto a ciencia de la articulación humana. Un cambio impensable sin la ayuda de la comunicación.

Si en 1979 Igor Ansoff con su obra *Strategic Management* dio por cerrada la etapa del management operacional para decirnos que el management o era estratégico o simplemente no era, y hubo que esperar un año más, a los años 80, para que Philip Kotler desde EEUU y Jean Jacques Lambin desde Bélgica hiciesen lo mismo con el marketing al rebautizarlo de estratégico, es en el 2011 cuando la comunicación se rebautiza de “estratégica”.

Podemos concluir que no se trata, pues, de una mera impresión, ni de un deseo del autor por arrimar el ascua comunicativa hacia lo estratégico, sino de un giro real que está viviendo hoy la comunicación y que viene a complementar otro giro, el lingüístico o retórico (“The Rethorical Turn”) que los comunicadores ya hemos experimentado a lo largo del siglo XX.

### **3.- ¿Qué virtudes y qué problemas arrastra la comunicación estratégica de sus principales componentes, la estrategia y la comunicación?**

Si bien los expertos suelen coincidir en que la sociedad actual es más dialogante, el hecho de que los operadores públicos utilicen sofisticadas estrategias de comunicación ha merecido opiniones encontradas.

**Algunos expertos hacen una lectura positiva** y consideran que las estrategias de comunicación están llamadas a jugar en el siglo XXI un papel articulador y de pegamento de las fracturas sociales (Alberto Pérez, 2001). Los que así piensan aspiran a que la comunicación sea el motor del cambio social y a que este cambio surja conversacionalmente del propio grupo social, de acuerdo a parámetros definidos por ese mismo grupo y no impuestos desde fuera (Sandra Massoni, 1990). Es la comunicación participativa para el cambio social de Luis Ramiro Beltrán (2000) y Alfonso Gumucio Dragón (2001, 2009),

una idea que saldrá reforzada con las nuevas tecnologías y las redes sociales.

**Pero no todo son lecturas positivas.** Un sector crítico enfatiza los aspectos disfuncionales y denuncia que ni la información ni el entretenimiento son inocentes y que nunca hemos sido tan manipulados. Proponen una educación para la comunicación y nos advierten de los peligros de una intermediación mediática que pretende “colocarnos” otros modelos del mundo.

**Tampoco todo son buenas noticias.** En 1994 la *Encyclopedia of World Problems and Human Potential* (UIA, 1994) identificó los principales problemas del mundo. Pero en estos 7 años las cosas no han mejorado y el escenario que nos presentan Jerome C. Glenn, Theodore J. Gordon y Elizabeth Florescu en su *2010 State of the Future*, (2010) es menos deseable si cabe (Reynaldo Treviño y Maria Bhetania Arango, 2011). En ese contexto se comienza a hablar de un alto nivel de fracaso estratégico. Estudios recientes vienen a corroborarlo.

Vemos así que **las comunicaciones estratégicas forman parte del actual escenario pero se mueven bajo un fuego cruzado:** mientras los medios de comunicación nos hablan de problemas que necesitan de una gran capacidad estratégica y de diálogo, los expertos nos dicen que **5 de cada 7 estrategias fracasan.** Crece así la sensación de que se desperdicia una parte importante del dinero y del esfuerzo que se dedica a desarrollo y fines sociales. En este contexto, algunos expertos y docentes nos preguntamos si parte de la culpa de tantos fracasos y del enquistamiento de tantos problemas no la tendrá la propia Academia. Si no estaremos dándoles a los operadores públicos teorías más propias del XVII que del XXI, y por lo tanto, inadecuadas para afrontar los retos de los nuevos contextos.



Es en este punto donde algunos investigadores nos planteamos la conveniencia de abandonar cualquier apriorismo y en vez de tomar partido y elogiar tan solo las virtudes o fijarnos únicamente en los problemas que arrastra la “comunicación estratégica”, tratar de entender ambos: virtudes y problemas.

- **Virtudes heredadas:**

Son evidentes: Ahorro energético, simbiosis, coordinación, concentración de esfuerzos, etc. Todo indica que estamos ante un interfaz de dos capacidades humanas que se complementan. Si vemos el fenómeno del lado de la estrategia, esta recibe la perspectiva humano-relacional y las cualidades semánticas y articuladoras de la comunicación; si lo vemos del lado de la comunicación, esta se beneficia de las cualidades anticipativas y de cálculo ante terceros propias de cualquier estrategia.

- **Problemas heredados:**

Lo primero que observamos aquí es que si bien la comunicación y la estrategia aportan conceptos y métodos que nos ayudan a la articulación social y a la canalización de esfuerzos, también arrastran un legado problemático.

**-Por parte de la comunicación:** sin duda uno de los aspectos que complejizan la comprensión del fenómeno comunicativo es la diversidad de perspectivas y la pluralidad de aproximaciones y teorías. Ya pasaron aquellos tiempos en que se hablaba de “la” teoría de la comunicación. Hoy tenemos que referirnos a “las” teorías de la comunicación. Y como muy bien han puesto de manifiesto desde México Jesus Galindo y su equipo del GUCOM, los comunicadores sufrimos un grave problema de falta de delimitación de nuestro campo de estudio. La pluridisciplinariedad no ha desembocado todavía en la deseable transdisciplinariedad que nos propone Edgar Morin y que debería permitir unificar objetos de análisis y terminología, para así poder estudiar el fe-

nómeno de la comunicación de forma multidimensional como le corresponde.

**-Por parte de la estrategia:** también aquí heredamos problemas. Tal vez el principal sea la dominancia del paradigma económico/managerial. Un paradigma anclado en una perspectiva cartesiana-newtoniana que ha primado en sus conceptualizaciones los aspectos racionales, cuantitativos y funcionales, con detrimento de los cualitativos pero no por ello menos reales, como puedan ser la emocionalidad y la relacionalidad. Un segundo problema- en parte consecuencia del anterior- es la desencarnación y deshumanización de una estrategia cuyos sujetos son constructos, que actúan con una inteligencia y frialdad propia de psicópatas (véase el libro “Snakes in suits. When Psychopaths go to work”, del profesor de la University of British Columbia, Robert D. Hare).

Sin duda heredamos problemas y habrá que tenerlos presentes, pero es evidente que dichos problemas no han sido impedimento para que la categoría “comunicación estratégica” sea hoy un campo emergente para expertos y profesionales. Todo indica que sus virtudes pesan más en los actuales contextos.

Despejadas así las dos cuestiones previas podemos ya entrar en materia y abordar aquellas realmente relevantes para este artículo. Veámoslas por separado.

#### **4. De qué fenómeno estamos hablando: ¿qué diablos es la “comunicación estratégica”?**

Se suele decir que ciencia es aquello que entienden por tal los científicos y, si esto es así, la comunicación estratégica es lo que dicen sus expertos. Se trata de escu-

charlos. Y eso vamos a hacer, lo malo es que, como ahora veremos, no hay unidad de criterio y el sentido de la comunicación estratégica va a depender de cada autor.

Para ello, vamos a distinguir entre una FASE I de construcción y encaje del fenómeno, una FASE II que llamaremos expansiva y la actual FASE II que entendemos explosiva y de proliferación. A su vez, dentro de esta última hablaremos de 3 corrientes diferenciadas.

- **FASE I, constructiva (1923-1981):**

Marcada por los textos seminales de Borden y Marshall (1959); Dichter (1960); Bogart (1967); Marín (1971); Audy (1973); Aaker (1975); Schultz (1979,1981) y de Alberto Pérez y Martínez Ramos (1981), la estrategia publicitaria es entendida como una idea rectora que da sentido al conjunto de acciones comunicativas y de esta forma potencia la eficacia de la comunicación. Recuerdo que esta perspectiva ya estaba presente en la voz de los expertos internacionales que participaron en mi primer trabajo de investigación sobre estrategia<sup>2</sup>. En él, como complemento al estudio de documentación (desk information), se realizó una consulta internacional a expertos. Sus respuestas resultan todavía hoy muy significativas:

- “La estrategia publicitaria describe la visión global con que debe enfocarse la publicidad para alcanzar los objetivos asignados”, Clay S. TIMON (Senior Vice President International, Doyle, Dane, Bernbach, New York).

---

<sup>2</sup>En 1978 el Instituto Nacional de Publicidad encomendó a la empresa Emopública la realización de un estudio sobre “Métodos para la realización de la estrategia publicitaria”. La dirección de la investigación fue llevada a cabo conjuntamente por el profesor de “Estrategia de la Publicidad y de las Relaciones Públicas” de la Universidad Complutense y por el director de Emopública, el también profesor Emilio Martínez Ramos. Una adaptación de dicha investigación fue publicada posteriormente por el Instituto Nacional de Publicidad (Alberto Pérez y Martínez Ramos, 1981).

- “La estrategia publicitaria es la guía de oro para alcanzar una meta”, Prf. Dr. Wayne ALEXANDER (Department of Business Administration, “Moorhead University” Minnesota).

- “La estrategia publicitaria se refiere a la dirección y guía que debe utilizarse como columna vertebral para la formulación de tácticas publicitarias”, Murray W. GROSS (Vice President, Grey Advertising, New York).

- “Una metodología para la comunicación y la persuasión”, Information Manager (Denver Research Institute, Colorado).

“Visión global”, “guía de oro” (blueprint), “columna vertebral”, “métodos” y “metodología” son expresiones que ponen el énfasis en la capacidad de vertebración que la estrategia aporta a la acción comunicativa.

- **FASE II, expansiva (1982-1999):**

En los 80 la estrategia pasa de la publicidad a las relaciones públicas, un término generoso que en aquel contexto podría entenderse por comunicación corporativa. Se desarrolla una literatura sobre estrategias de las RRPP: Cutlip y Center (1952); Grunig y Hunt (1984); Boyry (1989); Botan y Hazleton (1989); Wilcox, Cameron, Ault y Agee (1989); Kendall (1997); A. Arceo Vacas (1999); Steyn (2003). En ese contexto se habla de que los programas de comunicación deben ser gestionados estratégicamente si se quiere construir relaciones a largo plazo (Grunig and Repper 1992).

Los expertos argumentan que las relaciones públicas, y por extensión la comunicación, juegan un papel clave al ayudar a las organizaciones a es-

canear y diagnosticar sus entornos, manejar los roles externos representativos y generar los intercambios entre los públicos externos (stakeholders) y las capacidades y competencias de la organización (Aldrich and Herker, 1977; Cutlip et al., 1994). Esa función estratégica merece ser reconocida por un management que ha vivido de espaldas a la comunicación.

Despega así una tendencia a “estrategizar” las comunicaciones orientadas a fines, de la que no se escapó ni la propaganda religiosa. Es el caso de Greinacher y su “Estrategia de una pastoral diocesana” y de la “Estrategia social de Jesús” de W. Kennedy.

Llegamos así a unos años 90’s en los que el término estratégico aparece de forma fluida ligado a la comunicación. Todo indicaba que no se trataba de una tendencia pasajera y que la comunicación estratégica había venido para quedarse.

- **FASE III, explosiva (2000/ 2011):**

Estamos ante un escenario que se caracteriza por 4 rasgos:

**1. Triple convergencia:** aunque seguimos lejos de la tan deseada unificación del campo, los esfuerzos no han sido en vano. Y los desplazamientos a los que venimos asistiendo han facilitado al menos dos convergencias:

- **Una primera convergencia es teórica.** Tanto la estrategia y la comunicación han cambiado y lo han hecho en la misma dirección que entendemos es la correcta: los nuevos paradigmas científicos y sociales. Eso hace que la comunicación sea hoy más estratégica y que la estrategia sea más comunicativa que nunca. Pero eso no debería llevarnos a confundirlos.

- Junto a esta convergencia en la mirada hay una **segunda convergencia claramente empírica**: la de los distintos sistemas de comunicación que en el seno de las organizaciones manejan las Direcciones de Comunicación: relaciones públicas, publicidad, newsletters, comunicación on line, diálogo en las redes sociales. Todos sistemas que necesitaban estar interconectados mediante una estrategia global que los vertebrase alrededor de los objetivos de la organización. De ahí la idea de una comunicación estratégica integral organizacional.

**2. Efervescencia:** A partir de los 90's surge una literatura centrada directamente en las estrategias de comunicación y en la comunicación estratégica. Véase: Nosnik (1991); Caywwood, (1997); Kendall (1997); Capriotti (1999); Dolphin y Fan (2000); Alberto Pérez (2001); Picazo y Evadista, G. (2003) Tironi y Cvallo (2001); Tironi (2004) Manucci, (2004; 2005) Massoni (1990); Argenti, Howell y Beck (2005); De Salas (2005) Villegas (2006); Vasquez (2006) Scheinsohn (2009); Garrido, F. J. (2004), etc. Esta literatura germinal se ha ramificando en cuatro líneas de trabajo:

- **Comunicación estratégica organizacional:** La necesidad de encarnar el nuevo enfoque termina ubicando la comunicación estratégica en la organización y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza bajo la rúbrica de comunicación estratégica organizacional. Un fenómeno que es estudiado por Muriel y Rota (1980); Putnam y Pacanowsky (1983); Bartoli (1991); Conrad y Poole, 1994; Van Riel (1997); Schultz (2000); McPhee y Zaug (2000); Oliveira (2002); Cardoso (2002); Freitas (2002); Bueno (2003); Kunsch (2003); Ávila (2004); Marchiori (2006); May y Mumby (2006); Múnera (2007); Oliveira y De Paula, 2008; Oliveira y Nogueira Soares, 2008) y tantos otros.

- **La figura del DIRCOM:** Para que la comunicación organizacional fuese estratégica, alguien tenía que gestionarla y ese alguien es el DIR-

COM. Una figura profesional que surgió de la práctica profesional con tanta fuerza que, por sí misma, es ya un rasgo más del escenario que venimos comentando y que es objeto de reflexión escrita (Mut Camacho, 2006).

- **El auge de la comunicación estratégica política:** La dimensión política de la estrategia y de la comunicación convierten al marketing político en un campo abonado para las estrategias de comunicación (desde Edelman (1988) y Maarek (1997) hasta Lakoff (2003)).

- **Las nuevas tecnologías de la información** y cómo afectan a la sociedad (brecha digital, open access) y a las organizaciones (community manager y social media strategist): Octavio Islas (2003); Canelilla (2005); Pimienta y Barnola (2001); De Salas, (2005) y tantos otros.

**3. Intercambio y dialogo entre expertos:** Llegamos así al tercer dato que dibuja el actual escenario y es la aparición de redes y plataformas de intercambio entre expertos. La sensación de que se estaba trabajando desde posiciones individualistas o de escuela y de que era necesario intercambiar hallazgos y posiciones ha propiciado el nacimiento de plataformas de redes de expertos, concebidas como plataformas de intercambio y debate académico. Es el caso del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), del Grupo hacia una Ingeniería de Comunicación Social (GICOM) y de GUCOM, ambos liderados por Jesús Galindo Cáceres; de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación (RAIC); de la Sociedad Latina de Comunicación Social (SLCS) y de FELAFACS, por citar algunos de los más representativos.

**4. Propuestas de cómo llevar estas convergencias y avances al plano educativo:** los esfuerzos por trasladar la comunicación estratégica a la educación (véase Jesús Galindo, Norma Macías y Diana Cardona en México y Antonio

Roveda, Jorge Arturo Salazar y Álvaro Rojas en Colombia) van ganado apoyos aunque todavía no hayan cristalizado suficientemente en la práctica. No solo las ideas están claras, también lo están las soluciones y estas son básicamente dos: **(a) formar en competencias (la competencia es un saber actuado) y (b) que el perfil del egresado sea el de un estratega de la comunicación capaz de afrontar y resolver los problemas propios del siglo XXI** a la manera que lo propone el proyecto Tuning de la Unión Europea y que, a su vez, soporta la Declaración de Bolonia. Gracias a estos esfuerzos cada día se abren doctorados y maestrías en comunicación estratégica mientras especializaciones que antes se llamaban comunicación a secas se rebautizan de “comunicación estratégica” (el caso de la BUAP en México es ilustrativo pues será el primer Doctorado de una Universidad Pública en Comunicación Estratégica). Debo decir que aplaudo con alegría estos procesos al tiempo que asisto con tristeza y preocupación a una clara involución en España, donde la Universidad Complutense de Madrid está a punto de sustituir la materia de Estrategia en Comunicación (ya oculta en la actualidad bajo el título oficial de “Sistemas y Procesos”) por otra dedicada a la planificación publicitaria con y centrada en la figura del planner con claro olvido de que estrategar y planificar implican capacidades, procesos mentales y métodos de trabajo diferentes<sup>3</sup>.

**5. Diferentes aproximaciones:** uno de los rasgos que caracterizan el actual escenario y que afecta directamente a nuestro discurso es el hecho de que no hay un consenso a la hora de concretar cuáles son los rasgos que definen la comunicación estratégica. En un intento de poner orden podríamos hablar de tres posiciones claramente diferenciadas:

- Aquellos que utilizan la expresión comunicación estratégica pero no se preocupan por explicar qué aporta a la comunicación dicho cali-



ficativo. Se limitan a poner “estratégica” donde antes decía “persuasiva” (o no decía nada). Pareciera que con ello pretenden dar una idea más actual y moderna no tanto de la comunicación como de sí mismos.

- Un segundo grupo interesado por modernizar las organizaciones y hacerlas más estratégicas trata de concretar qué es la comunicación estratégica, pero al seguir anclados en el paradigma racionalista del management clásico se centran más en los aspectos propios de la dirección por objetivos sin llegar a introducir los cambios conceptuales que la nueva adjetivación se supone que exigiría:

- “La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos”, Francisco Barranco.

- “Estrategia de comunicación es la actividad que describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global”, Wilcox y Ault.

- “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”, Italo Pizzolante Negrón.

- “De todas las dimensiones del término ‘estrategia’ la que mejor casa con el uso de la expresión ‘comunicación estratégica’ es, sin lugar a dudas, la que lo define como ‘posición y ventaja’. Esta es la noción de estrategia, muy vinculada a su origen

---

<sup>3</sup>Después de haber creado en 1973 la materia de Estrategia, primero “Publicitaria”, después “Publicitaria y de las Relaciones Públicas” y más tarde “de la Comunicación Pública”, veo ahora con alegría como mi trabajo y fundamentación académica fructifica en Latinoamérica

técnico-militar, que tenía en mente Michael Porter al formular en los años 80's sus teorías del posicionamiento y de la ventaja competitiva", S.Sánchez Benítez (2011).

- "La comunicación estratégica tiene por objetivo, además de crear y fortalecer la imagen corporativa, la de contribuir a la diferenciación y lograr el posicionamiento para crear la ventaja competitiva de la organización", Picazo y Evadista.

- "La comunicación estratégica es importante para las empresas ya que participa en el diseño de planes estratégico de las organizaciones y busca garantizar el cumplimiento de objetivos a través de sus acciones a realizar por cada uno de los miembros de la empresa", Monica Delgado Solano, DIRCOM abril 26, 2012. A lo que añade: "En resumen, la comunicación estratégica puede ser resumida en tres partes:

-La empresa posee un conjunto de recursos con demasiado significado.

- En sus públicos causan diversas impresiones dependiendo de la interpretación que cada uno tenga.

- Mediante un buen manejo del punto uno es posible incidir de manera positiva en el segundo".

No hace falta decir que comentarios como estos son los que justifican la necesidad de una precisión conceptual.

• Un tercer grupo está formado por los que, ya viniendo del management o de la comunicación, acotan el fenómeno desde una lectura alineada con los nuevos paradigmas. Esta es la literatura que nos interesa y a la que hemos de acudir para identificar el fenómeno y orientar la acción comunicativa. Dentro de esta corriente detectamos a su vez tres subcorrientes:

**1. Aquellos autores** que aunque no llegan a explicar el fenómeno subrayan, con acierto, algunas funciones y rasgos del mismo:

- “La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”, Felipe Nieves Cruz.

- “Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (...) Su primer interés es el posicionamiento de la organización”, Tironi y Cavallo.

- “Se requiere de una comunicación planificada, que involucra el análisis de entornos, de riesgos y de amenazas que permitan la generación de un diagnóstico acertado y asertivo para calar con una visión estratégica empresarial que estampe la diferencia en dicho entorno”, Katia Muñoz Vásquez.

- “La gestión estratégica de las comunicaciones empresariales es decididamente holística, total e integradora”, Joan Costa.

- “La comunicación estratégica está destinada para miras a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo (...) la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes que den coherencia a la organización pero no olvidando a quién van dirigidos los mensajes”, F. J. Garrido.

- “La comunicación estratégica es una forma de pensar sistémicamente en cualquier nivel, ya sea personal, grupal y social. Este pensamiento sistémico obliga a concebir el proceso de la comunicación como un sistema para lo cual se necesita estar consciente de todas las partes que la integran”, Abraham Nosnik.

**2. Una segunda corriente** asimila la comunicación estratégica con aquella comunicación que responde a los nuevos paradigmas. De sus textos se desprende la sensación de que toda comunicación es estratégica siempre que cumpla con esas premisas paradigmáticas de ser compleja, fluida y significativa. Dentro de esta corriente están algunos de los autores que lideran la reconstrucción del campo:

- **Sandra Massoni (2005, 2007):**

“Una estrategia de comunicación es en este marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo-porque incluye múltiples dimensiones- y fluido –porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción.

”La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque conceptual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en sus interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción social y lável de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en relaciones concretas”.

- **Marcelo Manucci (2004, 2006, 2008):**

“Considero a la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de significados. La comunicación se transforma en estratégica cuando se posiciona como un proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos compartidos.

”La comunicación estratégica permite diseñar y gestionar significados”.

- Daniel Scheinsohn (2009):

“La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir a los procesos de significación, ya sean estos en empresas o en cualquier otro sujeto social (...) es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas.

”La función comunicativa trasciende las fronteras del marketing y debe instalarse en los territorios de la alta dirección”.

Si nos fijamos en estos textos podemos ver que Sandra Massoni pone el énfasis en la comunicación estratégica **como lugar de encuentro y de emergencia**. Mientras Marcelo Manuccci lo pone en la **significación y nos habla de “realidades compartidas”** (2004; 2006; 2008) y Scheinsohn se centra en **el paso del nivel táctico al nivel estratégico/directivo**. Y si Massoni se remite a la comunicación como un **método** para hacer emerger nuevos acuerdos relacionales, Manuccci (2008) la entiende como una **herramienta de gestión estratégica** necesaria para construir el futuro corporativo (2005) y Scheinsohn la concibe como **interactividad**.

**3. Finalmente identificamos un tercer grupo** que, aunque muy próximo al anterior en el plano teórico, parece hacer un esfuerzo más nítido por caracterizar la comunicación estratégica. Sirva de ejemplo de esta corriente el expresivo título de: “O que é comunicação estratégica nas organizações” de Ivonne de Lourdes Oliveira y María Aparecida de Paula (2008). Esta corriente -en la que me encuentro- si bien coincide con la anterior en muchas de sus conclusiones cuestiona que sea la significación, la relación o el encuentro lo que permite caracterizar a una comunicación de estratégica. Todos esos rasgos lo que indican es únicamente que dichas comunicaciones responden a los nuevos paradigmas.

Lo que realmente hace estratégicas a unas comunicaciones, y no a otras, es que tengan las cualidades que implica el calificativo estratégico. Cualidades que hay que explicitar (Alberto Pérez, 2001; Kathy Matilla, 2008; Villegas, 2010).

Algunas de las referencias a la comunicación estratégica que hemos recogido expresan mejor que nadie la necesidad de aclarar el fenómeno sobre el que estamos hablando.

### **5. Pero, ¿qué añade la calificación de “estratégica” a la comunicación?**

Venimos asistiendo a un largo viaje en el que la comunicación y la estrategia se han ido desplazando hacia una zona de convergencia entre ambas marcada por los nuevos paradigmas científicos. Hemos repasado la opinión de los expertos, pero, en gran medida, las cuestiones con que abríamos este artículo siguen todavía pendientes: **¿son todas las comunicaciones estratégicas? ¿Son todas las estrategias comunicativas? ¿Si no lo son en qué se diferencia la “comunicación estratégica” de la “comunicación” a secas? ¿Para qué usamos el adjetivo “estratégico” si después no tenemos en cuenta los rasgos y el sentido con que dicho término suele calificar a su sustantivo?** Ha llegado el momento de intentar responderlas.

**¿Son todas las comunicaciones estratégicas? ¿Son todas las estrategias comunicativas?** Según nuestra investigación, la respuesta es NO para ambas cuestiones. **No todas las estrategias son comunicativas.** Se suelen llamar estrategias de comunicación aquellas que persiguen objetivos comunicacionales o tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda en cada caso: de ventas, financiera, sanitaria, política, militar, etc.

**TAMPOCO todas las comunicaciones son estratégicas.** Para que una comunicación sea “estratégica” tiene que cumplir al menos tres requisitos:

**1.- Tener los rasgos de toda acción estratégica:**

Y aunque estos pueden variar según los diferentes autores pienso que se podrían resumir en los siguientes:

- Que sea concebida para alcanzar una determinada meta o futurible;
- que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en situación de incertidumbre;
- que en su elección el sujeto actúe anticipativamente;
- que al hacerlo tenga en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas, fuerzas o sistemas que con su intervención puedan afectar al resultado;
- que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen al futuro deseado (meta);
- y elegido una, que es la que se ejecuta (Alberto Pérez, 2001).

**2. Si además esa acción estratégica es comunicativa debería perseguir metas comunicacionales y/o materializarse mediante sistemas y acciones expresivos, y cumplir también ciertas funciones y tareas propias de su naturaleza significativa y relacional (todo ello dentro de la amplitud de miras que el giro retórico nos permite hoy).**

**3. Y si esa acción comunicativa estratégica se mueve dentro de los nuevos paradigmas, entonces tendría que tener otros rasgos adicionales tales como:** ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión,

la conectividad que la difusión; compartir y armonizar nuestras percepciones y valores más que imponer los nuestros; servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido y espacio. Pero en este caso no ya por ser estratégica, sino por responder a los nuevos paradigmas.

Estos rasgos con los que el término “estratégico” suele calificar a su sustantivo establecen las diferencias entre la “comunicación estratégica” de la “comunicación” a secas. Pero para mí la cuestión no se resuelve en un mero ejercicio semántico. Pienso que, para que podamos hablar en propiedad de “comunicación estratégica”, lo importante no es tanto cumplir unos requisitos como de alcanzar un nuevo nivel de comprensión. Y que hablar de comunicación estratégica implica comprender quiénes somos y cómo nos relacionamos con los demás mientras tejemos la trama futura de nuestras vidas.

**Pues bien, según las ciencias de la vida (epígrafe 24 de la nomenclatura de la UNESCO):**

- La vida es indeterminación: Hoy prospera la tesis de que el Universo tiene una estructura profunda matemática explicable a partir de una billonésima de segundo después del Bing Bang (hace 15.000 millones de años) mediante unos pocos números y leyes matemáticas, que algunos autores (Rowan-Robinson, 2002) reducen a 9 y otros a menos. Pero en un mundo en el que todo lo demás está determinado, con la vida aparece “una zona de indeterminación”. Esta noción de “margen o banda de indeterminación” es clave pues permite ubicar la estrategia en una historia vital “no escrita del todo”. Y no dentro de una trama de determinismo genético: “Lo que hay es un fenómeno de epigénesis: (...) el organismo va surgiendo en una historia (...) Las condiciones genéticas constituyen la estructura inicial del organismo, el fundamento para el desarrollo, pero no determina el curso de la epigénesis



porque este va surgiendo como un fenómeno histórico” (Maturana, 1997). Allí donde las interacciones entre las aplicaciones del programa genético y los condicionantes del medio ambiente exigen nuevas repuestas, se abre para los seres vivos un margen de maniobra. Lo llamamos adaptación. La vida no es mera ejecución del programa sino que implica creación (Bergson); ruido/caos (Von Foester); autopoiesis (Maturana y Varela) y decisión (Morin). Pero esa “zona de indeterminación” no es la misma para todos los seres vivos: aumenta en la medida en que se avanza en la filogénesis.

- La vida es relación: La vida implica relación con el medio ambiente y a esa relación se la llama comunicación; se habla así de comunicación celular como la capacidad que tienen todas las células de intercambiar información fisicoquímica con el medio ambiente y con otras células. Los organismos no “se adaptan” mecánicamente a un medio fijado de antemano, a un “nicho” exterior autónomo, sino que –en cierta medida– “lo construyen” a través de sus propias actividades vitales. En consecuencia, tanto los organismos como su ecosistema se encuentran en un estado de constante flujo, de fluidez, en donde se modifican y reconstruyen continuamente al interactuar entre sí, “acoplándose” de forma mutua y recíproca (Lewontin, 2000; Moriello, 2005).
- Las estrategias son las respuestas homeostáticas de los seres vivos a los cambios de su entorno orientadas a su supervivencia: Todo ser vivo para seguir siéndolo tiene que cumplir unas funciones vitales (que le permitan sobrevivir, reproducirse y autoproducirse). Esas funciones se cumplen gracias a determinados procesos operacionales que les permiten percibir y detectar discontinuidades en su entorno (vigilia); identificar mediante marcadores somáticos si esas discontinuidades afectan a su supervivencia (umbral de ries-

go); y elaborar sus respuestas. A esas respuestas se les llama estrategias.

- Con la llegada de lo humano y de sus nuevas capacidades las estrategias alcanzan otras dimensiones: de transformación y no solo de adaptación; de anticipación a futuro y no solo reactivas; de mejor vivencia y no solo de supervivencia, etc.

Esa es la línea de investigación que en mi opinión deberíamos seguir si queremos no solo identificar sino también comprender el fenómeno de la “comunicación estratégica”.

### **Conclusiones finales**

Hemos recorrido diferentes senderos y hemos visto los desplazamientos de la comunicación y la estrategia hacia una zona de convergencia marcada por los nuevos paradigmas científicos. Ese viaje nos ha permitido afirmar que no todas las comunicaciones son estratégicas (si lo fuesen sobraría el adjetivo) y que solo lo son aquellas que responden a las cualidades (ya mencionadas) que implica el calificativo estratégico. Pero sobre todo pienso que hablar de comunicación estratégica implica comprender el componente relacional de nuestra naturaleza humana y la forma en que gestionamos nuestro presente y a la vez tejemos nuestra trama vital futura; la forma en que mezclamos realidades con virtualidades, símbolos con actos físicos, y tratamos de dar sentido a un realidad carente del mismo.

Me gustaría pensar que esta exploración haya servido para ayudar a acotar el fenómeno. Nos faltaría ahora dar el gran salto: encarnar el fenómeno de la comunicación estratégica en la trama de la Vida. Darle así su dimensión biológica y no solo social, política o económica. Confío que cuando demos ese paso (como Maturana lo dio con la biología del conocimiento) seremos capaces de ver con más claridad hasta qué punto estrategia y comunicación se potencian mutuamente. Y a partir de ese nuevo entendimiento podremos hacer mejor nuestro trabajo de docentes y comunicadores profesionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aaker, D. (1975): "Advertising Management: Practical Perspectives", Paperback.

Alberto Pérez, R. (2001): Estrategias de comunicación, Ariel, Barcelona (España).

Alberto Pérez, R. (2003a): "Por que é necessária uma nova teoria estratégica? (en) Marketeer, nº 85, agosto 2003, Portugal.

Alberto Pérez, R. (2003b): La nueva teoría estratégica pasa por Santiago (en) Boletín Chileno de Comunicación, nº 54, noviembre, Universidad Diego Portales, (Chile).

Alberto Pérez, R. (2004a): El siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos y sus estrategias 9/08/2004 en [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net), (Recuperado 20-9-2007).

Alberto Pérez, R. (2004b): Podemos hacer mejor las cosas: Hacia una nueva teoría estratégica refundada desde la comunicación (en) Interacción, 36-40, Colombia, Mayo 2004, Recuperado 15-7-2005] Y en [www.communicationforsocialchange.org](http://www.communicationforsocialchange.org).

Alberto Pérez, R. (2005): Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, Fisec-estrategias, Año I N° 2, Argentina.

Alberto Pérez, R. (2005<sup>a</sup>): La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión, Fisec-estrategias, Año I N°.

Alberto Pérez, R. (2005b). Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, en Fisec-estrategias, Año I N° 2 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.

Alberto Pérez, R. (2006): Estrategias de comunicación para las revistas científicas, (en) Diálogos entre Editores Científicos Iberoamericanos, CAYCIT, CONICET, Buenos Aires (Argentina).

Alberto Pérez, R. (2006): Razones para una nueva teoría estratégica, (en) [www.comminit.com](http://www.comminit.com) y en Encuentros Científicos, nº 2 Universidade do Algarve, (Portugal).

Alberto Pérez, R. (2007a): Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica, [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar), Publicado el 03-09-- 2007 / Edición N° 7 / Año III.

Alberto Pérez, R. (2007b): “Nuevos paradigmas en comunicación estratégica”, serie de cuatro artículos en [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net) , 22 Marzo, 30 Marzo, 15 Mayo y 25 Junio 2007.

Alberto Pérez, R. (2008): “Estrategias de Comunicación”. Prólogo de Jesús Martín Barbero. 4ª ed. Ariel, Barcelona (España).

Alberto Pérez, R. (2008): Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada (en) “Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias” Organización Católica latinoamericana y caribeña de Comunicación (OCLACC) / Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) Quito (Ecuador).

Alberto Pérez, R. (2010): o.p. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, (Colombia).

Alberto Pérez, R. (2010): Pensar la acción, prólogo a Múnica Uribe.

Alberto Pérez, R. (2012): “011: el año que la comunicación se rebautizó de estratégica”, Dircom, n° 93, Diciembre 2011, Buenos Aires (Argentina).

Alberto Pérez, R. (2012): Pensar la estrategia. La Crujía, Buenos Aires (Argentina).

Alberto Pérez, R. y Martínez Ramos, E.: (1981) La estrategia de la comunicación publicitaria, Madrid, Instituto Nacional de Publicidad.

Alberto Pérez, R. y Massoni, S. (2009) Hacia una teoría General de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Introducción de Enrique V. Iglesias. Ariel, Barcelona.

Alberto Pérez, R. y Suso, J. (1977) La eficacia de la Publicidad ante las actitudes del consumidor, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, Serie Primeros Premios.

Aldrich, H. y Herker, D. (1977) Boundary spanning roles and organisational structure. *Academy of Management Review* 2.

Ansoff, I. (1976): *From strategic planning to strategic management*, New York: John Wiley, Aranguren J.L.: *La comunicación humana*, Guadarrama, Madrid, 1976.

Ansoff, I. (1979): *Strategic Management*, Londres, Mc Millan.

Arceo Vacas, A. (1999): *Estrategias de relaciones públicas. Metodologías*, Madrid, ICIE.

Argenti, J. (1996): *Corporate Communication as a Discipline: Toward A Definition*, *Management Communication Quarterly*, 10 (1).

Argenti, P., Howell P. y Beck, K.: (2005) "The Strategic Communication Imperative" *MIT Sloan Management Review*, 46(3).

Audy. (1973): *Estrategia publicitaria y de Marketing* Ed. Guadiana, Madrid.

Ávila, R. (2004:) *Crítica de la comunicación organizacional*, UNAM, México.

Babiak, P. y Hare, R. D. (2006): "Snakes in suits. When Psychopaths go to work" HarperCollins.

Bartoli, A. (1991): *Communication et organisation. Pour une politique general cohérente*, Paris, Ed. D'organisation.

Beltrán Salmón y Luis Ramiro (2000) *Investigación sobre comunicación en Latinoamérica. Inicio, trascendencia y -proyección*. La Paz: Plural Editores/Universidad Católica Boliviana.

Berger P.L. (1999) *Los límites de la cohesión social*, Informe Bertelsmann coordinado por y con el subtítulo *Conflictos y mediación en las sociedades pluralistas* (Galaxia Gutenberg, 1999).

Berger, Ch. y Calabrese, R. (1975): "Towards a developmental theory of interpersonal communication" *Human Communication Research*, 1.

Bernays, E. L. (1955): The Engineering of Consent, Norman, OK, The University of Oklahoma Press.

Bettinghaus, E. (1966) Message preparation: the nature of proof, Indianapolis.

Bogart, L. (1967) Strategy in Advertising, Harcourt, Brace & World, Inc., New York.

Borden, N. H y Marshall, M.V. (1959): Advertising management.

Botan, C.H. y Hazleton, V.JR. (1989): Public Relations Theory, Lawrence Erlbaum Ass. Publis. New Jersey.

Boyri, Ph.A. (1989): Les relations Publiques ou la strategie de la confiance, Eyrolles, París.

Bueno, W. (2003): Comunicação empresarial : teoria e pesquisa, Barueri: Manole.

Canella, R., Tsuji, T., Albarello, F. (2005): Procesos digitales como Estrategias de Comunicación para la Reducción de la Brecha, en Razón y Palabra, junio-julio 2005.

Capriotti, P. (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa, Ariel, Barcelona.

Cardoso, C. (ed.) (2002): Comunicação organizacional hoje, Lauro de Freitas, Unibahia Editora, 2002.

Caywood (Ed.), (1997): The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, McGraw-Hill, New York.

CIESPAL (1973): "Seminario sobre la investigación de la comunicación en América Latina", Informe Provisional, en Chasqui (Primera Época, Núm. 4).

Conrad, C. y Poole, M.S. (1994): Strategic Organizational Communication, Fort Worth: Harcourt Brace.

Cutlip y Center, (1952): Effective public relations. Pathways to public favour, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (1994): Effective Public Relations, 7th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Damasio, A. R., (1994): Descartes's error, New York: G.P. Putnam's Sons, Ed.

En castellano (1996) El error de Descartes. Barcelona, Drakontos Crítica.

De Kerckhoven, D. (1999): La piel de la cultura, Barcelona, Gedisa.

De Salas Nestares, M<sup>a</sup> Isabel (2005): Pienso luego Participo, clave de las estrategias para la gestión del conocimiento en la red, Fisec-estrategias Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año I, N° 2.

De Wit, B, y Meyer, R. (1998): Strategy, Content, Context, New York, West Publishing Company.

Delgado Solano, M. (2012): ¿Qué es la comunicación estratégica?, DIR-COM abril 26, 2012.

Ditchter, E. (1960): The Strategy of Desire, Nueva York.

Dolphin y Fan (2000): Is corporate communication a strategic function?, Management Decision, 38 (1/2).

Echeverría, R. (1994): Ontología del lenguaje. Santiago de Chile: Dolmen European Communication Monitor 2001.

Freitas, R.; Lucas, L. (eds) (2002): Desafíos contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas, Summus, Sao Paulo.

Galindo Cáceres, J. (2005): Hacia una comunicología posible, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.

Galindo Cáceres, J. (2011): Comunicación Estratégica e ingeniería social en comunicación, en Razón y Palabra nº 75, febrero-abril.

Galindo, J. y Luna, C. (coord.) (1995): Campo académico de la comunicación: Hacia una reconstrucción reflexiva. Guadalajara: ITESO/Conaculta.

Garrido, F. J. (2004): Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Glenn, J.C., Gordon T.J. y Florescu, E. (2010): 2010 State of the Future, Millennium Project.

Grunig, J.E. y Repper, F.C. (1992): Strategic management, publics and issues. In J.E. Grunig (ed.) Excellence in Public Relations and Communications Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Gruning, J.E., y Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, Forth Worth: Harcourt Brace.

Gumucio Dagrón, A. (2001): Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social /Fundación Rockefeller, New York.

Gumucio Dagrón. A. (2008): "Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y el desarrollo "en Alberto Pérez, R, y Massoni, S.

Hopkins, C. (1923): "Scientific Advertising" Lord & Thomas, New York.

Islas, O (2003): El desarrollo tecnológico como detonador de algunas de las crisis epistemológicas que enfrentan las ciencias de la comunicación, en Razón y palabra Junio/Julio 2003.

Itami, H. y Roehl, Th. W. (1987): Mobilizing Invisible Assets, , Cambridge, MA, Harvard University Press.

Kahneman, D. y A. Tversky (1973): "On the psychology of prediction", Psychological Review 80, 237-251.



Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (eds.) (1982): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. New York: Cambridge University Press.

Kendall, R. (1997): Public Relations Campaign Strategies, Allyn & Baycon, Boston.

Kunsch, M. (2003): Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, Sao Paulo, Summus.

Lewontin, R.C. (2000): The Triple Helix: Gene, Organism and Environment. Harvard University Press, Cambridge, MA. Ed. española: Genes, organismo y ambiente. Barcelona, Editorial Gedisa.

Macías, N. y Cardona, D. (2007): Comunicometodología: Intervención social estratégica, Instituto Internacional de Filosofía.

Manucci, M. (2004): Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas Bogota, SAF Grupo.

Manucci, M. (2005): Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo Quito: CIESPAL.

Manucci, M. (2005b): Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. <http://www.estrategika.com.ar/articulos.htm>.

Manucci, M. (2006): La estrategia de los cuatro círculos, Norma, Bogotá, Colombia.

Manucci, M. (2008): Impacto corporativo, La Crujía, Buenos Aires.

Marchiori, M. (2006): Cultura e comunicação organizacional, São Caetano do Sul, Difusão.

Marín, C. (1971): Elaboración del mensaje publicitario. Instituto Nacional de publicidad, Serie Primeros Premios.

Martin Serrano, M. (1981): Epistemología de la comunicación y análisis de referencia, AC, ed. Madrid.

Martin Serrano, M. (1982): Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de referencia, Universidad Complutense, Madrid.

Martin-Barbero, J. (2002): Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura, Fondo de Cultura Económica, Bogotá.

Martin-Barbero, J. (2003): "Comunicación fin de siglo ¿Para dónde va nuestra investigación?" en Innovarium.

Massoni, S. (1990): La comunicación como herramienta estratégica, editado por la Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA. Argentina: Pergamino.

Massoni, S. (2005): "Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido" en Revista Académica-estrategias, Año I N°2, FISEC, Ar URL de la Revista: [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar)

Massoni, S. (2007): "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido." Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.

Massoni, S. (2007b): "Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha." (Editora) Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario. Argentina.

Matilla, K. (2008): Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, UOC, Barcelona.

Maturana, H. y Varela, F. (1984): El árbol del conocimiento, Bases biológicas del entendimiento humano, Organización de Estados Americanos, OEA.

May, S. y Mumby, D.K. (eds.) (2005): Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

McPhee, R. y Zaug, P. (2000): The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. Electronic Journal of Communication.

Moriello, S.A. (2005): Los nuevos caminos del conocimiento. Organismos y entorno interactúan para encontrar el significado a partir de una interacción dialéctica [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net), 13/11/ 2005.

Moriello, S.A. (2005b): Nuevos enfoques en el estudio de la mente, [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net) 19/6/2005.

Morin, E. (1995): Introducción al pensamiento complejo, Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (1996): El pensamiento complejo: antídoto para pensamientos únicos. París. Material tomado de la página web de la Biblioteca de Pensamiento complejo, <http://216.22.168.217.docum1.htm>, diciembre 1996.

Morin, E. (2003): La mente bien ordenada, Barcelona: Seix Barral .

Morin, E. (2003): La Identidad Humana. El Método V. La humanidad de la humanidad. Barcelona, Círculo de Lectores. 350.

Morin, E. (2008): Encuentro con FISEC en el Chateau d'Orion dentro del ciclo «Croisements de Cultures ».

Mumby D. (comp) (1997): Narrativa y Control Social, Buenos Aires. Amorrortu Editores.

Múnera Uribe, P.A. (2005): El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable. 1 ed. Medellín: Editorial Zuluaga, Munné, F.

Múnera Uribe, P.A. (2010): La articulación teoría-práctica en la comunicación, Universidad autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia.

Muñoz Vásquez, K. (2006): Comunicación estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones, en [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar) , Edición N° 3, Publicado el 001-06-20026.

Muriel, M.L. y Rota, G. (1980): "Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Humanas". Editora Andina. Quito, Ecuador.

Mut Camacho, M. (2006): El director de comunicación, perfil de una nueva figura (en ) Fisec-estrategias, Vol. 2, n° 5, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina.

Nosnik, A. (1991): El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones. (en) Fernández, C. (Comp). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Oliveira, I.L y De Paula M. A. O que é vomunicação nas oraganizações?, Paulus, São Paulo, Brasil.

Oliveira, I.L. (2002): "Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: un paradigma dde ineteração dialógica". Tese de Ductorado, UFRJ: Escola ded comunicação.

Oliveira, I.L. y Nogueira Seoares, A.T. (ed.) (2008): Interfaces e tendencias da comunicaÇão no contexto das organizações, Michelle Fernândes Aranha San Caetano do Sul, Brasil.

Picazo, L. y Evadista, G. (2003): Comunicación Estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa. México: McGraw-Hill.

Pimienta, D. y Barnola, L. (2001): La experiencia del proyecto Metodología e Impacto Social de las TIC en América Latina y el Caribe (MISTICA) y la constitución de la red de observación OLISTICA, en Bonilla.

Punset, E. (2011): Mentas Maravillosas, en Muy interesante, nº 363, agosto 2011.

Putnam, L. y Pacanowsky, M.E. (eds.) (1983): Communication and organizations: an interpretative approach, Sage, Beverly Hills, CA.

Roveda Hoyos, A. (2007): ¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las Facultades y Escuelas de Comunicación y Periodismo?, en Comunicación Organizacional, revista Signo y Pensamiento, volumen XXVI julio - diciembre de 2007, Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Roveda Hoyos, A. (2009): El Santo Grial de la Comunicación. Claves para la búsqueda del pensamiento estratégico en la facultades y escuelas de Comunicación en Iberoamérica, en la revista Signo y Pensamiento (2009) y en [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar). Publicado el 03-09-2007 / Edición Nº 7 / Año III.

Rowan-Robinson, M. (2002): Los nueve números del cosmos, en La Mirada de la Ciencia, Editorial Complutense, Madrid.

Scheinsohn, D. (2009): Comunicación estratégica, Granica, Buenos Aires.

Schultz, D. (1981): "Essentials of Advertising Strategy" Crain Books, Inc., Chicago.

Tironi y Cavallo (2001, 2004): Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales, Taurus.

Torrice, E. (1999): Comunicación latinoamericana: Caminos y evaluaciones. La Paz: U. Andina Simón Bolívar. 2004: abordajes y periodos de la teoría de la comunicación.

Treviño R. y Arango, B (2001): La trama, Articulación Estratégica de Acciones para Enfrentar los Retos Ingentes del Mundo de Hoy, No editado, ponencia en el II Encuentro Internacional de Estrategar, Julio 2011.

UIA (Union of International Associations) (1994): Encyclopedia of World Problems and Human Potential (EWPHP), Munich: K.G. Saur.

UIA (Union of International Associations) (1994): Encyclopedia of World Problems and Human Potential (EWPHP), Munich: K.G. Saur, Munich.

UIA (Union of International Associations) (1995): International Organization Solution Strategies, Munich: K.G. Saur.

Van Riel C.B.M. (1997): "Comunicacção corporativa" Prentice Hall.

Vassallo de López, María Inmacolata (2002): "Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la comunicación", en Ma. I. Vassallo de L. y R. Fuentes N. (comps.) Comunicación: Campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas. Guadalajara: ITESO/UAA/U. de C./U. de G.

Villegas, D. (2010): Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación, tesis Doctoral, Universidad de Lleida, España.

Wilcox, D.J., Cameron, G.T, Ault, Ph y Aggee, W. (1989): Public Strategies and tactics, Madrid, Pearson education.