

¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano

Iberoamerikatik teoria estrátégico berri bat ari da sortzen?
Hesparru iberoamerikar eta anglosaxoiarren
erkaketa eta berrikusteka

A New Strategic Theory from Latin America? Review and
Comparison of English Speaking and Latin American Field

*Dino Villegas*¹

zer

Vol. 14 – Núm. 27

ISSN: 1137-1102

pp. 225-249

2009

Recibido el 10 de junio de 2008, aprobado el 23 de julio de 2009.

Resumen

En 1994 Prahalad y Hamel hacen un llamado a repensar el paradigma estratégico, acción que tuvo repuesta positiva desde Iberoamérica en el libro “Estrategias de Comunicación” (Pérez, 2001), y que luego ha sido recogido por los expertos del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC).

Pero, ¿estamos ante una teoría desde Iberoamérica?; ¿Qué se está estudiando desde los académicos de habla inglesa? Para responder a estas preguntas se revisaron 20 de las principales revistas académicas del mundo sajón y luego se compararon sus temáticas con los actuales estudios iberoamericanos. Se destacan tres líneas de trabajo: (a) Relevancia y función de la comunicación, (b) Relaciones interpersonales (micronivel) y (c) discurso, narrativa y las ciencias del lenguaje.

Palabras clave: Comunicación · Estrategia · Teoría Estratégica

¹ Centro de Liderazgo e Innovación en Capacitación (CLIC) –Chile–, dvillegas@centroclic.cl

Laburpena

1994. urteko Prahalad eta Hamelék paradigma estrategikoa berpentsatzeko deiak Pérez (2001) "Komunikazio Estrategiak" izan zuen erantzuna, geroztik Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)-en adituek jaso izana. Baina, Iberoamerikatiko teoria dugu hau? Zer diote ingelesez aritzen diren akademikoek? Hau argitzeko, eremu akademiko anglosaxoniarraren 20 aldizkari nagusiak aztertu eta gaur egungo ikerketa iberoamerikarrekin alderatu dira. Hiru lan lerroak azaltzen dira: (a) komunikazioaren funtzioa eta garrantzia, (b) pertsonen arteko harremanak (mikro), eta (c) lengoaiaren zientziak, diskurtsoa eta narratiba.

Gako-hitzak: Komunikazioa · Estrategia · Teoria Estrategikoa

Abstract

In 1994 Prahalad and Hamel ask for a new strategic paradigm, the answer to this call come from the book "Estrategias de Comunicación" (Perez, 2001) and then by experts from FISEC (The Iberoamerican Strategic Communications Forum).

But, can we say that is a new theory? it's really from Ibero-America?, are Anglo and Ibero academics interests in any way similar? To answer this questions we review 20 of the major academic journals in the english spoken world and then compare its subjects with the current Iberoamerican studies. The focus was on the three categories of greater presence: (a) The relevance and role of communication, (b) interpersonal relationships within organizations (micro-level) and (c) narrative and discourses studies.

Keywords: Communication · Strategy · Strategic Theory · Management

0. Introducción

El llamamiento que en 1994 hicieron Prahalad y Hamel para que investigadores y estudiosos de la materia repensaran la teoría estratégica desde otros paradigmas, encontró una repuesta positiva en Iberoamérica. Muestra de ello es el libro “Estrategias de Comunicación” (Pérez, 2001), con el que se abrió una puerta, al proponer que la estrategia fuese repensada desde la comunicación. Esta idea fue recogida, posteriormente, por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), plataforma de intercambio que agrupa a más de 300 expertos de unas 100 Universidades Iberoamericanas, y desde donde se estudian y hacen aportaciones a una Nueva Teoría Estratégica. Su fundamento principal es la comunicación y el estudio de la estrategia y sus procesos, desde una mirada multidisciplinar a partir del paradigma de la complejidad.

De esta forma, los investigadores de FISEC han venido generando avances para esta nueva Teoría Estratégica, que se concretan en los 124 artículos publicados por 105 autores de diversos países iberoamericanos en su revista académica on line [www.fisec-estrategias.com.ar], que se edita en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (Argentina), y en los libros más recientes de sus investigadores. Sus orígenes se remontan al primer encuentro realizado por dicho Foro, celebrado en la Universidad Complutense de Madrid (Noviembre del 2002), al que asistieron diversos académicos y expertos de Iberoamérica, con participantes de México, Chile, Argentina, Perú, Venezuela, Portugal y España. En ese encuentro, los asistentes concordaron en la necesidad de repensar la teoría estratégica desde la comunicación, la interculturalidad y el consenso.

En los años siguientes se ha establecido la tendencia de encuentros anuales, los que han generado innumerables contribuciones a las ciencias de la comunicación, en general, y la Teoría Estratégica, en particular. Algunas de las diferencias que se ha establecido entre la nueva y la vieja teoría son las siguientes:

Como se puede ver, todos los puntos que se recogen en la Tabla 1 pueden ser resumidos en una sola gran propuesta: el regreso del ser humano a la teoría estratégica (Pérez, 2005). “Las sociedades avanzadas, sus economías y sus empresas serán más humanas y tendrán unos códigos de conducta muchos más éticos que los actuales” (Castilla, 2005: 26). En este sentido “La estrategia es una capacidad humana antes que una teoría” (Pérez, 2005: 15).

Tabla 1. Diferencias entre la Teoría Clásica y La Nueva Teoría Estratégica

Teoría Convencional	Nueva Teoría
Exacta	Encausa Conductas
Estática	Dinámica (Sistémica)
Ha perdido al sujeto	Recupera al Ser Humano
Trabaja con datos	Trabaja además con percepciones
Gestiona la producción de bienes y servicios que promete como los mejores en entornos competitivos	Gestiona producción de significación en entornos de fuerte ruido mediático
Trabaja con interacciones físicas y económicas	Trabaja también con interacciones simbólicas
Pretensión de Objetividad	Hermenéutica. Trabaja con la subjetividad de las percepciones
Analítica	Da Importancia a la síntesis creativa
Razón paradigmática	Razón discursiva / Narrativa

Adaptado de Pérez, 2004.

Actualmente, FISEC agrupa a una gran cantidad de expertos de la región, más miembros de Italia y EE.UU. Los estudios hacen referencia a diferentes contextos de la estrategia, estos son:

- Estrategias de Comunicación ante Los Grandes Problemas de la Humanidad
- Estrategias de Comunicación para el Desarrollo
- Estrategias de Comunicación para la Educación
- Estrategias de Comunicación para la Salud
- Estrategias de Comunicación Política y Social
- Estrategias de Comunicación Corporativa

Para el presente trabajo, nuestro interés reside específicamente en el ámbito de lo Corporativo. En este sentido, uno de los principales aportes de FISEC y La Nueva Teoría Estratégica reside en el hecho de cambiar la mirada desde una comunicación difusionista, es decir, primero se gesta la estratégica y luego se comunica (a través de publicidad, RR.PP, Comunicación interna, etc.) a una mirada de la comunicación integrada en el proceso estratégico, una mirada que sitúa a la comunicación como parte de la lectura del entorno, el nacimiento de la estrategia y la toma de decisiones.

Entre otros, son dos los puntos a destacar en el aporte de las propuestas y teorías que se han gestado en el entorno de FISEC: primero, que nacen desde la mirada Iberoamericana, y por primera vez en mucho tiempo no desde EE.UU; segundo, que cambia (aunque no los desecha) los puntos de apoyo clásicos de los paradigmas estratégicos (Militar, Lógico-Formal, Económico-Directivo). Pero, ¿podemos señalar tan enfáticamente lo anteriormente expuesto?, ¿podríamos hablar de una teoría naciente? En parte eso tratará de verificar el presente artículo, partiendo de la base que ya se han detectado 7 grandes cambios que le dan señas de identidad a la NTE, señas que revisaremos a continuación directamente desde un aporte solicitado a su autor, Rafael Alberto Pérez, para el presente artículo:

Las señas de Identidad de la nueva Teoría Estratégica y la apertura a un nuevo paradigma.

Por Rafael Alberto Perez.

La propuesta de una Nueva Teoría Estratégica” se formula por primera vez en la página 672 del libro “Estrategias de Comunicación”, de Rafael Alberto Pérez (Ariel, 2001). Pero, ¿de qué teoría hablamos?:

“Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”.

Reflexiones parecidas estaban presentes en otros expertos latinoamericanos. Es el caso de Sandra Massoni con “La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural” (1990); Jesús Martín Barbero (2002) al sugerir la “posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad”, y más recientemente, Marcelo Manucci (2004) con “Diseñar estrategia es diseñar significados”. También es posible que se encuentre en otros autores menos familiares para mí.

Es importante destacar que esa coincidencia en la distancia no venía dada tanto por la influencia y la lectura recíproca entre los respectivos autores- de hecho algunos de ellos ni se conocían ni se habían leído tampoco-, cuanto por las exigencias de la realidad ahí fuera. En el nuevo contexto de una sociedad supuestamente global en sus mercados y redes de información, pero claramente fragmentada en sus reglas y valores, se estaba haciendo patente la necesidad de tender puentes entre la las distintas partes de los conflictos/oportunidades. Surgía así una nueva orientación estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto.

Pero, para entender el alcance de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), lo mejor es tener en cuenta que introduce siete cambios drásticos con respecto a las actuales formulaciones de la Estrategia al uso. La NTE cambia:

- *El paradigma central*
- *El sujeto*
- *El sujeto colectivo: la organización*
- *El objeto de estudio y en su enfoque*
- *La matriz de estudio*
- *Las herramientas aplicativas*
- *La metodología de trabajo*

Siete cambios que significan una ruptura con los estudios convencionales y convierten a la Nueva Teoría Estratégica en una propuesta fuertemente diferenciada. Siete cambios que hacen que estemos más ante una revolución científica que ante un desarrollo de ciencia normal.

1° Cambio en el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad

Implica asumir el paradigma de la complejidad. Ver el mundo como una trama fluida que sigue dinámicas no siempre lineales. Lo que requiere de métodos de análisis que nos permitan estudiarla (sin romperla ni trocearla), comprenderla y operar en dicha complejidad

2° Cambio en el sujeto: del actor racional al hombre relacional

Se trata de trabajar con seres humanos (relacionales) y no con constructos artificiosos, tales como el homo oeconomicus, el actor racional, etc., lo que conduce a una orientación más consensual y cultural. Si la realidad es una trama, y los seres humanos formamos parte de ella, la Estrategia pasa a ser una forma de tejer o desentramar esa red en busca de otra configuración más propicia para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia.

3° Cambio en la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación

Ya no nos vale pensar en organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas donde fríos directivos adoptan decisiones centralizadas siguiendo secuencias pre-establecidas. En cambio sí nos vale

pensar en las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Entender que, como tales, evolucionan, a veces, de forma desordenada. Fijarse en los flujos y en las interconexiones, ahí donde surgen las relaciones y las innovaciones. Y a la hora de dirigirlas, buscar cauces que ayuden a su co-evolución (sin asfixiarlas) y preocuparse por el sentido y la significación que cada una es capaz de generar para los demás participantes en esa trama relacional interna y externa

4° Cambio en el objeto y el enfoque de la Estrategia: de lo contingente a lo inmanente (el estrategar) y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

Frente a una Estrategia que se ha desorientado respecto a su objeto de estudio, la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias: el estrategar. A partir de este modelo básico descriptivo estaremos en condiciones de proponer modelos normativos más realistas y eficientes. Y frente a un enfoque conflictivo, propone otro dialogante mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados.

5° Cambio en la matriz de estudio: de la economía a la comunicación

La comunicación nos ofrece una matriz unitaria desde la que estudiar las relaciones humanas, y se destaca como el nuevo locus desde el que repensar y reformular una Teoría General de la Estrategia.

6° Cambio en las herramientas: los nuevos instrumentos para hacer estrategias en un mundo complejo, dinámico y, a veces, caótico

Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones. La buena noticia es que ya existen, proceden en general de otras disciplinas, y el estratega de hoy puede aprovecharse de ellos. Nadie se lo va a impedir, salvo el mismo.

7° Cambio en la metodología: los nuevos modelos

Una nueva formulación del proceso estratégico conduce necesariamente a nuevos modelos estratégicos. La NTE aporta un cambio sustancial en la forma de hacer las estrategias.

1. Investigaciones publicadas en revistas anglosajonas. Dimensiones, categorías y tendencias

Este es el escenario en que nos encontramos un grupo relevante de estudiosos de la comunicación estratégica en Iberoamérica, pero estas

propuestas no deben quedarse sólo en nuestro alcance geográfico, deben debatirse con expertos y académicos de otros ámbitos y zonas geográficas. Para ello hemos de dialogar con revistas y universidades extranjeras, conocer sus lógicas, comprender, estudiar acuerdos y desacuerdos, avanzando hacia una mejor comprensión de la teoría y práctica.

Anteriormente mencionamos que nuestro interés para el presente paper está en el ámbito de lo corporativo, también afirmamos que la nueva teoría estratégica presenta una quiebra con las actuales propuestas del Management. Sin duda la gestión de negocios, hasta el momento, se ha alimentado en gran medida de los autores de habla inglesa. Nombres como Porter, Kotler, Peters, Hamel, Prahalad, Senge y Drucker, entre otros, están dentro de los más citados por los académicos y más reconocidos en las organizaciones.

Por ello nos parece coherente y relevante estar atentos a los últimos avances y publicaciones de habla inglesa, y preguntarnos: ¿están tomando un rumbo coincidente, al menos en algunos vectores, con la propuesta Iberoamericana?; ¿Qué intereses están demostrando los académicos de habla inglesa en temas similares?; ¿Qué líneas y sublíneas de estudio actualmente se acercan al tema?; ¿Es considerada la comunicación como constituyente de la organización y movilizadora de sus activos intangibles o solamente como una herramienta estratégica de venta? Estas son algunas de las preguntas que trataremos de contestar, de tal manera que permiten comprender los cruces existentes entre la investigación anglosajona y la mirada Iberoamericana.

Es justamente este el corpus de estudio de la presente investigación: la producción actual de artículos en el trinomio comunicación-estrategia-empresa en las revistas académicas de habla inglesa, y compararlas con las actuales propuestas de FISEC y otras iberoamericanas similares, para comprender las diferencias y similitudes existentes

Otro tema que nos interesa poder dilucidar es de dónde proviene la producción investigadora: ¿de las revistas de comunicación o, mayoritariamente, de las de Management?

Para explorar los interrogantes planteados revisamos las líneas de trabajo más relevantes que vinculan la estrategia con la comunicación, en un corte temporal de dos años (2004-2005) en las principales revistas angloparlantes del área, de tal manera de complementar y comparar con la mirada Iberoamericana.

Para una mayor profundidad de la revisión, además de la muestra bianual y una sistematización metodológica siguiendo la línea que ya probaron y sistematizaron Jones, Watson, Gardner y Gallois (2004) en su

revisión bibliográfica, en la que concluyen en 6 desafíos para los investigadores en comunicación, utilizamos un proceso de recolección similar, revisando varias revistas científicas del área de comunicación y gestión, para extraer las principales líneas de trabajo en ese campo.

Una vez seleccionada la muestra se revisaron todos los abstracts que respondiesen al trinomio empresa-estrategia-comunicación. Es decir, fueron considerados artículos que de alguna manera integraran los tres conceptos mencionados. Por ejemplo, si un artículo respondía a los conceptos de comunicación y estrategia, pero no estaba situado en el ámbito organizacional, no era considerado, y así sucesivamente. Al mismo tiempo, se consideraron artículos que no hacían referencia explícita o directa a una de las nociones, pero que claramente estaba en el campo o, lo que es lo mismo, un artículo que hablara de las relaciones estratégicas en el interior de las organizaciones era incluido en el estudio, aunque no incluyera el término comunicación.

Debido a la amplitud de la materia, se decidió dejar fuera intencionadamente algunos tópicos; en este caso no se han considerado los artículos meramente relacionados con las Tecnologías de la Información, al menos que tuvieran directa relación con otras temáticas sociales o de uso (ej: equipos o relaciones a distancia). De igual manera se dejó fuera de consideración los artículos referentes a temas de marketing, que si bien podríamos considerarlos de comunicación, ya han demostrado tener su propio campo de estudio.

Tabla 2: Revistas de Comunicación Revisadas

<p><i>European Journal of Communication</i> <i>Human Communication Research</i> <i>Public Opinion Quarterly</i> <i>Theory, Culture and Society</i> <i>Communication Monographs</i></p>	<p><i>Journal of Communication</i> <i>Journal of Social & Personal Relationships</i> <i>Science Communication</i> <i>Discourse & Society</i> <i>Communication Theory</i></p>
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Revistas de Empresa Revisadas

<p><i>Academy of Management Journal</i> <i>Academy of Management Review</i> <i>Administrative Science Quarterly</i> <i>Human Resource Management</i> <i>Misquarterly: (Management Information Systems)</i></p>	<p><i>Organization Science</i> <i>Strategic Management Journal</i> <i>California Management Review</i> <i>Harvard Business Review</i> <i>Mit Sloan Management Review</i></p>
--	--

Fuente: elaboración propia

Para la ocasión elegimos una muestra de 10 revistas académicas sobre comunicación y 10 revistas académicas sobre gestión empresarial. La selección se realizó en base al Sistema de clasificación de revistas científicas y de ámbitos de las ciencias sociales y humanidades de España e internacionales, CARHUS Plus+ (2005). Las revistas escogidas fueron las que aparecen en las tablas 2 y 3.

2. Primeros resultados

Uno de los indicadores que llama inmediatamente la atención, y que nos interesa reflexionar, es la baja cantidad de artículos relacionados con el trinomio, encontrados en la revisión de las revistas académicas de comunicación. La siguiente tabla ilustra la cantidad de artículos seleccionados por revista.

Tabla 4. Resultados Revistas de Comunicación.

Revista	Resultados
<i>European Journal of Communication</i>	1
<i>Human Communication Research</i>	3
<i>Public Opinion Quarterly</i>	0
<i>Theory, Culture and Society</i>	0
<i>Communication Monographs</i>	5
<i>Journal of Communication</i>	2
<i>Journal of Social & Personal Relationships</i>	1
<i>Science Communication</i>	0
<i>Discourse & Society</i>	2
<i>Communication Theory</i>	4
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, la mayor producción en temas relacionados con el trinomio comunicación-empresa-estrategia lo tiene *Communication Monographs*, con 5 artículos al respecto. Llama la atención la nula presencia de artículos sobre el tema en las revistas: *Public Opinion Quarterly*, *Theory, Culture And Society*, *Science Communication*.

Tanto en el caso de *Public Opinion Quarterly*, como en el de *Culture And Society*, una rápida exploración de tomos anteriores nos confirmó que

su línea editorial no contempla temas de empresa, por lo que no advertimos presencia del trinomio (empresa-comunicación-estrategia) buscado. En *Science Communication*, en cambio, pudimos detectar algunos artículos que tocaban tangencialmente la materia.

En el caso de las revistas de administración, la relación fue la siguiente:

Tabla 5. Resultados revistas de empresa

Revista	Resultados
<i>Academy of Management Journal</i>	4
<i>Academy of Management Review</i>	10
<i>Administrative Science Quarterly</i>	2
<i>Human Resource Management</i>	6
<i>Misquarterly: (Management Information Systems)</i>	2
<i>Organization Science</i>	4
<i>Strategic Management Journal</i>	0
<i>California Management Review</i>	4
<i>Harvard Business Review</i>	7
<i>Mit Sloan Management Review</i>	4
Total	43

Fuente: elaboración propia

Es importante recalcar la cantidad de artículos encontrados en las revistas de gestión *Academy Of Management Review* y *Harvard Business Review*, aunque debemos aclarar el carácter trimestral de la primera y mensual de la segunda.

En *Strategic Management Journal*, si bien no se registraron artículos sobre Comunicación-Empresa-Estrategia, si encontramos artículos al respecto al indagar en números anteriores del *Journal*.

Podemos ver que los académicos que publican en las revistas de administración se han hecho cargo de la relación estrategia-empresa-comunicación. De los 61 artículos seleccionados sólo 30% (18), eran de revistas de comunicación, mientras que el 70% (43) pertenecían a revistas de gestión.

Esto ratificaría lo manifestado por Argenti (1996) sobre la importancia que ha comenzado a tener el tema de la comunicación para las Facultades de Negocios en Estados Unidos, haciendo una evolución gradual desde las Facultades de Periodismo a las de Business School.

También nos hace plantearnos dudas sobre el foco y la lógica que adquieren estas investigaciones; sobre ellos discutimos más adelante en base a los resultados por categorías.

Inmediatamente podemos ver una diferencia con la postura Iberoamericana, principalmente con los actuales focos de discusión en FISEC. En el mismo periodo de la muestra analizada la revista académica de FISEC publicó 15 artículos que hacían directa referencia al trinomio en cuestión, es decir sólo 3 menos que la suma de las 10 revistas de comunicación anglo parlantes revisadas, y 4 artículos más que los 10 de la *Academy Of Management Review*, la de mayor publicación en el área de las revistas de Management. Debemos aclarar que estos datos son sólo una mirada exploratoria, principalmente en busca de los intereses de los investigadores: primero debido a que los 15 artículos de la revista FISEC-ESTRATEGIA corresponden únicamente a las dos primeras ediciones (lo realizamos de esta manera para corresponder al corte temporal, podemos afirmar que luego la cantidad de artículos ha aumentado), y segundo porque deja de lado índices de impacto u otro tipo de indicador de mayor rigurosidad académica.

3.1. Principales líneas de estudio.

La revisión de los abstracts de los 61 artículos identificados nos arrojaron 7 categorías de estudio. Estas categorías corresponden al o a los focos de atención de cada paper.

Tabla 6. Categorías de estudio encontradas

1.	Discurso, Narrativa y lenguaje en la empresa.
2.	Micronivel. Relaciones Interpersonales.
3.	Comunicación, relevancia y función.
4.	Estudios sobre relaciones públicas.
5.	Revisiones Bibliográfica del área.
6.	Estudios de crítica al sistema empresarial.
7.	Estudios sobre “comunicación y participación.”

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, los artículos podían responder a una o más categorías. Por ejemplo, si un escrito versaba sobre la relevancia de la comunicación interpersonal en las empresas, se catalogaba en “Micronivel” y en “Relevancia y Función”. Otro que, por ejemplo, hablara sobre un análisis del discurso público de las organizaciones a través de los medios,

se catalogaba en “Relaciones Públicas” y en “Discurso, Narrativa y lenguaje”. Hemos de recordar que en todas las categorías se buscaba, además, que tuvieran relación con el trinomio empresa-estrategia-comunicación.

El ranking de apariciones por cada categoría fue el siguiente:

Tabla 7. Presencia de líneas de investigación en revistas académicas

1. Discurso, Narrativa y lenguaje en la empresa.	15
2. Micronivel. Relaciones Interpersonales.	24
3. Comunicación, relevancia y función.	26
4. Estudios sobre relaciones públicas.	4
5. Revisiones Bibliográfica del área.	2
6. Estudios de crítica al sistema empresarial.	4
7. Estudios sobre “comunicación y participación”.	2

Fuente: elaboración propia.

Una lectura más detenida de los artículos de las tres categorías que lideran las apariciones sobre comunicación empresarial nos permitió observar que ponen su foco en:

- (a) La relevancia y función de la comunicación,
- (b) las relaciones interpersonales en las organizaciones (de micronivel),
- (c) y las disciplinas del discurso, narrativa y las ciencias del lenguaje.

Todavía no podíamos contestar a las cinco preguntas que habían motivado el estudio ¿Qué interés están demostrando los académicos de habla inglesa en temas similares a los estudios Iberoamericanos?; ¿Existe un corpus de investigación interesante sobre comunicación, estrategia y empresa en estas publicaciones?; ¿Qué líneas y sublíneas de estudio actualmente se acercan al tema?; ¿Es considerada la comunicación como constituyente de la organización y movilizadora de sus activos intangibles o solamente como una herramienta estratégica de venta?; ¿Cuál es la correspondencia de las investigación anglosajona con los estudios que se están realizando en FISEC? Todavía no estábamos en condición de contestarlas –repetimos– pero estábamos más cerca de alcanzarlo. Para ello nos faltaba (a) compararlas con el actual estudio Iberoamericano de FISEC de dichas temáticas, y (b)

establecer hasta qué punto la comunicación es pensada como constituyente de la estrategia en las organizaciones modernas.

Con este objetivo nos adentramos en el análisis de las 3 categorías de mayor recurrencia, comparando los principales artículos detectados con el estudio de la temática por parte de los expertos del Foro y de otras líneas Iberoamericanas.

a. Comunicación, relevancia y funciones

Esta es una de las áreas en que mayor interés teníamos en el momento de realizar esta investigación - principalmente por la relevancia que tiene en el debate de FISEC - y a la vez fue la de mayor presencia. En esta categoría inmediatamente llama la atención la notoria preocupación por parte de los académicos de habla inglesa que publican en revistas de administración (18 artículos que hacían referencia), versus una menor presencia en revistas de comunicación (8). Si bien una respuesta más exacta a la razón de ello debe estudiarse en futuras investigaciones, creemos que puede ser un indicio de que los estudiosos del management le están otorgando relevancias claves a la comunicación.

Uno de los estudios que más nos llamó la atención de los seleccionados en la presente categoría es el de Argenti, Howell y Beck (2005), quienes luego de entrevistarse con más de 50 ejecutivos pertenecientes a empresas consideradas de élite en materias de comunicación en los Estados Unidos, afirman que “cuando las compañías adoptan una aproximación estratégica de la comunicación, la comunicación se hace parte de la formulación e implementación de la estrategia”². Esta es un área que ha sido explorada bastante desde Iberoamérica, particularmente en España, en donde encontramos los estudios realizados por la asociación DIRCOM, que agrupa a más de 300 de los principales directores de comunicación en España, o los realizados anualmente por Justo Villafañe sobre el estado del corporate.

Pero a pesar de la relevancia que se le da a la comunicación en las revistas anglosajonas, y de que en general se discute la necesidad de que sea parte formal de la concepción de la estrategia, lo que es coincidente con la mirada Iberoamericana, se mantiene una postura que favorece la lógica difusionista y no se observa un acercamiento claro a romper el paradigma clásico del Management, como si se ha estado proponiendo desde FISEC.

² Texto original en inglés: “when companies take a strategic approach to communication, communication becomes integral to the formulation and implementation of strategy”.

La figura del DIRCOM resaltada en los estudios Iberoamericanos, aparece con menor fuerza en los estudios de habla inglesa Y, si bien se rescata su relevancia, los artículos parecen centrarse más en la función o, principalmente, en las técnicas y modelos para mejorar la comunicación, que en la figura del director de comunicación. En Iberoamérica, además de las investigaciones anuales de la ya mencionada asociación y de Villafañe, existen diversos autores estudiando el tema. En la propia revista FISEC-ESTRATEGIA podemos encontrar artículos como “El Director De Comunicación, Perfil De Una Nueva Figura” (Mut Camacho, 2006), “La figura del Director de Comunicación” (Canelo San Martín, 2005), “La Comunicación Empresarial en Nuestros Días. El Nuevo Rol del Director de Comunicación” (Fernandez, 2005), “El Director de Comunicación: Horizonte Nítido y Borroso” (Mut Camacho y Delgado, 2005), entre otros.

Volviendo a la revisión de artículos en las revistas inglesas, podemos mencionar otros textos que aludían a la comunicación desde un punto de vista estratégico (aunque no siempre señalándola como comunicación): los que hacen referencia a los estudios sobre participación en el diseño y decisiones estratégicas por parte de las organizaciones en su conjunto (Beer y Eisenstat, 2004; Ketokivi y Castaner, 2004). Esta categoría, en general, coincidió con los estudios de micronivel y los discutiremos en esa sección.

Aunque hoy en día se suele aceptar que uno de los temas que ha generado que la comunicación sea considerada como parte fundamental en las empresas, es la necesidad de aumentar la credibilidad y la reputación de las organizaciones (Argenti, Howell y Beck, 2005), evitando posibles asociaciones negativas de la marca (Aaker, 2004). Los resultados de nuestra revisión contradicen lo anterior o, al menos, un interés de los investigadores por dicho enfoque, ya que no encontramos una aparición importante de referencias directas a temas como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o credibilidad, relacionados con el trinomio empresa-estrategia-comunicación. Si bien es un tema que cada vez más copa los estudios académicos y las salas de consejo organizacionales, los artículos de RSC no estaban estudiados mayoritariamente desde la comunicación.

Podemos nombrar dos estudios que tangencialmente abarcan la temática, Dawkins (2004) ahonda en un modelo de Reputación Corporativa, y Rowland y Jerome (2004) por su parte lo hacen en Comunicación de Crisis. Es justamente Dawkins (2004) quien nos señala que la RSC es una deuda pendiente por parte de los investigadores de la comunicación.

Desde Iberoamerica también es un tema que se debe seguir profundizando. En la revista académica de FISEC encontramos algunas

reseñas. Martínez, Boga, Orosa y Campo (2005) nos adelantan que recién desde el 2001 se puede decir que los directivos de las empresas españolas comenzaron a darle un valor estratégico a la RSE, sin embargo argumentan que todavía nos faltan modelos claros al respecto.

b. Categoría 2: micronivel. relaciones interpersonales

El concepto de micronivel es recogido desde el estudio realizado por Jones, Watson, Gardner y Gallois (2004), en el que los autores identifican anteriores trabajos (Allen et al, 1992; Wet-Gray et al; 1991; ambos en Jones, Watson, Gardner y Gallois, 2004) en los que se utiliza el concepto de micronivel mayoritariamente para estudios vinculados con relaciones interpersonales.

Nuestro estudio, al igual que el de Jones, Watson, Gardner y Gallois (2004), detecta que si bien todavía existe mucho interés por investigación de micronivel, cuando se trata temas relacionados con el macronivel éste aumenta. Es el caso de los que ya se vieron en el apartado anterior.

Uno de los temas que resaltan a la hora de revisar la literatura en comunicación de micronivel de la muestra es la gran variedad de subtemas diferentes que se encuentran, y la baja vinculación directa con el pensamiento estratégico. Esto es muy relevante desde el Foro Iberoamericano y la concepción de una nueva Teoría Estratégica, ya que si comprendemos la estrategia como una capacidad humana, que debe ser coordinada con otros seres humanos, la comunicación debería ser clave en el pensar de las organizaciones y, principalmente, en la interacción entre sus miembros.

Veamos algunos ejemplos: de los estudios detectados, Sias y Perry (2004), asimilan las estrategias que usan los compañeros de trabajo para alejarse de relaciones en el ambiente laboral. Es relevante destacar que en la primera parte de su informe nos entregan una revisión de lo escrito hasta el momento sobre relaciones en el trabajo. En ella son concluyentes al afirmar que si bien los estudiosos de la comunicación han prestado atención a las relaciones, no le han prestado el debido cuidado a la naturaleza de ello.

Otros trabajos revisados en la corriente anglosajona, sobre interacciones en el trabajo, tienen relación con la importancia de las estructuras organizacionales, orientadas a la comunicación en las relaciones y experiencias laborales (Ballard y Seibold, 2004), con la relevancia de la persuasión en la generación de sentido en la organización (Maitlis, 2005), en el liderazgo para el cambio (Garvin, Roberto, 2005, y en el sumar apoyo para nuevas iniciativas (Enns, McFarlin, 2005). También

se destaca el estudio de Quinn y Dutton (2005) sobre la coordinación y conversaciones como provocadoras de energía emocional para estimular las dinámicas en las organizaciones.

Otra variable de la interacción es el trabajo en grupo o equipos. En este sentido Dryden y Millar (2004) estudian cómo se comparte la información en esos grupos y afirman que se acostumbra a discutir más sobre la información ya compartida que sobre la información propia de los individuos.

Como variable a los mismos aparecen el fenómeno de los equipos a distancia (DeRosa, Hantula Kock y D'Arcy 2004), o equipos distribuidos geográficamente (Hinds y Mortensen, 2005).

Esta modalidad de equipos apareció con bastante frecuencia en nuestro corpus de estudio. Son variados los investigadores (DeRosa, Hantula Kock y D'Arcy 2004; Hinds Mortensen, 2005; Paul , McDaniel 2004; Tagle, 2004) que fijan su atención en esta clase de grupos de trabajo.

DeRosa, Hantula Kock y D'Arcy (2004), revisan la necesidad de cambiar el estilo de gestión de los líderes en los equipos virtuales. También invitan a los investigadores a indagar más sobre esta última materia.

Otro punto de interés en DeRosa, Hantula Kock y D'Arcy (2004) es la necesidad de las organizaciones de aumentar la confianza entre los miembros de un equipo virtual. Este enfoque es compartido por Paul y McDaniel (2004).

El micronivel desde Iberoamérica es trascendental por el aporte que ha realizado la escuela de Santiago (Maturana, Echeverría, Varella, Flores, entre otros) en tanto al ser humano, su relacionar con otros y la coordinación de acciones. Debemos aclarar, eso sí, que esta mirada no se ve necesariamente siempre traducida en un enfoque estratégico o empresarial, aunque los estudios de, por ejemplo, Fernando Flores (1993) desde una pragmática de la comunicación y, principalmente, la mirada ontológica de Echeverría (2003), entre otros, han hecho una relación más directa. Es especialmente este último quien mayor énfasis ha puesto en el tema: "Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas" (Echeverría, 2003, pp:254) y luego afirma que "es justamente a través de un acto comunicativo, esto es, por declaración, que una empresa se crea". (pp: 256)

En este sentido es interesante observar las diferencias entre los estudios de habla inglesa y los Iberoamericanos. En la revista FISEC-

ESTRATEGIA nos encontramos un cuerpo interesante de estudios de micronivel en la línea de las inglesas, como tipos de relaciones, trabajos en equipos y equipos a distancia. Por el contrario, podríamos afirmar que las propuestas realizadas por los investigadores de FISEC están más en la línea de llevar lo micronivel a lo macro. Es decir, comprender las relaciones, interacciones y concepción humana no sólo desde una mirada parcial de su implicancia en las relaciones laborales o de equipos, sino que más bien como un constituyente del pensar y hacer estratégico (ya sea organizacional/empresarial o no). Un ejemplo de ello es el palabro Estrategar (Pérez, 2005) en el que se entiende la estrategia como una habilidad humana.

Es de esta manera cómo en la revista académica de FISEC, podemos toparnos con artículos que estudian los contratos psicológicos como un concepto clave en las nuevas estrategias empresariales (Vieira, 2006), la gestión organizacional desde la comunicación (Villegas, 2006), o la participación y la cooperación como base de la gestión del conocimiento (De salas, 2005).

Debemos aclarar que el micronivel en la base del pensamiento estratégico no está ausente de los teóricos de habla inglesa, pero su presencia en revistas académicas es reducida en comparación con los otros temas mencionados anteriormente. Ya en el apartado previo, por ejemplo nombrábamos los estudios sobre participación en el diseño y decisiones estratégicas (Beer y Eisenstat, 2004; Ketokivi y Castaner, 2004). Además, al explorar los libros publicados y papers provenientes desde el norte, podemos comprobar que efectivamente existen autores, como por ejemplo el profesor de comportamiento organizacional de la Weatherhead School of Management, David Cooperrider, que cuentan con metodologías de participación concretas³.

c. Categoría 3: discurso, narrativa y lenguaje

Con 15 apariciones, las teorías del lenguaje constituyen la tercera categoría de mayor interés por parte de los investigadores anglosajones. Esta tendencia se manifiesta tanto en las revistas de comunicación (6) como en las revistas de gestión de empresas (9).

Ya podíamos adelanta, en parte, estos resultados por lo publicado en otras revisiones, como es el caso de Wodak (1999), citado por Watson, Gardner y Gallois (2004), quien describe el aumento de publicaciones sobre comunicación organizacional desde el punto de vista de los discursos.

³ Nos referimos a la Indagación Apresiasi, propuesta por el profesor Cooperrider. Ver, por ejemplo, a Whitney y Trosten-Bloom (2003)

No obstante lo anterior, en una rápida búsqueda exploratoria, previa a la investigación, por bases de datos universitarias (Proquest, ISSI, Repec, Google Scholar y otras) permiten conocer que los estudios organizacionales basados en las teorías del discurso no eran preponderantes. Sin embargo, una vez extraídos los resultados de las revistas inspeccionadas nos dimos cuenta de lo contrario.

Interesados en este punto, un seguimiento posterior nos llevó a encontrar el volumen 53 de la revista *Human Relations*, de septiembre 2000, en el que se publica un especial sobre teorías del discurso aplicadas a la organización, lo que indica a relevancia que se le está dando.

Si bien Hardy, Palmer, Phillips, (2000) confirman las sospechas que teníamos de que tradicionalmente las teorías del discurso y las estratégicas han marchado por caminos diferentes, hemos podido revisar a varios autores, entre los que se encuentran Hardy, Palmer, Phillips (2000); Barry (1997); Ezzamel y Willmott (2004)... que hacen alusión directa a las implicancias del discurso en la estrategia empresarial.

Al igual que la comunicación, las teorías del discurso están construidas desde un complejo entramado de disciplinas, entre las que se encuentran la sociolingüística, los análisis de conversación, la pragmática, los análisis de interacción y otros estudios post-modernos. También han generado aportes los estudios etnometodológicos, narrativos y de mitos. (Watson, Gardner y Gallois, 2004).

Alvesson y Karreman (2000) distinguen dos grandes aproximaciones del estudio del discurso en las organizaciones, que me parece debemos tener en cuenta en una primera instancia:

- (a) El estudio del texto social, que comprende a la organización como constituida anteriormente al discurso, y se dedica a estudiar los textos e interacciones producidos por ella.
- (b) El estudio de las realidades sociales de la organización como construidas desde el discurso (el lenguaje como constructor de realidades).

Otra subcategoría a relevar dentro de las ciencias del texto y el discurso, y que pudimos captar en revisiones posteriores, es la capacidad de las narraciones de aportar en el liderazgo y estrategia de la empresa. Es el siempre citado Porter (2005), quien nos advierte que las grandes estrategias deben ser causas a defender. Para alcanzar ésto, las teorías del discurso nos enseñan que las estrategias deben ser historias contadas como narraciones (Gargiulo, 2005).

Es interesante comprender que este es un campo que también ha sido explorado desde iberoamérica, en gran parte debido a la propuesta del

ser humano como un ser lingüístico, que postulan los autores de la escuela de Santiago, mencionada anteriormente, y particularmente a partir de la visión ontológica de Rafael Echevarría (2003).

Ya en el libro *Estrategias de Comunicación* (Pérez, 2001) se hacía énfasis en que la nueva teoría asume este enfoque, y se hablaba del *Management Narrativo*, nutriéndose de una mirada multidisciplinar, “Esta teoría más hermenéutica y narrativa de la estrategia, partiría de las diferencias y se movería en su espacio constituido por los interespacios, por las interdependencias, y los intersignificados” (pp. 677). La mirada discursiva de las organizaciones la podemos encontrar presente en el enfoque narrativo de las empresas (Mannuci, 2005), o desde una mirada de la dimensión relacional/simbólica de las estrategias (Villegas, 2006 b).

4.- Conclusiones

Al comenzar el artículo, partimos con una serie de preguntas que tratamos de responder:

- 1- Si existe un punto en que podemos estar de acuerdo es en la relevancia que se le está comenzando a otorgar a la comunicación en el estudio de la estrategia. Aunque el foco no necesariamente sea el mismo, tanto los estudiosos de habla inglesa como los iberoamericanos argumentan que la comunicación es cada día más importante en el pensar estratégico de las empresas.
- 2- De la misma manera, los expertos iberoamericanos y, más específicamente, los pertenecientes a FISEC, parecen concordar en el enfoque de la comunicación en tanto constituyente y movilizadora, algo que si bien es afirmado en las propuestas de habla inglesa, pareciera no tener la misma fuerza, mostrándose muchas veces una comunicación asociada a la venta y el difusionismo.
- 3- Algo similar podemos observar en las categorías estudiadas, donde si bien los temas son similares, existen diferencias de enfoque. Particularmente nos podemos referir a la categoría de micronivel, y de ella podemos decir que los autores Iberoamericanos han insertado los estudios de micronivel en lo macro, haciéndolos parte constitutiva del estudio estratégico, y no sólo de sus tácticas. En este sentido si han de existir estudios sobre la naturaleza humana aplicada a la estrategia, gran parte de ellos deberían ser concebidos desde el mundo hispano parlante.
- 4- Otro debate que también cobra interés a la luz de la Nueva Teoría Estratégica es el alto número de artículos escritos sobre el trinomio

empresa-estrategia-comunicación encontrados en las revistas de *Management* de habla inglesa, v/s el bajo número de artículos en las revistas de comunicación en el mismo idioma, tema que prende una luz de alerta al enfoque que se les otorga y reafirman lo mencionado en el libro “Estrategias de Comunicación” (Pérez, 2001), en tanto que hasta ahora podemos decir que la Teoría Estratégica ha estado raptada por las Business Schools. De igual forma, si queremos a través de la comunicación influenciar no sólo las estrategias de comunicación propiamente, sino que más bien las altas esferas de dirección estratégica, los autores iberoamericanos tenemos como desafío incorporar las lógicas de la Nueva Teoría en estas mismas revistas, en una jugada simbólica que claramente sería estratégica.

Finalmente, nos queda una última gran pregunta por responder, y es la que da nombre al artículo:

¿Se está gestando una nueva Teoría Estratégica desde Iberoamérica?

Ciertamente podemos afirmar que estamos trabajando en ello. Desde una mirada humana, relacional, discursiva/narrativa y bajo el paradigma de la complejidad se están produciendo avances y gestando una nueva propuesta. ¿Distinta? Sí, pero a la vez complementarios a los desarrollados en otras latitudes. Avances en la estrategia que no son sólo organizacionales/empresariales, y que por primera vez, en mucho tiempo, parten desde Iberoamérica. Propuestas que tienen a los comunicadores como principales protagonistas.

Referencias

- AAKER, David (2004). Leveraging The Corporate Brand. **En:** *California Management Review*, vol. 46 N°3, University of California. p. 6-18.
- ALVESSON, Mats & KARREMAN, Dan (2000). Varieties Of Discourse: On The Study Of Organizations Through Discourse Analysis. **En:** *Human Relations*, vol. 53, N° 9, Sage Journals. p. 1125-1149.
- ARGENTI, Paul (1996). Corporate Communication as a Discipline: Toward A Definition. **En:** *Management Communication Quarterly*, vol. 10, N° 1, Sage Journals. p. 73.
- ARGENTI, Paul; HOWELL, Robret & BECK, Karen (2005) The Strategic Communication Imperative. **En:** *Mit Sloan Management Review*, Vol. 46 N° 3, MIT p.83-89.
- BALLARD, Dawna & SEIBOLD, David (2004). Communication-Related Organizational Structures And Work Group Temporal Experiences:

- The Effects Of Coordination Method, Technology Type, And Feedback. **En:** *Communication. Monographs*. Vol. 71 N°1 Routledge p.1-27.
- BARRY, David (1997), Strategy Retold: Towards A Narrative View Of Strategic Discourse. **En:** *Academy Of Management Review*, Vol. 2, AOM p. 429-452.
- BEER, Michael Eisenstat (2004), How To Have An Honest Conversation About Your Business Strategy , **En:** *Harvard Business Review*, Vol.82 N° 2, Harvard University p.82-89.
- CANCELO SAN MARTIN, María de las Mercedes (2005) La figura del director de comunicación. **En:** *FISEC-Estrategias*, vol 1, n°1. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- CASTILLA, Adolfo (2005) La gestión empresarial en el Siglo XXI. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol.1, N° 2, Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ. p.26.
- DAWKINS, Jenny (2004), Corporate Responsibility: The Communication Challenge. **En:** *Journal of Communication Management*, Vol. 9, N°2, Emerald Group Publishing Limited p. 108.
- DE SALAS NESTARES, M^a Isabel (2005) Pienso luego Participo, clave de las estrategias para la gestión del conocimiento en la red. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol I, N° 2, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- DEROSA, Hantula, Kock y D'arcy Human (2004), Trust And Leadership In Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective. **En:** *Human Resource Management*, Vol. 43 N°2-3, SAGE Publications p. 219-232.
- DRYDEN, David & MILLER, Mary Lynn (2004) The Effect Of Individual Difference Variables On Information Sharing In Decisions Making. **En:** *Human Communication Research*, Vol. 30 N°4; International Communication Association p. 540.
- ECHEVERRIA, Rafael (2003) *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: JC Saez Editores (Sexta Edición).
- ENNS, Harvey y MCFARLIN, Dean (2005). When Executives Successfully Influence Peers: The Role Of Target Assessment, Preparation, And Tactics. **En:** *Human Resource Management*. Vol. 44 N°3, SAGE Publications p. 257.
- EZZAMEL, Mahmoud y WILLMOTT, Hugh (2004), Rethinking Strategy: Contemporary Perspectives and Debates. **En:** *European Management Review*. Vol. 1 N°1, Palgrave p. 43.

- FERNÁNDEZ, Rafael (2005), La comunicación empresarial en nuestros días. El nuevo rol del director de comunicación. **En:** *FISEC-Estrategias*. Vol a, N° 2 Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- FLORES, Fernando (1993) *Inventando La Empresa del Siglo XXI*. Dolmen Ediciones.
- GARGIULO, Terrence (2005) "The Strategic Use Of Stories". **En:** *Terrence Performance Improvement*, Vol. 44 N°10, p.27-33.
- GAVIN, Carter & ROBERTO, Michael (2005). Change Through Persuasion. **En:** *Harvard Business Review*. Vol.83 N°2; Harvard University p.104.
- HARDY, Cynthia; PALMER, Ian & PHILLIPS, Nelson (2000). Discourse As A Strategic Resource, **En:** *Human Relations*. Vol. 53 N° 9, SAGE Publications p.1227-1248.
- HINDS, Pamela & MORTENSEN, Mark (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. **En:** *Organization Science*. Vol.16 N° 3 Informs p.290.
- JONES, Liz; WATSON, Bernadette; GARDNER, John & GALLOIS, Cindy (2004). Organizational Communication: Challenges For The New Century, **En:** *Journal Of Communication*, Vol. 54 N°4, Academy Publisher p. 722.
- KETOKIVI, Mikko & CASTANER, Xavier (2004). Strategic Planning As An Integrative Device. **En:** *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 N°3, Johnson School at Cornell University p.337-365.
- MAITLIS, Sally (2005).The Social Processes Of Organizational Sensemaking. **En:** *Academy Of Management Journal*. Vol.48 N° 1, AOM p. 21-49.
- MANUCCI, Marcelo (2005). *Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones*. [http://www.estrategika.com.ar/articulos.htm]
- MANUCCI, Marcelo (2004) *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogota, SAF Grupo.
- MARTÍN BARBERO, Jesús (2002). *La educación desde la comunicación*. Buenos Aires: Norma.
- MARTINEZ, Valentín; BOGA, Óscar; OROSA, Javier y CAMPO, M^a. Lorena (2005). Estrategias de comunicación en la gestión de la responsabilidad social de la empresa. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol I, N°1 Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora,

- MASSONI, Sandra (1990) *La comunicación como herramienta estratégica*. Editado por Secretaría. de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA, Pergamino, Argentina.
- MUT CAMACHO, Magdalena (2006). El director de comunicación, perfil de una nueva figura. **En:** *FISEC-Estrategias*. Vol 2, N°5, - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. pp.3-23.
- MUT CAMACHO, Magdalena y DELGADO, Roberto (18-05-2005).El director de comunicación, ¿horizonte nítido o borroso? **En:** *FISEC-Estrategias*. Vol 1, N° 1, V1, - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, p.1-7
- PAUL, David & MCDANIEL, Reuben (2004), A Field Study Of The Effect Of Interpersonal Trust On Virtual Collaborative Relationship Performance. **En:** *MIS Quarterly*, Vol. 28, N°2, Carlson School of Management p. 183
- PÉREZ, Rafael Alberto (2005). Estrategar: El fenómeno perdido de la teoría estratégica. Presentado en el *III Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación*.
- PÉREZ, Rafael Alberto (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- PÉREZ, Rafael Alberto (2004), La Nueva Teoría Estratégica: Estado De La Cuestión. Presentado en el *II Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias De Comunicación*.
- PÉREZ, Rafael Alberto (2005). Estrategar el fenómeno perdido de la teoría estratégica. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol, 1 N° 2 Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- PORTER, Michael. (2005). CEO as Strategist. **En:** *Leadership Excellence*, Vol. 22, N° 9 p.11-12
- PRAHALAD, Hamel (1994). Strategy As A Field Of Study: Why Search For A New Paradigm? **En:** *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Wiley-Blackwell Publishing p. 5-16.
- QUINN, Rayan & DUTTON, Jane (2005). Coordination As Energy-In-Conversation. **En:** *The Academy of Management Review*. Vol. 30 N°1, AOM p.36
- ROWLAND, Jerome (2004). On Organizacional Apología: A Reconceptualization. **En:** *Communication Theory*, Vol 14 N°3, Wiley-Blackwell Publishing p.191.

- SIAS, Patricia & PERRY, Tara (2004). Disengaging from workplace relationships: A research note. **En:** *Human Communication Research*, Blackwell Publishing Vol. 30, p. 589-602.
- VIERIA, Vítor (2006). Contrato Psicológico. Um Conceito Chave Para As Novas Estratégias Organizacionais. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol 7, N° 5, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora pp.47-57.
- VILLEGAS, Dino (2006). Estrategar para un mercado dialogante. **En:** *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Vol 2, N° 4.
- VILLEGAS, Dino (2006 b) Para una Dimensión Relacional /Simbólica de la Estrategia. Aportes de las teorías del discurso. **En:** *FISEC-Estrategias*, Vol 2 N°3. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora p.61-72.
- WHITNEY, Diane & TORSTEN-BLOOM, Amanda (2003). *The Power of Appreciative Inquiry, a Prectical Guide to Possitive Change*. San Francisco: BK Publishers.