




Nueva teoría estratégica: Nueva perspectiva de coconstrucción y transformación de la realidad desde la comunicación

Dr. Raúl Herrera Echenique¹  

Mg. Haydée Guzmán Ramírez²  

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el cambio de mirada que se ha dado en la estrategia basada en una perspectiva teórica y metodológica de su aplicación y definición del objeto de estudio. Se propone un recorrido desde una mirada instrumental y estratégica hasta

1 Doctor en comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) en Comunicación y Publicidad de La Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela Superior de Estudios de Marketing, ESEM, España, y Licenciado en Comunicación Social Periodismo por la Universidad ARCIS, Chile.

Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y Socio de Zebrand Experience, consultora especializada en Branding y Comunicación Estratégica.

aheche@hotmail.com

2 Doctoranda en Comunicación (U. Austral de Argentina), Magíster en Docencia (U. de La Salle, Colombia), Comunicadora Social (Pontificia U. Javeriana, Colombia). Docente. Investigadora. Consultora. Autora de diversas publicaciones y artículos científicos en el campo de la Comunicación Estratégica y Organizacional. Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones (RECOR).

guzmanramirezhaydee@gmail.com

lo que hoy se denomina como “nueva teoría estratégica”. Esta visión busca poner en el centro a la comunicación a partir de una perspectiva humano-relacional, transdisciplinar, compleja, fluida y coconstructiva.

En este capítulo se plantea una visión de la estrategia basada en la comunicación en la que se muestra una forma distinta de concebirla a la del negocio. En esta última forma de entender la comunicación, el centro del *estrategar* es el hombre, lo cual presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad, en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se observa cuando los modelos que hoy imperan en el mundo global han dado indicios de que no son capaces de leer y articular la nueva realidad.

En el capítulo se propone que la ciencia se viene moviendo hacia la no linealidad, la complejidad y lo fluido, aquello que también les es consustancial a la estrategia. Sin embargo, la estrategia se ha quedado anclada en su paradigma del *management* economicista que es inapropiado y con poco asidero en lo teórico y la praxis. La nueva teoría estratégica es una respuesta que cambia de eje de la mirada a lo humano relacional (*homo relatio*), por tanto, sería un nuevo paradigma para la coconstrucción y transformación de la realidad. En esa medida, se parte de la complejidad humana y la necesidad relacional de los actores del sistema y se trabaja a partir de las conexiones, relaciones, significaciones y sentido entre los actores del sistema.

El capítulo concluye que la comunicación es parte esencial de la estrategia y sin ella no funciona efectivamente. En ese contexto, la comunicación debe ser concebida en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. Por tanto, la comunicación no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de esta.

Palabras clave: Estrategia, NTE, coconstrucción, comunicación y *estrategar*.

New strategic theory: New perspective of co-construction and transformation of reality through communication.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the change in the way strategy has been viewed, based on a theoretical and methodological perspective of its application and definition of the object of study. It proposes a journey from an instrumental and strategic view to what is nowadays called “new strategic theory”. This vision seeks to place communication at the center from a human-relational, transdisciplinary, complex, fluid and coconstructive perspective.

This article presents a vision of strategy based on communication that shows a different way of conceiving it from that of business. In this latter way of understanding communication, the strategist’s center is man, which presupposes a change in the way of thinking and acting in reality, at the individual, organizational and social levels. This is observed when the models that prevail today in the global world have shown signs that they are not capable of reading and articulating the new reality.

The article proposes that science is moving towards non-linearity, complexity and fluidity, which is also consubstantial to strategy. However, strategy has remained anchored in its economistic management paradigm, which is inappropriate and has little basis in theory and praxis. The new strategic theory is a response that shifts the focus to the relational human (*homo relatio*), therefore, it would be a new paradigm for the co-construction and transformation of reality. To this extent, it is based on human complexity and the relational needs of the system’s actors and works on the basis of the connections, relationships, meanings and meaning among the system’s actors.

The article concludes that communication is an essential part of the strategy and without it it does not work effectively. In this context,

communication must be conceived as content, generating meaning and significance for the organization's key audiences. Therefore, communication should not be aligned with strategy, but should be part of it.

Key words: Strategy, NTE, co-construction, communication and strategizing.

Nova teoria estratégica: nova perspectiva de co-construção e transformação da realidade por meio da comunicação.

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a mudança na forma como a estratégia tem sido vista, com base em uma perspectiva teórica e metodológica de sua aplicação e definição do objeto de estudo. Ele propõe uma jornada de uma perspectiva instrumental e estratégica para o que hoje é conhecido como a “nova teoria estratégica”. Essa visão busca colocar a comunicação no centro de uma perspectiva humano-relacional, transdisciplinar, complexa, fluida e co-constitutiva.

Este artigo apresenta uma visão da estratégia baseada na comunicação que mostra uma maneira diferente de concebê-la em relação à dos negócios. Nessa última forma de entender a comunicação, o foco do estrategista é o ser humano, o que pressupõe uma mudança na forma de pensar e agir na realidade, nos âmbitos individual, organizacional e social. Isso é observado quando os modelos que prevalecem hoje no mundo globalizado dão sinais de que não são capazes de ler e articular a nova realidade.

O artigo propõe que a ciência está se movendo em direção à não linearidade, à complexidade e à fluidez, o que também é consubstancial à estratégia. No entanto, a estratégia tem permanecido ancorada em seu paradigma de gestão economicista, que é inadequado e tem pouca base na teoria e na prática. A nova teoria estratégica é uma resposta que muda o foco para o ser humano relacional (*homo relatio*) e, portan-

to, é um novo paradigma para a co-construção e a transformação da realidade. Nesse sentido, ela se baseia na complexidade humana e nas necessidades relacionais dos atores do sistema, e funciona com base nas conexões, nos relacionamentos, nos significados e no sentido entre os atores do sistema.

O artigo conclui que a comunicação é uma parte essencial da estratégia e, sem ela, não funciona de forma eficaz. Nesse contexto, a comunicação deve ser concebida como conteúdo, como a geração de sentido e significado para os principais públicos da organização. Portanto, a comunicação não deve estar alinhada à estratégia, mas deve fazer parte dela.

Palavras-chave: Estratégia, NTE, co-construção, comunicação e estratégia.

Introducción

Uno de los iniciadores de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complétense de Madrid, España, es el Dr. Rafael Alberto Pérez. En 1994, él señalaba las dificultades que arrastraba la estrategia, tanto desde una perspectiva teórica como de la metodología de su aplicación y la definición del objeto de estudio. Dicho pensamiento y acción crítica acerca de la estrategia se cristalizó en 2001, convertida en lo que más adelante se denominaría como la nueva teoría estratégica (en adelante NTE).

A mediados de la década de los noventa, el profesor Mintzberg (1994), desde la Universidad McGill, Canadá hizo una dura crítica a la rigidez del pensamiento estratégico del momento. Otro importante investigador fue el profesor Ormerod (1994), quien desde el National Institute of Economic and Social Research de Londres, criticó los principios económicos que se utilizan para el diseño de la estrategia. Para sumar a la dura investida en contra de la estrategia que se venía difundiendo en ese momento, los docentes e investigadores Hamel y Prahalad (1994), desde la Universidad de Michigan, EE. UU., plantearon una duda ante el para-

digma económico utilizado para diseño de estrategias, acuñando la frase “No se puede usar un mapa viejo para encontrar nuevos territorios”.

Ante esas investigaciones, nacieron cuestionamientos y dudas acerca de cómo se ha pensado, desarrollado y gestionado la forma de hacer estrategia, en especial, cuando el contexto o mercado han cambiado. Tomando como base las críticas antes señaladas y un cúmulo de investigaciones que venía desarrollando, Pérez (2008) esboza su postura ante la estrategia y sienta las bases para lo que más adelante se conocería como la NTE. Dicha visión y postura tuvo grandes aportes del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), el cual es un equipo de profesionales y académicos en red que se unieron en 2009 para repensar la estrategia a partir de la comunicación.

Han pasado, a la fecha de publicación de este capítulo, 18 años de historia de la NTE con importantes individuales o colectivos, en los cuales se ha desarrollado el pensamiento, la investigación y la acción. En 2014, Herrera Echenique y Pérez (2014) coordinaron un libro colaborativo que integró a autores de ocho países. En dicho texto, autores de diversas nacionalidades aportaron al nuevo paradigma humano relacional.

En 2017, Arribas, Herrera-Echenique y Pérez (2017) plantearon que las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, organizaciones y la sociedad exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece. Proponen que la NTE es una forma de pensar la estrategia que abandona el paradigma neoclásico de la economía. El programa de investigación de la NTE es ambicioso, ya que no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino una refundación de la estrategia que se formula a partir de la base relacional y humana que la comunicación aporta. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la NTE aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras. Lo que nos propone es coconstruir una estrategia más compleja y relacional para ayudar a las personas, organizaciones y a la sociedad a articularse con sus interlocutores y entornos.

En este nuevo contexto de cambios, la NTE propone una nueva mirada de la estrategia que va desde la fragmentación hasta la complejidad, del actor racional al hombre relacional, de la unidad de producción al nodo de innovación y significación, del hombre racional y ser relacional, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, de la economía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de estrategar. En últimas, propone nuevos métodos y metodologías para diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico y, a veces, caótico (Pérez y Massoni, 2009).

En el presente capítulo se propone una visión de la estrategia desde la comunicación. Con ello, se espera mostrar una forma distinta de mirar y concebir la estrategia, más allá de la estrategia del negocio. En dicha mirada, el centro del estrategar es el hombre, lo cual presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se observa cuando los modelos que hoy imperan en este mundo global han dado claros indicios que no son capaces de leer y articular la nueva realidad.

Pérez (2018) sorprende con su última mirada de la estrategia y la comunicación, ya que propone e invita ya no a pensar, ni diseñar la estrategia, sino a vivirla. Allí, identifica el que debiera ser el objeto de estudio de la disciplina para presentarlo a la comunidad científica. Propone una visión transdisciplinar, integradora, fenomenológica basada en la complejidad y sistémica. Pérez (2018) integra teorías de las ciencias políticas, la evolución, la neoevolucionismo, la neurociencia, la ecología y las ciencias de la vida. De igual manera, desarrolla lo que ya había esbozado en textos anteriores; a saber, un nuevo paradigma de la estrategia más humano y más relacional, donde la palanca articuladora, es decir, lo que la mueve, es la comunicación.

Guzmán y Herrera-Echenique (2019) reúnen a 17 autores y autoras de siete países, quienes dan vida a un conjunto de temáticas que relevan las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, grupos, organizaciones y la sociedad. Este ámbito exige una continua adaptabilidad y flexibilidad para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que se ofrecen. Todos

estos autores proponen que la NTE es una forma de pensar y actuar a partir de la estrategia, concepción que abandona una mirada centrada únicamente en el paradigma neoclásico de la economía. En este complejo contexto se vislumbra un nuevo mapa para concebir, planificar y gestionar la comunicación, utilizándola como interfaz relacional entre las organizaciones y sus grupos de interés, o *stakeholders*.

Comienza la historia de la NTE

Desde fines de la década de los ochenta, la gestión de empresas (*management*) ha tenido un gran desarrollo e impulso. Rebautizado en 1979 como “estratégico” por Ansoff, el *management* proyectó a la estrategia como un concepto de moda y altamente demandado, consiguiendo que la dirección de empresas, en particular, y las organizaciones en general, lo bautizaran como ciencia del éxito.

Ese éxito ha sido puesto en tela de juicio por posteriores estudios, como el publicado por Vetter (2012), quien afirma que nueve de cada diez empresas fallan en sus planes estratégicos. La primera llamada de atención procedió de Mirowski (1989), quien propuso que el paradigma imperante en el *management* estratégico quedó anclado en la física del siglo XVII. Esa idea fue recuperada por Ormerod (1994), para quien la economía ha intensificado su fervor en creencias como el “*management* estratégico”, justo cuando la perspectiva mecanicista ha sido considerada menos relevante por biólogos, químicos y físicos. Parecido fue el cuestionamiento realizado por Hamel y Prahalad (1994), el cual Toffler y Toffler (1996) compartirían.

Con estos antecedentes y un conjunto de investigaciones inéditas, nace la idea de una NTE, propuesta por Pérez (2008). En dicho texto se fundamentaron las bases de la NTE, las cuales fueron menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional. Con base en la propuesta, en 2003 fue fundado el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), plataforma de intercambio y debate entre expertos. Dicha entidad ha celebrado a la fecha 13 encuentros internacionales en seis países y ha contado con la participación de re-

conocidos expertos de 14 naciones. Como consecuencia de los debates que estimuló el FISEC, Pérez y Massoni (2009) presentaron los siete cambios que conducen a la primera visión compleja de la estrategia. En este contexto de profundas transformaciones y del desarrollo de la economía del conocimiento en el inexorable tránsito hacia cuarta revolución industrial, la NTE introdujo una nueva mirada para pensar, diseñar y gestionar estrategias de comunicación en un mundo incierto y complejo (Morin, 2009), dinámico (Schaffernicht y Madariaga, 2007), fluido (Massoni, 2008) y líquido (Bauman, 2007).

El estrategar y la coconstrucción

La economía del conocimiento genera valor y riqueza por medio de su aplicación en productos, servicios, personas, organizaciones y sociedades, en cuyo proceso de creación o transformación estas participan. Para Acevedo, Barrantes y Boza (2009), el conocimiento es mucho más que mera información, porque significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas, así como un *know how*, o medios de producción (herramientas). Según estos autores, “el proceso de producción de conocimiento se vincularía a la construcción de proyectos de sociedad, no sólo implica representaciones de lo real, sino formas de actuar en la realidad” (p.11). Es decir, se trata de un imaginario que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes. Todo acto de comunicación es interaccional, construye a su destinatario. El resultado de cada intercambio comunicativo es una coconstrucción. El paradigma inspirador de la NTE (humano-relacional) suma y constituye la visión de la economía del conocimiento con una mirada de coconstrucción con las audiencias.

La coconstrucción implica un estado de alta participación, colaboración e interacción con, entre y desde las audiencias, sustento necesario para *estrategar* en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Esto se puede observar en la actualidad en las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, entre otras), no así en sitios web y avisos unidireccionales. Sin coconstrucción, la comunicación deja de ser un espacio (interfaz) de relación, significación compartida y generadora de sentido para los o las interactuantes.

El mundo cada vez más globalizado asiste a un proceso de transformación inédito en la historia del hombre, debido a la cada vez más rápida incorporación de la tecnología, en general, y de redes sociales, en particular. La comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso, como advierte Van Riel (2013). Al trasladar esta visión hacia la NTE, observamos que el *homo relatio* es su eje epistemológico y metodológico (Pérez y Massoni, 2009). Por tanto, analizar la comunicación no es solo un asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

La NTE no solo denunció la necesidad de un nuevo paradigma capaz de explicar la realidad desde una perspectiva diferente al *management* de la década de 1980, sino que se atrevió a proponer el cuarto paradigma de la estrategia y, con este, otra forma de imaginar y construir el futuro: el paradigma humano-relacional (Pérez y Massoni, 2009). Este paradigma presupone un cambio en el *management* a partir de la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos como el *homo economicus*, donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos, encaminado a una interacción y relación con las audiencias o los hoy denominados *stakeholders*.

Lo anterior es una mirada que concibe la dirección y gestión orientadas hacia lo humano-relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernandez-Izquierdo y Muñoz-Torres, 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalad, 1994; Pérez, 2008, Pérez, 2012 y 2018). Esta visión encarna la cuarta tendencia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una menos racional y más relacional.

La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, reemplazado por una visión de racionalidad propia de las décadas de los años cincuenta y ochentas. En esta nueva visión, los actores de la estrategia son las personas (interactuantes), quienes asumen

toda su riqueza y complejidad. Del pensamiento de Fleck (1935) (citado en Helo, 1989), se puede desprender el concepto de coconstrucción: el prefijo *co* implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no solo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada. La coconstrucción constituye el contexto de interacción y la comunicación. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo en la relación con otro. Es la constitución del principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación (Mead, 1957, en Tomasini, 2010; Tajfel, 1972 y Goffman, 2006). Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro, la propia identidad y alteridad, pero esencialmente, construir desde el otro.

La NTE y la lógica comunicacional

Las características del entorno o mercado actual en que se desenvuelven las organizaciones (público, privadas, corporaciones o fundaciones), los Estados y las sociedades, exigen una continua adaptabilidad y flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que este ofrece. La condición de adaptabilidad se ve favorecida en Organizaciones, Estados, sociedades y la política (entendida como parte consustancial a la sociedad) en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de los hechos y sucesos, por lo que les entrega y suma sentido. Ese conocimiento sería imposible sin la comunicación, la cual se instala como el espacio simbólico que une la estrategia con las personas, a partir de la generación de sentido y significado.

La comunicación es la madre de todos los intangibles (Villafañe, 2004, 2013). A su vez, la NTE no puede entenderse como un proceso lineal (heredado de las ciencias clásicas y mal llamadas duras) como la entendió el matemático Shannon en 1948, en “*The Mathematical Theory of Communication*”, que luego ampliaría Weaver. Ambos matemáticos y

estadísticos estaban trabajando en el mejoramiento de las líneas telegráficas de Nueva York, con base en el modelo de emisor, mensaje, canal, medio, receptor, y no en un modelo de comunicación humana, que supone incertidumbre y complejidad.

Cabe aclarar que modelos lineales son muy útiles en los procesos de control, pero no en la gestión (Pilar, 2012). La comunicación es eminentemente gestión de significados para lograr sentidos compartidos (Vygotsky, 1995) y se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (Morin, 2009, Luhmann, 1998 y Wagensberg, 1994). En este sentido, cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación simultáneos, quiéralo o no. La comunicación no es un proceso lineal, sino complejo. Invariablemente, esta supone un espacio y red de relaciones que se produce por el hecho que las personas o grupos están en constante interacción. Desafortunadamente, en muchas organizaciones, hoy prevalece una visión meramente instrumental de la comunicación, limitada al entrenamiento afectivo de quienes la conforman (“comunicación interna”), con el conocido repertorio de cursos de capacitación para estimular el sentimiento de equipo. El desprecio a la comunicación como premisa efectivamente estratégica permite comprender y explicar los pobres resultados. La comunicación es una interfaz estratégica que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como parte y contenido de la estrategia; es decir, no está escindida de ella ni es un simple accesorio.

La comunicación se hace estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en un espacio de diseño y gestión de significados (Manucci, 2005). Esto representa un enorme desafío para la academia de investigadores de la comunicación.

La propuesta de la NTE

Como ya se ha señalado, a inicios del 2008, Pérez anticipó el que luego sería considerado como el cuarto paradigma de la estrategia, la NTE, denominado humano relacional. Hamel y Prahalad (1989), ya habían puesto en tela de juicio la forma de concebir las estrategias. Así, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas

alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Desde la perspectiva de la NTE, se trabaja la hipótesis del *homo relatio*, es decir, una nueva teoría en la que en el centro está el humano con su incertidumbre y complejidad, así como la necesidad de relación. Cada una de ellas son experiencias de innovación metodológica en el ámbito de la NTE y en el ámbito del análisis de la comunicación estratégica de los *qualia* (Arias, 2012), que estructura la relación organización-públicos fundamentales³. Esta es un modo de acercamiento, pero no de forma exhaustiva, con el cual se pretende abrir brechas para estudiar el rol de los públicos fundamentales en el desarrollo de organizaciones, sociedades y Estados, así como comprender los criterios cualitativos de la dinámica de interacción entre las partes de un sistema, es decir, la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan los actores de ese sistema (Morin, 2009).

La NTE trabaja con el *estrategar* (concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente y de crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial) (Pérez, 2012, y Herrera Echenique y Pérez, 2014) y en el ámbito comunicacional da lugar a la relación organización-públicos fundamentales. La matriz epistemológica del *homo relatio*, se puede hipotetizar, sería el eje de la NTE, un concepto que describe las relaciones de cooperación y de coconstrucción de sentido social a partir de la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto, los sujetos serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización *n*) y sujeto 2 (público fundamental *n*).

Para Frías, et al. (en Pérez y Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el paso de los años. Primero con un paradigma militar (siglo IV a. de C.), en el que la estrategia vivió confinada hasta el siglo XXI. Segundo, uno matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953). Y tercero, el paradigma del *management* económico, en el que hoy todavía se persiste, y cuyos principales exponentes serían Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming, Porter, Ansoff entre

3 En inglés, stakeholders.

otros. Todos estos autores conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio, largo plazo, ubicada en el mundo de los negocios y la dirección.

Para Pérez (en Arribas, et al., 2017) la forma de pensar la estrategia sacralizada por el *management* formó un corpus sin fisuras y que, a lo largo de su trayectoria, se ha caracterizado por dividir, reducir, mirar el mundo desde una perspectiva economicista y conflictiva, así como sustituir al ser humano por constructos como actor racional u *homo economicus*. En este contexto, no extraña que el primer cambio demandado por la NTE sea abandonar el paradigma neoclásico de la economía. Este programa de investigación, por tanto, no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino refundar la estrategia a partir de la base relacional y humana que la comunicación aporta de acuerdo con el proceso de coconstrucción.

La NTE propone siete cambios respecto a las formulaciones convencionales, (explicadas por Pérez y Massoni, 2009; Frías, et al. en Pérez y Sanfeliu, 2013; Arribas, et al., 2017 y en Pérez, 2018). Estos cambios son:

a. Cambio en el paradigma: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y el caos

Cambiar de paradigma parece algo elemental, sin embargo, Hamel y C.K. Prahalad (1994) denunciaron que hay numerosas y ruidosas voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, aunque no se ha pedido un nuevo paradigma de la estrategia. La NTE sustituye el paradigma económico del *management* estratégico por los nuevos paradigmas de la ciencia de los siglos XX y XXI. Se trata de pensar la realidad como una trama de procesos complejos, fluidos y (a veces) caóticos. Para Pérez y Massoni (2009), la estrategia debía abandonar el paradigma cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico, que tienen su origen en la nueva física.

Ya no se trata de diseñar, analizar y gestionar estrategias a partir de una mirada lineal, sino de una centrada en la complejidad relacional. Pérez (2018) señala ocho problemas de la estrategia:

1. Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado.
2. Una racionalidad excesiva.
3. La linealidad de su pensamiento y de sus modelos.
4. Un fuerte déficit de humanidad.
5. La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico.
6. Un cambio limitado (a lo militar, a los empresarios-organizacional y a la política).
7. Gran confusión conceptual.
8. Gran debilidad teórica.

b. Cambio en el sujeto: del actor racional al ser relacional

Refundar la estrategia implica pasar por recuperar al ser humano (actualmente reemplazado por constructos como el *homo economicus*, el actor racional, el *player*, etc.). La racionalidad propia de las décadas de 1950 a 1980 es complementada por una visión relacional, donde los actores de la estrategia son las personas, lo cual implica asumir toda su riqueza y complejidad.

Como señala Arribas *et al.*, (2017), el actor racional tendría que dejar de ser sujeto de la estrategia para convertirse en un sujeto inserto y adaptado al contexto y al tiempo en el que le toca vivir. Habría que pensar en un sujeto, un ser humano en relación con otros, desde los otros, y tomar en cuenta sus necesidades y deseos. En este sentido, la racionalidad debe incorporar y abrirse a lo relacional para entender al otro. Para la NTE, la estrategia es una forma de pensar, diseñar y vivir desde prácticas

emotivas, racionales e intercambios sociales, por lo que el humanismo sería el eje y motor.

c. Cambio en la organización: de unidad de producción a nodo de innovación y de significación

Las organizaciones surgen al trascender la vida biológica individual. Su justificación no es la maximización del beneficio, como suele decirse, sino cumplir la función social para la que fue creado y que constituye su misión. Si lo hacen bien, obtendrán un retorno suficiente que les permitirá repartir beneficios y sobrevivir en el tiempo. Para ello, antes se debe conectar con interlocutores sociales, lo cual exige generar la significación adecuada y mostrar su utilidad a la sociedad en la que se inserta. Baudrillard quien, en 1974, propuso que además del valor de cambio y del valor de uso, está el valor del símbolo. Luhmann 30 años después, destacaría la importancia de la significación. En esa lógica, ¿Starbucks es una empresa que vende café o más bien una marca que oferta experiencias? ¿Apple es una empresa de tecnología o más bien una marca que oferta innovación, calidad, desarrollo y diseño como proceso de significación en sus *stakeholders*? Estos ejemplos parecieran ser representaciones de significación y valor comunicacional que van más allá de sus productos y servicios.

En la denominada economía industrial las empresas y las organizaciones fueron concebidas como unidades de producción. Al contrario, en la economía del conocimiento y revolución de los servicios, estas deben ser comprendidas como nodos de innovación y significación. Para Islas (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), de ello dependería la subsistencia de estas empresas.

d. Cambio en el objeto de estudio: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

Se trata de cambiar la mirada conflictiva heredada de tantos siglos de guerras y competencias por otra acorde con los tiempos actuales. Para obtener nuestras metas parece más inteligente aplicar nuestros esfuerzos

y recursos en conseguir la articulación adecuada, que malgastarlos en eliminar del juego a los demás. En este sentido, la NTE concibe la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social, y no como una ciencia del conflicto y de la guerra. En la teoría de juego de Nash (Monsalve, 2003), sería un juego con suma diferente a cero: más 1 y menos 1.

Para Baldissera (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), el conflicto se configura como el proceso de segregación, exclusión y sobredeterminación, donde las estrategias se materializan como un campo hostil y de batalla, y se concibe a la confrontación como la única forma real para la solución de conflictos. Articular significa unir, relacionar y conectar tanto audiencias como interfaces simbólicas de relación, para permitir que interlocutores y actores del proceso generen sinergias que potencien la relación.

e. Cambio en la matriz de estudio: de la economía a la comunicación

Refundar la estrategia desde la comunicación y añadir a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles no es una idea del todo original. Esta fue propuesta por Bateson y Ruesch, (1951) con respecto a la psiquiatría. No se trata de persuadir, sino de escuchar y de ponerse en el lugar del otro para darle a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Se pasa de la lógica del *homo economicus* a la del *homo relatio*.

Hasta hace poco el conocimiento, la creatividad y la transformación no eran considerados fuentes de valor percibido y menos económico. Esta concepción cambió con la incorporación del concepto de economía basada en el conocimiento, resultante del papel que la tecnología y el conocimiento tienen en el crecimiento económico. En esa medida, se dan los siguientes cambios:

- De los activos tangibles a los intangibles.
- Del dato (información) a la significación (interpretación de la información).

- Del control y modelos lineales a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos.
- De la decodificación de mensajes a la coconstrucción de mensajes.

A partir de esta lógica, la comunicación se instala como una interfaz de significación que permite conectar la estrategia con las personas, ya que se instala como un espacio de relación que facilita el proceso de sentido. La comunicación, en consecuencia, es un proceso que se desarrolla en un contexto y que tiene por objeto generar que interactuantes de la relación compartan significados. De otra forma, se produciría solo el proceso, que siempre ocurre, pero no un compartir significados o una acción generadora de la comprensión del mensaje. La comunicación se vuelve estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión de datos (lógica económica y lineal), para transformarse en un espacio de significación y sentido en relación con un otro u otra.

En este nuevo contexto de cambios en los ámbitos individual, organizacional y social, es que la NTE propone una mirada que va desde la economía como centro hasta la comunicación como el centro de la acción de *estrategar*. Los modelos eminentemente económicos que imperan en este mundo global han dado claros indicios de que no son capaces de leer y articular la nueva realidad. Por tanto, se requieren nuevos paradigmas y puntos de vista que aporten la comunicación

f. Cambios en el método y en la metodología

La NTE no solo enunció la necesidad de un nuevo paradigma que explica la realidad a partir de una perspectiva diferente a la del *management*, sino que propone el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y, con ello, otra forma de imaginar y construir el futuro. La NTE implica una estrategia (*homo relatio*) que aporta una forma de ver y aproximarnos a aquello que llamamos “realidad”, no solo para interpretarla, sino para soñarla, construirla y compartirla.

En esta visión que aporta la NTE, la realidad es presente y futura; no está aislada, sino en red; no es solo física, sino percibida, interpretada, construida mental y semióticamente por cada sujeto. La NTE ofrece un modelo para pensar y hacer estrategias, llamado *estrategar*, que replica la forma natural con la que las personas construimos nuestras estrategias cotidianas.

Para Pérez y Massoni, la metodología sería un camino de enunciación de lo estratégico, cosa que no deja de ser un elemento atractivo del que puede apropiarse y fortalecerse en los espacios de una comunicación. En esa medida, esta metodología es una interpretación como conjunto de ideas y sentimientos, además de comprensión de una situación en su conjunto, lo cual permite una mirada amplia y quizás en tercera dimensión, porque articula y construye a partir de lo multidimensional, lo cual da cabida a distintas formas de percepción y de interpretación.

En esa línea, se estaría de una comunicación que va más allá de la primera percepción de lo aparente y, a partir de la estrategia, como una forma de anticipación e incorporación de elementos. Por tanto, esto adquiere sentido como un espacio de intercambio y entendimiento de procesos socioculturales desde lo simbólico.

La comunicación es un escenario a partir del cual se tiene una significación y la estrategia es una expresión metodológica. Con base en ello, vale la pena analizarla más allá de las posturas del *management* y aquellas en las cuales se ha querido dejar a la comunicación en el espacio de lo meramente organizacional.

Estrategar a partir de la comunicación

- Se corrieron las fronteras y hoy se asiste a nuevos estándares globales que empujan a lo local. Se presencia un mundo en contextos más complejos y cambiantes que, de acuerdo con Morin (2009), no está determinado por su tamaño, sino por la dinámica de interacción entre sus partes, es decir, por la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan sus actores.

- Se está viviendo un cambio de paradigma, en donde se pasa de un mundo donde lo que valía era lo material y las finanzas (ámbito de los tangibles), a una sociedad donde lo que más vale es lo relacional y representación (ámbito de los intangibles); por ejemplo, el desarrollo de las marcas, el *know how*, la creatividad, innovación, la cultura organizacional y la comunicación interna (en cuanto a activo intangible, parte de la economía del conocimiento) y el propósito.
- Se ha construido una nueva realidad; ha cambiado el verosímil de valor comunicacional en consumidores y ciudadanos. Hoy se demanda a empresas y organizaciones nuevos espacios de significación como una empresa ciudadana, organizaciones socialmente responsables, producción sustentable-limpia, marcas éticas, humanas, transparentes y conectadas con sus *stakeholders*.
- Así, para la NTE, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Basados en esta perspectiva, se trabajan las relaciones significativas creadoras de confiabilidad entre los participantes de la comunicación. Por tanto, la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación; no funciona tan eficientemente por sí sola.
- En este escenario complejo, una propuesta del estrategar es que se trata de un proceso en donde se trabaja desde el pensamiento y la acción; es decir, una no existe sin la otra y se apalancan mutuamente. Estos dos factores son indisolubles y para trabajarlas se requieren al menos de cinco elementos:
 - **Diseñar futuribles.** El futurible es el espacio simbólico posible de representación que se quiere instalar en la mente de los *stakeholders*.
 - **Evaluar la posición en la «mente» de las audiencias.** Recurrir a la percepción del presente en la mente de los *stakeholders* y compararla con el espacio simbólico de representación que se quiere instalar en la mente de

las audiencias estratégicas. Esto permite tener la brecha, es decir, la diferencia entre el futuro deseado y el presente.

- **Definir cuál o cuáles serían las transformaciones de la realidad que se requieren.** Al tener claridad de la *brecha* (diferencia entre el futuro deseado y la percepción del presente), se puede construir el proceso de transformación del interlocutor y del proceso de relación.
- **Integrar la complejidad del tejido relacional.** El proceso de transformación debe integrar la complejidad del tejido relacional: ¿Quiénes con quiénes se están relacionando? ¿Quiénes necesitamos que se relacionen? ¿Qué otro tipo de conexiones se requieren en la interacción de la marca con su entorno y al interior? Por ejemplo, es necesario pensar si los usuarios de las redes sociales comentarán de la marca, ¿Qué se dice? ¿En qué se cree? ¿Cuáles son los atributos de valor considerados por los *stakeholders*?

Trabajar desde la mirada humano-relacional que la NTE demanda trabajar con una mirada humanizadora e integrar los componentes emocionales, racionales, experienciales y de relación social. Esto presupone prever horizontes múltiples de la relación, extrapolar escenarios futuros, crear y descubrir nuevos tipos de relaciones y, finalmente, focalizarse en qué hacer para llegar al otro y otros sin perder de vista que el mundo cambiante y complejo.

Retos de la NTE en la cuarta transformación industrial

- **Los cambios que conlleva la cuarta revolución industrial**

A partir de los inicios de la segunda mitad del siglo XX comenzó a sentirse el alcance de la cuarta revolución industrial. La humani-

dad había vivido, hacia 1784, la primera revolución industrial con la máquina a vapor, que impulsó la producción mecánica. A finales del siglo XIX, hacia 1870, la segunda revolución industrial trajo consigo la división del trabajo, la electricidad y la producción masiva. La tercera revolución industrial, que inició a mediados del siglo XX, trajo la electrónica, la informática y la producción automatizada. En este mismo siglo se vislumbró y estableció la transformación digital que, con la velocidad de sus cambios y su gran alcance, dio inicio también a la cuarta revolución industrial.

El alcance de esta revolución, que irrumpió en las formas de vivir y de relacionarnos, se multiplicará por los permanentes avances en la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas, los vehículos autónomos, la impresión en 3D, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de los materiales, el almacenamiento de la energía y la computación cuántica. Esta fusión de tecnologías está borrando las líneas entre los ámbitos físico, digital y biológico.

Sin saber aún cómo se desarrollará y cuáles serán sus consecuencias, algo claro es que “la respuesta debe ser integrada y completa involucrando a todas las partes interesadas de la política global, desde los sectores público y privado, hasta el mundo académico y la sociedad civil” (Schwab, 2016). Analistas como Chaesub Lee⁴ y Celine Herweijer⁵ coinciden en que, para aprovechar el potencial de la inteligencia artificial y aplicarla adecuadamente a los múltiples problemas globales, es indispensable que exista consenso y firme colaboración entre los gobiernos, las organizaciones internacionales, el sector privado, las instituciones académicas, filósofos y entidades sin ánimo de lucro.

Aunque no hay duda de que la cuarta revolución industrial tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de las poblaciones de todo el mundo, no debe olvidarse que el mayor provecho de esta lo logran quienes tienen acceso al mundo digital. Esta condición determina una gran bre-

4 Director de la Oficina de Normalización de la Unión Internacional de las Telecomunicaciones, UIT

5 Responsable de innovación y sostenibilidad de PriceWaterhouseCoopers, PwC

cha y aumenta las desigualdades y se conjuga con otros retos que van desde los problemas de confianza, incluidos los riesgos para la seguridad, hasta la repercusión de la IA sobre el empleo. Todos estos retos preocupan o deben preocupar a todas las naciones.

Ante el cúmulo de interrogantes que el desarrollo tecnológico genera, las Naciones Unidas y sus organismos y organizaciones apoyan la tendencia mundial de la IA, cuyo funcionamiento impulsará los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por tanto, del 28 al 31 de mayo de 2019 se llevó a cabo en Suiza la Tercera Cumbre Mundial AI, en la que se diseñaron proyectos que pueden ponerse en marcha a corto plazo. Estos fueron propuestos por múltiples partes interesadas e interdisciplinarias que también formularon estrategias de apoyo para garantizar un desarrollo fiable, seguro e inclusivo de las tecnologías de IA y el acceso equitativo a sus beneficios.

- **Alcances y retos en los sectores privado y público**

En la cuarta revolución industrial, señala Schwab (2016), los aspectos que requieren sortearse y que representan mayor complejidad para las empresas están relacionados con las dificultades para comprender la innovación y los retos de las nuevas tecnologías. Por tanto, esto obliga a los directivos empresariales a comprender el entorno cambiante, anticiparse al futuro, trabajar con incertidumbre en los entornos VUCA⁶ y, como destaca Amor (2019), sus competencias deberán ser no solo tecnológicas, sino comunicativas. La competencia estratégica adquiere relevancia porque el directivo de la cuarta revolución industrial, además de estratega, tendrá que ser capaz de hacer frente a los planteamientos de sus equipos y, de forma permanente, desarrollar la innovación.

De otra parte, la capacidad de los Gobiernos y de las autoridades públicas para adaptarse, al igual que las empresas, marcará su supervivencia. Si son capaces de asimilar un mundo de cambios disruptivos sometien-

6 VUCA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, por su sigla en inglés.

do sus estructuras a niveles de transparencia y eficiencia que les permita mantener su nivel competitivo, entonces podrán resistir. Schwab (2016) comenta que si estas organizaciones no evolucionan, se enfrentarán a graves problemas, por ejemplo, en el ámbito de la regulación y de la seguridad. También, los reguladores deben reinventarse y adaptarse permanentemente a un nuevo entorno que cambia rápidamente, lo cual lograrán en colaboración con las empresas y la sociedad civil.

En cuanto a la seguridad, los Gobiernos deben tener en cuenta que las nuevas tecnologías pueden causar daños masivos, pero pueden reducir la escala o el impacto de la violencia a través del desarrollo de nuevos modos de protección.

- **La cuarta revolución industrial y lo identitario**

El alcance de esta revolución en nuestras vidas es de una magnitud incommensurable. No solo afecta todo lo que hacemos, sino lo que somos, es decir, nuestra identidad. Baste ver la incidencia que la convergencia tecnológica tiene en nuestra privacidad, en el concepto de propiedad, en los patrones de consumo, en el tiempo que dedicamos a todas las actividades y en nuestras relaciones. Hay quienes se preguntan si la irrupción de la tecnología en nuestras vidas podría disminuir algunas de nuestras capacidades humanas, ante lo cual cabe preguntarse si ¿los robots se están humanizando o los humanos se están robotizando? Probablemente, están sucediendo las dos situaciones.

Al respecto, se encuentra conciencia cuando, por ejemplo, Microsoft dice que tienen que actuar con un sentido de responsabilidad compartida, porque la IA no está creada solamente por el sector tecnológico. Una de sus premisas más importantes dice que en este contexto las ciencias sociales son cada vez más necesarias e importantes.

De otro lado, Schwab (2016) y Amor (2019) se preguntan si es posible que la integración de las tecnologías disruptivas en la vida humana suponga una reducción de algunas de las capacidades del individuo como la compasión y la cooperación. A la par, consideran que es necesario construir un futuro que funcione para todos y superar la visión catastró-

fica de la cuarta revolución industrial, que la asocia a un potencial para robotizar a la humanidad, privándola de alma y corazón. Aquí cabría preguntarse si podría hablarse de una IA respetuosa del ser humano.

Este problema podría manejarse si en el eje de todas las actividades están las personas y sus valores, así como si se da un tránsito hacia una nueva conciencia social con una visión global y compartida. Al final, la sociedad se está transformando digitalmente, pero quienes actúan son los seres humanos con una tecnología al servicio e integran nuestras capacidades en sus soluciones

El aporte de la NTE y la comunicación como base humano relacional para la transformación de la realidad

A partir de lo expuesto anteriormente, se encuentra que en este contexto de cambios es que la NTE propone una nueva mirada del actor racional al hombre relacional. En estos cambios y transformaciones, no se está solo y todos deben participar activamente. Las organizaciones 4.0 adoptarán una estrategia de aprendizaje adaptativo a su entorno que les permitirá crecer y modificarse continuamente. Este aprendizaje es generativo porque la organización aumenta su capacidad creativa, en donde el ser humano es el eje de toda creación, innovación y adaptación al entorno (Arribas, 2017).

La NTE postula que el humanismo es el eje y motor de toda la actividad de las organizaciones; por lo tanto, la transformación de estas obliga a gestionarlas a partir de la complejidad, con una perspectiva multidisciplinar y basada en valores humanos. La NTE también plantea que el estratega es el humano, lo que presupone vivir estratégicamente y un cambio en la forma de pensar y actuar en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se da a través de la coconstrucción, entendida como la participación con, entre y a partir de las audiencias, lo cual es base y sustento para strategar en todos los contextos. Estrategar basado en la comunicación implica integrar lo informacional, lo emocional, lo humano y lo relacional.

En esta línea y dentro del estudio de la NTE, Herrera-Echenique y Bendezú, (2017) proponen el modelo sociocomunicacional para el estrategar (SCE) que integra al humano como centro del quehacer comunicacional. A su vez este modelo incorpora la complejidad racional y articula desde la coconstrucción cuatro variables: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia, y sentido y significación. El modelo sociocomunicacional fue construido a partir de la integración de variadas teorías y se constituye en una innovación centrado en las relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones y entre organizaciones y la sociedad:

Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos propuesta por teoría de la información de Shannon y Weaver en 1949 o la retroalimentación informativa; modelo cibernético de Wiener a partir de 1939. Integra al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional, así como la emocional y experiencial. (Herrera-Echenique y Bendezú Untiveros, 2017, p. 145).

Cabe reflexionar que la cuarta revolución industrial lleva a un mundo de incertidumbre al cual se debe ingresar con una nueva conciencia colectiva y moral basada en un sentido compartido de destino.

Palabras de cierre

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso (van Riel, 2012). Analizar la comunicación no es solo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

En el proceso de comunicación, base de la NTE, el sentido se hace consustancial al para qué, y la significación, a la interpretación. De tal modo que, cuando se interpreta, se asigna un valor de *significación* (al mensaje, la relación, el vínculo o atributo de valor), la cual se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación) puede cambiar el sentido. Así, la visión de estrategia

incorpora a la interpretación como una condición humana. Todos interpretan mensajes a partir de los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras y los diferentes signos contienen un significado interpretativo que en sí mismo implica una carga racional y, a la vez, emotiva.

La ciencia se mueve hacia la no linealidad, la complejidad y lo fluido, lo cual es también consustancial a la estrategia, que se ha quedado anclada en su paradigma del *management* economicista, inapropiado y superado. La NTE es una respuesta que cambia de mirada a lo humano relacional (*homo relatio*) y es el nuevo paradigma para la coconstrucción y transformación de la realidad. Esta teoría parte de la complejidad humana y la necesidad relacional de los actores del sistema y trabaja a partir de las conexiones, relaciones, significaciones y sentidos entre los actores del sistema. La comunicación es parte de la estrategia, en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. Por tanto, no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de esta.

Referencias

- Acevedo, A., Barrantes, C. L., y Boza, O. C. (2009). La economía y la sociedad del conocimiento. Hacia la tercera revolución: la información. *Industrial Data*, 12(2), 009-020. doi:10.15381/idata.v12i2.6145
- Amor, E. (2019). *El Marketing Y La Cuarta Revolución Industrial*. ALPHA Editorial. Ciudad de México. <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587785357/El+Marketing+Y+La+Cuarta+Revolución+Industrial>
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Wiley. New York.
- Arias, A. (2012). Los qualia: Intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva aproximación. *Cuaderno de Materiales*. (24) (pp. 27-50). ISSN: 1139-4382 Madrid.

- Arribas, A. (2017). Un cambio en el sujeto: la transformación del hombre racional a hombre relacional en un sistema orgánico y aprendiente. En *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la Comunicación*. Universidad de los Hemisferios. (pp. 69-92).
- Arribas, A., Herrera-Echenique, R., y Pérez, R. A. (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. nte_book.pdf (wordpress.com)
- Balaguer, M. R., Fernandez-Izquierdo, M., y Muñoz-Torres, M. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: relaciones entre la Performance Social, Financiera y Bursátil*. España. ISBN: 978-84-482-4699-0
- Bateson, G., y Ruesch, J. (1951). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. Norton arid Company. New York
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos*. México: Tusquets Editores.
- Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Guzmán, H., y Herrera-Echenique, R. (2019). *Comunicación estratégica. Interfaz relacional entre las organizaciones y sus públicos de interés*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994, julio 1). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Helo, Á. (1989). Ludwik Fleck: La génesis y el desarrollo de un hecho científico. *Revista de filosofía*, (2) 183-185.
- Herrera Echenique, R., y Pérez, R. A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El Paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la real*. Santiago de Chile: PDI.

- Herrera-Echenique, R., y Bendezú Untiveros, R. (2017). La estrategia desde una matriz comunicacional. En *Nueva Teoría Estratégica desde la comunicación* (pp 135-167). Universidad de los Hemisferios. ISBN: 978-9942-752-08-6
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. 1-445.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Ediciones Ciespal. Quito.
- Massoni, S. (2008). Los Desafíos de la Comunicación en un Mundo Fluido. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año IV, Número 10, (2008), pp 45- 56. https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf
- Mintzberg, H. (1994, enero 1). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mirowski, P. (1989). *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*. (Historical Perspectives on Modern Economics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511559990
- Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. *Lecturas matemáticas*, 24(2), 137-149.
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.
- Ormerod, P. (1994). *The Death of Economics*. London. Faber & Faber.

- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Pérez, R. A. (2018). *Estrategar, Vivir la Estrategia*. Editorial UNLZ, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la Estrategia*. Editorial La Crujía Ediciones. Buenos Aires
- Pérez, R. A. P., y Massoni, S. H. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona. Ariel.
- Pérez, R. A., y Sanfeliú, I. (2013). La complejidad de lo social. La trama de la Vida.
- Pérez, R. A. (2018). *Estrategar. Vivir la Estrategia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Zamora, Argentina.
- Pilar, J. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Salta: Editorial Hanne.
- Van Riel, C. B. M. (2012). *Alinear para ganar*. LID Editorial. Madrid. ISBN: 9788483566442.
- Schaffernicht, M., y Madariaga, P. (2007). Acerca del pensamiento causal dinámico: hacia una perspectiva educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 33(1), 129-149. doi:10.4067/S0718-07052007000100008
- Schwab, K. (Enero 14, 2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Tajfel, H. (1972). *La catégorisation sociale*. Larousse. Paris.

- Toffler, A., y Toffler, H. (1996). *La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola*. Plaza & Janés. Barcelona.
- Tomasini, M. E. (2010). Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (17), 137-156.
- Vetter, G. (2012). La ejecución estratégica, o cómo hacer que las cosas ocurran. https://spinoff.ugr.es/media/files/La_ejecuci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_o_c%C3%B3mo_hacer_que_las_cosas_ocurran.pdf
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Rústica.
- Vygotsky, L. (1995). Pensamiento y lenguaje. *Buenas Tareas*. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Pensamiento-y-Lenguaje-Vygotsky/34931.html>
- Wagensberg, J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Tusquets Editores Planeta de Libros. Barcelona.