

**PLATAFORMA DE
DECISIONES
ESTRATÉGICAS:
una mirada estratégica
para la comprensión del
valor comunicacional en
organizaciones**

PLATFORM OF STRATEGIC
DECISIONS: a strategic vision for the
comprehension of the
communication value in
organizations

PLATAFORMA DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS: Um olhar estratégico
para a compreensão do valor
comunicacional nas organizações

Raúl Herrera Echenique ¹
Raúl Bendezú Untiveros ^{2, 3}

RESUMÉN

Las decisiones estratégicas para lograr la ansiada efectividad comunicacional configuran el norte en la generación de valor intangible de las organizaciones. La presente investigación utiliza el modelo Plataforma de Decisiones Estratégicas, desarrollado por los autores, para comprender la práctica de la comunicación estratégica de un valor intangible clave: la reputación de marcas.

¹ PhD. en Comunicación Organizacional pela Universidade de Málaga (UMA), España Máster en Marketing y Gestión Comercial. ESEM. España. Diploma de Estudios Avanzados en Comunicación. UMA, España. Licenciado en Comunicación Social. Universidad de Artes y Ciencias Sociales, Chile.. Investigador y Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC Internacional. E-mail: rherrera@fisecinternacional.cl.

² Investigador y Vicepresidente del Capítulo chileno del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC Chile. E-mail: raul.bendezu.u@gmail.com.

³ Endereço de contato dos autores (por correio): Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC Internacional. Santiago, Chile.

El objetivo de esta investigación es analizar la generación de valor comunicacional en marcas con alto valor reputacional. Su metodología se focaliza en indicadores de orden cualitativo para explicar las decisiones estratégicas en comunicación, para ello se utiliza un sampling constituido por las 10 empresas con mayor reputación en el nivel fuerte/robusto (entre 60 y 79 puntos), de acuerdo al RepTrak® Chile 2018, observadas en la dimensión de la 'visibilidad mediática'.

PALABRAS CLAVE: Valor comunicacional, reputación, estrategia, sociocomunicación, semioestrategia.

ABSTRACT

The strategic decisions to achieve the longed communication efficiency form the north in the generation of intangible value of the organizations. The present investigation is used by the model Plataform of Strategic Decisions, developed by the authors, to understand the practice of the strategic communication of an intangible key value: the reputation of brands. The aim of this investigation is to analyze the generation of communication value in brands with high reputational value. His methodology is focused in indicators of qualitative order to explain the strategic decisions in communication, for it there is in use a sampling constituted by 10 companies with major reputation in the strong / robust level (between 60 and 79 points), in agreement to the RepTrak Chile 2018, observed in the dimension of the ' media visibility '.

KEYWORDS: Communication value, reputation, strategy, socialcommunication, semiostrategy.

RESUMO

As decisões estratégicas para alcançar o comunicacional de efetividade desejado configuram o norte na geração de valor intangível das organizações. A investigação presente usa a Plataforma de padrão de Decisões Estratégicas, desenvolvida pelos autores, entender a prática da comunicação estratégica de

um valor chave intangível: a reputação de marcas. O objetivo desta investigação é analisar a geração de comunicacional de valor em marcas com reputacional de valor alto. A metodologia deles/delas você focaliza em indicadores de ordem qualitativa para explicar as decisões estratégicas em comunicação, para isto é usado isto uma amostragem constituída pelas 10 companhias com mais reputação no nível forte / robusto (entre 60 e 79 pontos), de acordo com RepTrak® Chile 2018, observado na dimensão do 'mediática de visibilidade.'

PALAVRAS CHAVES: Avalie comunicacional, reputação, estratégia, sociocomunicacion, semioestrategia.

Recebido em: 02.01.2019. Aceito em: 09.03.2019. Publicado em: 01.04.2019.

1 Introducción

En el ámbito de la comunicación estratégica, la claridad sobre los componentes que organizan la toma de decisiones es clave para el logro de sus objetivos. A su vez, éstas comprometen las condiciones para la generación del valor organizacional. Por tanto, son complejas y requieren una aproximación sistemática para representar dos formas de interacción: individuo-medios-sociedad y sentido-interpretación-significación. La primera enfatiza el rol de los medios de comunicación en la manifestación de las decisiones estratégicas, y la segunda enfatiza la generación de sentido a partir de los discursos manifestados en los medios.

Aquí se postula una representación a la que se denomina Modelo Plataforma de Decisiones Estratégicas (Herrera y Bendezú, 2016). Se trata de un modelo comprensivo en torno a dos macro variables de comunicación estratégica: la sociocomunicacional, que postula integrar al ser humano como actor principal de la construcción de la comunicación, entendida como una relación, como una interacción entre un conjunto complejo de dimensiones sociales, mediáticas, interpersonales y emocionales que le dan consistencia a las relaciones humanas gracias a la comunicación (Herrera, en: Herrera y Pérez, 2014); y la semioestratégica, que postula a la comunicación como una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de producción de sentido o de significatividad relacional que se disponen desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de las diversas organizaciones sociales.

El concepto de plataforma es una metáfora conceptual que posibilita disponer de una base de datos cuya función es representar una arquitectura de

las formas y contenidos que organizan los diseños interactivos que dan lugar a las diversas modalidades de tratamiento de la información para la aplicación de la toma de decisiones y así disponer las condiciones para la generación de valor organizacional. Un concepto relevante es el proceso de 'estrategar' (Herrera y Pérez, 2014) que postula una práctica de interacción significativa donde intervienen habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas, antropológicas, semióticas, etc., y cuyo referente se ha de localizar en el paradigma de la complejidad (Morin,1990).

Una pregunta clave en esta propuesta señala: ¿por qué un modelo para el estudio y la toma de decisiones estratégicas en la comunicación? Para esbozar una respuesta se pueden advertir dos líneas de reflexión: una, porque toda decisión conduce a una acción; dos, toda acción es resultado de una decisión en el marco de opciones probables respecto del entorno en el cual se localiza. Dadas esas líneas de respuesta se puede proponer un primer algoritmo gráfico que explica la naturaleza de la pregunta señalada:

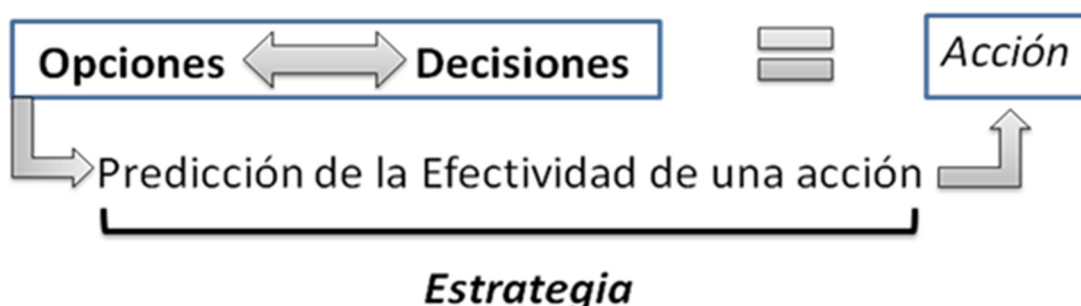


Figura 1: Algoritmo gráfico sobre las decisiones estratégicas en comunicación.
Fuente: Creación propia.

La estrategia se enmarca de acuerdo a un conjunto de opciones que posibilitan tomar decisiones, gracias a las cuales se realiza la predicción respecto de una acción de comunicación. Así, para actuar en la convivencia cotidiana (por ejemplo, ayudar a alguien), se ha de decidir de acuerdo a las opciones que se disponen, éstas pueden ser éticas, sicomotoras, emotivas u otras, todas ellas orientadas a predecir o a imaginar cuál sería el resultado de la acción emprendida (por ejemplo, ayudar ofreciendo apoyo monetario). Estas decisiones se someten a evaluaciones sobre la secuencia de las opciones y la efectividad de las decisiones (por ejemplo, el ayudar se puede considerar comprensión humana o se puede considerar conmiseración o se puede considerar una deuda inminente, entre otras opciones interpretativas). En ese marco se va a realizar una operación de orden estratégica respecto de la evaluación de las opciones, de la identificación de las mismas, sobre la efectividad de la acción realizada. Se trata, así, de una operación que implica un cálculo sobre el éxito, el riesgo y el eventual fracaso de la acción emprendida. Dicho cálculo es de orden estratégico, esto es, calcular las opciones que llevan a decisiones y calcular la efectividad de la acción, se trata de un cálculo de tipo prospectivo, de la generación de un esquema respecto del futuro de la acción que se va a realizar.

En el ámbito de la comunicación estratégica, la toma de decisiones es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación organizacional y las modalidades de su inserción en su entorno interno y externo. Por tanto, son complejas y requieren una aproximación sistemática para representar sus formas de interacción: medios-sociedad y sentido-interpretación. Gracias a estas formas de interacción es como se logra identificar las variables que dan

forma al tipo de opciones y al tipo de decisiones que cualifican a una acción de comunicación.

La perspectiva de este modelo se realiza en base a la metáfora de la 'plataforma'. Cuando hablamos de una 'plataforma' nos referimos a una representación de orden espacial y temporal, cuya finalidad es mostrar las variables y formas que permiten comprender la toma de decisiones en la práctica estratégica de la comunicación.

La tendencia de la comunicación estratégica es comprender como un proceso de gestión de esta actividad. Si se considera la perspectiva de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la comunicación estratégica es una actividad de convivencia y de relación coparticipativa que se propone como una acción denominada con el verbo *estrategar*. En tal sentido, la comunicación es el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación al entorno vivencial (Pérez, 2012; Herrera Echenique y Pérez 2014), cuya base está en la naturaleza humano relacional de la interacción entre los participantes de una acción. En el ámbito de la comunicación es la relación: organización / stakeholder. El eje de la NTE se localiza en la matriz epistemológica *homo relatio* (Pérez y Massoni, 2009). Se trata de un concepto que describe las relaciones de cooperación y de co-construcción de sentido social a partir y desde la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos para '*estrategar*' la comprensión sobre las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva diseñadas a partir de decisiones que se reproducen en modelos de representación sobre el futuro de las acciones de comunicación. El conjunto de opciones que fundamentan las relaciones significativas de comunicación se representan a modo de una plataforma de tipo sistémico, que estructura el proceso de

'estrategar', a través de un modelo conceptual respecto del conjunto de opciones epistémicas de la comunicación. Con ello se podrá obtener un constructo conceptual cuya organización pretende reproducir las opciones estratégicas que disponen los participantes de una acción de comunicación para generar efectividad de la comunicación emprendida para la gestión cooperativa de la comunicación.

En la línea del proceso de 'estrategar' aquí se postula que la comunicación es una acción integral de todo ser vivo y que supone decisiones para actuar en equilibrio respecto de su entorno. Por tanto se trata de una acción estratégica. Jensen (2014) propone que existen tres aspectos en torno a la relación general entre comunicación y acción, éstos son:

- a) Las acciones humanas pueden entenderse comunicaciones en la medida que son intencionales (dirigidas hacia un concepto particular) e incidentales (nunca se deja de comunicar);
- b) Toda comunicación es una forma de acción, pues sucede en un contexto particular y con un determinado propósito; y
- c) La comunicación anticipa a la acción, pues se explora la relación entre lo que es y lo que puede ser, se trata de la producción de mundos posibles.

En tanto acción, la comunicación permite la adaptación a la relaciones de vida en sociedad, cuyo sistema implica leyes naturales, objetos de referencia sobre los cuales se realiza y el sistema social que proporciona el marco de la convivencia (Martín Serrano, 2007), estos tres aspectos se presentan como modalidades adaptativas de las interacciones ya sea para el uso significativo de la información (comprender lo que dice un mensaje) o para el uso de la energía de la información (actuar en consecuencia a la intención de la comunicación) esto según la perspectiva propuesta por Martín Serrano (2007). De acuerdo a

esta perspectiva, para actuar en la relación intersubjetiva a través de medios y mensajes (interacción) la comunicación implica uso de información que posibilita incrementar la empatía o la proximidad entre los participantes (por ejemplo, la credibilidad o la confianza). Esta adaptación nace en la capacidad simbólica del ser humano para generar polisemia (muchas interpretaciones) en entornos de alta complejidad donde intervienen factores naturales, sociales, políticos, económicos, legales, entre otros cuyo centro es el lenguaje (Pérez, 2012). Aquí es cuando se puede identificar una variable central en toda acción de comunicación, "la conexión entre comunicación y estrategia encuentra su origen en el lenguaje. Estrategamos en el lenguaje y no solo con nuestra racionalidad sino, (...) también con nuestras emociones." (Pérez, 2012: 205-206). Esta perspectiva reafirma el algoritmo esbozado al principio, con lo cual toda decisión para actuar comunicacionalmente es estratégica, de tal forma que nuestras decisiones responden a operaciones estratégicas de acuerdo a un entorno respecto del cual se adapta (opciones), en este proceso la intervención del lenguaje es esencial, no sólo del lenguaje natural (verbal) sino también de todos los diversos lenguajes que disponen los seres humanos (gestuales, paralingüísticos, mediales y otros) para la generación de una acción de comunicación.

Así, la visión filosófica de este modelo es de tipo hermenéutica-comprensiva. Recupera lo que "se dice" a través del uso de diversos lenguajes, en una organización son las acciones de comunicación en diversos medios, y además recuperar los entornos que configuran el marco para las decisiones, esto es las variables de complejidad. Hermenéutica pues se estudia la producción de verdad o de realidad realizada intersubjetivamente, de manera colectiva y cooperativa, también porque postula que para estudiar la

comunicación son los textos los que proporcionan los indicadores respecto de la comprensión y la interpretación de las opciones y las decisiones, esto es, sobre la comprensión de lo que se realiza en la relación intersubjetiva (Jensen, 2014). Para esta propuesta, la visión hermenéutica proporciona la recuperación fáctica de acciones de comunicación mediales (soportes gráficos, multimediales o hipermediales) y acciones de comunicación opinativas (conversaciones, entrevistas focalizadas, dirigidas o conversaciones). Con ello se pretende comprender la dinámica de producción de interpretaciones en el marco de variables complejas que van a configurar los valores de significatividad comunicacional los cuales dan lugar a las decisiones estratégicas.

El concepto de 'plataforma' se plantea como una metáfora conceptual que posibilita disponer de una base de datos cuya función es representar una arquitectura de las representaciones y contenidos que posibilitan los diseños interactivos (Raskin, 2001) que da lugar a las diversas modalidades de tratamiento de la información (Stockinger, 2001). En el ámbito de las estrategias implica alinear planes y programas para la aplicación de la toma de decisiones para la generación de valor en una organización (Levy, 2007; Tovstiga, 2012). ¿Qué es entonces una estrategia de comunicación, en el marco del proceso de 'estrategar' que se dispone según la metáfora de una 'plataforma'? Es una práctica de interacción significativa donde intervienen habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas, antropológicas, semióticas, etc., y cuyo referente se ha de localizar en el paradigma de la complejidad, considerando lo propuesto por E. Morin (1990). En la actualidad, los modelos de construcción de estrategias están dando indicios de no poder interpretar la nueva realidad que se configura desde finales del siglo XX, donde las demandas personales y organizacionales se extienden en una sociedad abierta que hace circular mucha

comunicación. Para Charan y Colvin (en Vetter, 2013) ya en 1999 constataban que menos del 10% de las estrategias formuladas de forma correcta, eran ejecutadas con éxito. Kaplan y Norton (2000) padres del concepto de Cuadro de Mando Integral, por su parte señalaban que había cuatro barreras para el cumplimiento de las estrategias; visión, mando, recursos y personas.

El mundo global moviliza complejos planos de interacción y de territorialidad que nos hacen pensar que somos cada vez más actores de relaciones de intercambio, más complejas en su propia naturaleza, y que nos exigen entender las decisiones que adoptamos día a día. La economía no es sólo terreno de las cantidades y categorías de clasificación sociales, hoy es cada vez más una economía de intercambios comunicacionales, de convivencias que es necesario comprender con indicadores de complejidad biosistémica y antropocultural (Herrera Echenique, en Herrera Echenique & Pérez, 2014).

Si la estrategia es una operación de toma de decisiones, es posible configurar una organización de relaciones en la naturaleza de los tipos de estrategia. Así, se propone a partir de Mintzberg (1997) y Libaert (2013), un cuadro explicativo del sentido del desarrollo de la estrategia en el marco de la toma de decisiones. Con este cuadro se pretende explicar la lógica que configura la primera decisión estratégica, que es justamente cómo identificar la estrategia que se va a aplicar.

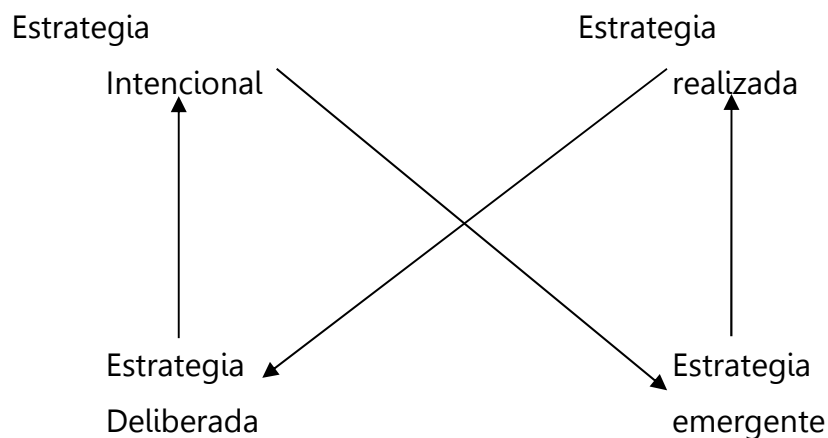


Figura 2: Cuadro lógico sobre el sentido relacional y diferencial en torno al proceso estratégico.

Fuente: Creación propia

Este cuadro permite visualizar las opciones lógicas y relacionales que posibilitan la configuración de estrategias en los diversos ámbitos de las relaciones humanas. Una estrategia intencional (deseada y pretendida) se contrapone a una estrategia emergente (que aparece casi espontánea y naturalmente en un marco de exigencias y necesidades inmediatas), ello da lugar a una estrategia realizada (que es resultado de un conjunto de decisiones que considera lo que se pretende y las exigencias del entorno inmediato), a su vez, ésta se diferencia cualitativamente respecto de una estrategia deliberada (planificada) que conduce a una estrategia intencional. Según esta lógica de relaciones de diferencias e implicaciones, una 'plataforma de decisiones estratégicas' supone un modelo que describe la arquitectura para la comprensión de las decisiones traducidas en acciones estratégicas cuyo

sustrato es comunicacional y ello desde una visión hermenéutica-comprensiva que hace posible identificar el conjunto de factores y de variables que intervienen en el momento que se realizan decisiones estratégicas para generar relaciones de intersubjetividad o de relación entre organizaciones y sus stakeholders.

La propuesta del modelo según la metáfora de una plataforma, la estrategia se postula según un constructo sistémico e interactivo de un conjunto de variables específicas a la naturaleza compleja de una acción de comunicación. Se trata de un modelo de predicción formal, de orden hermenéutico y comprensivo, para comprender acciones de comunicación y/o para intervenir creativamente en otras acciones de comunicación siguiendo patrones de generación estratégica de comunicaciones.

2 Bases conceptuales del modelo PDE (Plataforma de Decisiones Estratégicas)

Un rasgo inherente al concepto de estrategia es la 'diferenciación'. ¿Qué quiere decir ello?, que se utiliza una estrategia para establecer una diferencia respecto de algo o de alguien, para lograr notoriedad e inducir a la certidumbre sobre la verdad o la realidad de una persona o de una entidad. La 'diferenciación' se despliega en dos cualidades: una 'diferenciación competitiva' y una 'diferenciación coordinada o colaborativa'. La primera es la que se reconoce en las estrategias de competitividad, para el logro de objetivos en la medida que se supera o vence a un contrario. La segunda es la que se reconoce en las estrategias de coordinación interpretativa, para el logro de objetivos compartidos por los participantes. En ambos casos, la estrategia se dirige hacia

el logro de objetivos definidos en el marco de la situación respecto de la cual se definen, no se trata de una distinción basada en ningún juicio valórico, reposa en las evidencias que basan las relaciones humanas en la vida cotidiana.

Una propuesta en torno a la comunicación estratégica que redefine la bidimensionalidad de la estrategia es la que configura un nuevo paradigma aplicable al management⁴, que se denomina, Nueva Teoría Estratégica: NTE (Pérez 2001, Massoni y Pérez 2009, Pérez 2012, Pérez y Sanfeliú 2013 y Herrera y Pérez 2014), que propone que el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI un 'quiebre epistemológico' en el sentido de T. Kuhn (2006). Este paradigma promueve un cambio de eje, desde la economía hacia el individuo. Así, la estrategia focalizada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados, avanza hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar según relaciones estratégicamente coordinadas.

Para la Nueva Teoría Estratégica (NTE) el proceso de 'estrategar' es un concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación al entorno vivencial (Pérez, 2012). En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización /stakeholder⁵ (Villafañe, 2008,2009, Fombrun 1996, Hamel y Prahalat, 1989, Ohmae, 2009 y Van Riel, 2013) o grupos de expectativas (Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, 2006). En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social sería desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto los sujetos

⁴ Esta línea de pensamiento es lo que se reconoce como la perspectiva directiva de la visión estratégica de la comunicación.

⁵ En términos generales el término stakeholder designa al o a los grupos de interés que toda organización, empresa o corporación sostiene en sus relaciones internas y externas.

serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización n) – sujeto 2 (stakeholder n).

Para Frías, Herrera y Pérez (en Pérez y Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el correr de los tiempos, desde un primer Paradigma Militar (Siglo IV a.c.), en el que la estrategia vive confinada hasta el siglo XXI, luego uno Matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953), a continuación el Paradigma del Management/Económico, en el que hoy aun se persiste, cuyos principales exponentes son Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming y Porter, entre otros, quienes conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio, largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y la dirección.

Finalmente, a inicios del 2001, Pérez avizora lo que sería propuesto como el Cuarto Paradigma, denominado Humano Relacional, el que se inspira en las críticas de Hamel y Prahalat (1989) a la forma de concebir las estrategias en su artículo "La organización de alto desempeño: El propósito estratégico" , publicado por Harvard Business Review. Así, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten.

Complementando la perspectiva de la NTE, con la propuesta que se viene desarrollando, aquí se postula el estudio de las relaciones significativas creadoras de relaciones de confiabilidad entre los participantes de la comunicación que es el marco de referencia para el diseño de un modelo de 'plataforma de decisiones estratégicas'. Así, la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación. Por un lado, los bienes económicos son para los sujetos sociales que conviven entre ellos atribuyéndole diversos valores económicos tales como el precio, el beneficio

comparativo o el beneficio funcional (Larraín y Sachs, 2013 y Mankiw, 2013). Por otro lado, la comunicación pone en circulación valores de tipo simbólico que guían las relaciones interpersonales y que orientan las preferencias y las emociones frente a esos mismos bienes y frente a los productores de los mismos; lógica de los intangibles organizacionales (Villafañe, 2008 y 2009, Fombrun 1996, Hamel y Prahalat, 1996, Ohmae, 2009 y Van Riel 2013).

En el ámbito de la comunicación estratégica, la toma de decisiones es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación organizacional y las modalidades de su inserción en su entorno interno y externo. Por tanto, son complejas y requieren una aproximación sistemática para representar sus formas de interacción: medios-sociedad y sentido-interpretación. Estas formas corresponden a las perspectivas de los modelos desarrollados por los autores de este texto. Modelo sociocomunicacional (R. Herrera Echenique) y el Modelo semioestratégico (R. Bendezú Untiveros), cada modelo asume perspectivas diferentes y complementarias respecto de la actividad de la comunicación estratégica. Para el modelo sociocomunicacional, la interacción es de tipo institucional-mediática a nivel de las prácticas comunicacionales. Para el modelo semioestratégico, la interacción es de sentido-significación a nivel del discurso organizacional. Cuando se señala interacción se refiere a una interrelación entre variables del tipo señalado, en el marco de una perspectiva comprensiva (hermenéutica explicativa) y un paradigma de complejidad, según el cual se realiza una enumeración de las relaciones entre los elementos que se pretenden estudiar. Gracias a estas formas de interacción es como se logra identificar las variables que dan forma al tipo de opciones y al tipo de decisiones que cualifican a una acción de comunicación.

Los modelos sociocomunicacional y semioestratégico, van a proveer los rasgos pertinentes para diseñar la propuesta del modelo comprensivo, plataforma de decisiones estratégicas. Con ello se puede identificar que la toma de decisiones en una práctica de comunicación estratégica atraviesa un conjunto complejo y articulado de variables de diferente naturaleza con un objetivo común: la razón de ser de una decisión estratégica.

El modelo sociocomunicacional postula integrar al ser humano como actor principal de la construcción de la comunicación, ésta debe ser entendida como una relación, como una interacción significativa entre un conjunto complejo de dimensiones sociales, mediáticas, interpersonales y emocionales que le dan consistencia a las relaciones humanas gracias a la comunicación. A continuación se exponen las variables básicas de este modelo (Arribas, Herrera Echenique y Pérez, R. , 2017)

1° Conexión: Al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quien o quienes se va comunicar, y cuál es la o las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones del tipo centralizada, descentralizada o distribuida.

La pregunta esencial de esta variable es: ¿quién con quién necesita conectar?, para lo cual se postulan redes humanas (nodos y sinapsis) de tipo centralizada, descentralizada o distribuida.

2° Relación y Vínculo: Esta segunda variable presupone a la primera y la complementa; por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo. La relación le suma lo afectivo/emotivo a la conexión. Una conexión además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo. Por su parte, el vínculo presupone la integración de la variable tiempo a la relación.

Para esta variable, la estrategia trata de cómo los seres humanos se relacionan y al hacerlo pactan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre sí, para generar relaciones de fiducia según el eje conflicto/consenso.

3° Articulación de la diferencia: Esta tercera variable presupone a la primera y segunda, las complementa; por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad. La articulación es la unión (flexible) entre dos o más partes no flexibles. Las funciones más importantes de las articulaciones son de constituir puntos de unión entre los componentes y facilitar movimientos mecánicos (en el caso de las articulaciones móviles), proporcionándole elasticidad y plasticidad al proceso. La articulación por lo tanto, permite unir partes diferentes y a veces relaciones de diferente índole, ya sean éstas personas o grupos.

De acuerdo a esta variable, la visión epistémica de la estrategia postula la articulación como una modalidad que enseña a las personas a aceptar la pluralidad del otro y de los otros. En vez de rechazar al otro se trata de enriquecerse de él, de sus diferencias y de las diferencias que se pueden crear entre ambos.

4° Sentido y Significación: Esta cuarta variable presupone a la primera, segunda y tercera, es más, las complementa. Por ello la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué) .

El sentido es consustancial al para qué y la significación, a la interpretación. De tal modo que cuando interpretamos le asignamos un valor de significación (al mensaje, la relación, etc.) y luego ella 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 interpretamos mensajes desde 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.

El modelo sociocomunicacional integra las dimensiones del intercambio sociocomunicacional con la generación de significación a través de los discursos organizacionales y sociales, más allá de los soportes sociotecnológicos de dichos discursos. Así, toda relación sociocomunicacional se sustenta en la generación de significación relacional.

Para el modelo semioestratégico la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significatividad relacional que se disponen desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de producción de sentido y de significación a nivel de las diversas organizaciones sociales. A continuación se exponen las variables básicas de este modelo (Arribas, Herrera Echenique y Pérez, R. , 2017).

Como práctica semiótica la estrategia es una práctica de producción de significación (coherencia e interpretación de la semiosis o sentido articulado por lenguajes multimodales) que es estudiada a partir de los discursos de las organizaciones o corporaciones. Para el modelo semioestratégico de la

comunicación, la 'significación relacional' es la que se manifiesta en los discursos de las actividades de comunicación cada una y en conjunto. Para identificar los elementos semióticos de la estrategia se postula el reconocimiento de indicadores qualia, éstos son las reglas de juego relacional:

1° Comportamientos: las representaciones expresadas respecto de las escenas mostradas, los espacios y los actores en el marco de un modelo de representación figurativa ("imágenes") y temática ("conceptos generales y específicos"). Corresponde a la pertinencia uno relativa al tipo de "realidad" que se representa y a la pertinencia dos relativa a la textualidad (coherencia, cohesión y congruencia) que son las representaciones de los modelos de actores y de acciones que se contextualizan respecto de la situación de comunicación del texto, se pueden identificar como "situaciones" previstas o calculadas o modelos de representación.

2° Actitudes: las disposiciones de las acciones y las conductas de los actores respecto de las situaciones representadas. Corresponde a la pertinencia tres relativa a los lugares de las presencias o distancias subjetivas y a la pertinencia cuatro que son el conjunto de predicaciones y calificaciones que se atribuyen a las acciones representadas, éstas son valores de aceptación o rechazo, así como la pertinencia cuatro en cuanto a formas de las búsquedas o pretensiones respecto de algo o algo, son las acciones factitivas que consisten en dirigir la atención a personas, objetos o ideales.

3° Valores: está formado por una configuración axiológica respecto de aquello que es lo preferible, lo deseable, lo esperado. Corresponde a la pertinencia cinco en cuanto a la representación de la experiencia situacional del punto uno, son el conjunto de búsquedas y tensiones, también a la pertinencia

seis o ethos del sentido estratégico de las acciones y los comportamientos que se representan.

La significación relacional se articula de acuerdo a los siguientes indicadores qualia:

- a. Figuratización y tematización : representación textual;
- b. Predicación y atribución de cualidades: representación accional; y
- c. Valoración de los anteriores indicadores: representación emocional

La primera describe el sentido estratégico de las representaciones para identificar la cohesión y coherencia de los textos correspondientes a las acciones de comunicación que se estudian. La segunda describe el sentido estratégico de las acciones a través de las presencias interactivas y las tensiones representadas en voluntades o búsquedas, pretendidas y deseadas. La tercera describe el sentido estratégico de los valores emocionales que se representan en las estrategias de las acciones según lo que se pretende lograr y en las estrategias éticas que representan la razón de ser de los modelos representados en el texto, de las acciones y de las relaciones entre los sujetos interactuantes en relación a los textos.

Con un modelo organizado según la metáfora de una 'plataforma' se pretende observar las modalidades formales que configuran los requerimientos comunicacionales para hacer efectiva una comunicación. Es sabido que la realidad de los estudios de comunicación realiza aproximaciones cuantitativas y muestrales, con mayor o menor certeza, respecto de cuál sería el escenario de una comunicación eficaz, a modo de presunción respecto de los objetivos de comunicación frente a las audiencias y/o stakeholders. De acuerdo a esa tendencia, aquí se asume una visión comprensiva y formal en el marco de un

paradigma interpretativo de las acciones de comunicación de organizaciones, empresas y personas.

La propuesta del modelo, según la metáfora de una plataforma, postula la estrategia como un constructo sistémico e interactivo de un conjunto de variables específicas a la naturaleza compleja de una acción de comunicación. Se trata de un modelo de predicción formal, de orden hermenéutico y comprensivo, para comprender acciones de comunicación y/o para intervenir creativamente en otras acciones de comunicación siguiendo patrones de generación estratégica de comunicaciones.

La naturaleza de la acción de comunicarse con alguien no es otra cosa más que confiar en aquél, pues de lo contrario no podríamos comprender (positiva o negativamente, eufórica o displicentemente) lo que se nos quiere decir, con lo cual la intencionalidad se orienta hacia el establecimiento de confianza compartida en "diferentes volúmenes" (creer o confiar más o menos) que se "modula" en la dinámica de la intersubjetividad.

La tendencia para el estudio de las decisiones estratégicas o para las evaluaciones sobre comunicaciones estratégicas se basan en indicadores de medición cuantitativa, los que son esenciales para calificar el éxito de una organización o la efectividad de acciones de comunicación y así hacer memorable una marca. Se puede advertir una carencia, la limitación para representar lo que se pretende hacer a futuro. Se ha de destacar que una estrategia dispone las reglas de juego de una relación construida a futuro, lo cual requiere una adecuada intelección sobre el sentido de dichas mediciones y hacia dónde van estratégicamente esos resultados. Por ello la propuesta aquí planteada es de orden hermenéutico-comprensivo.

Con un modelo organizado según la metáfora de una 'plataforma' se pretende observar las modalidades formales sobre cómo se disponen los requerimientos comunicacionales para hacer efectiva una comunicación. Es sabido que la realidad de los estudios de comunicación es que son aproximaciones, con mayor o menor certeza, respecto de cuál sería el escenario de una comunicación eficaz, a modo de aproximación respecto de los objetivos de comunicación frente a las audiencias y/o stakeholders. En razón de ellos se asume una visión comprensiva y formal en el marco de un paradigma interpretativo de las acciones de comunicación de organizaciones, empresas y personas.

Para el diseño del modelo 'plataforma de decisiones estratégicas' se postula una interfaz: relación & significación. En el eje de 'relación' se trata de una complejidad de interacción entre individuos, sociedad, grupos, medios y significado de los mensajes. En el eje de 'significación' se trata de una generación de semiosis o sentido relacional. Ambos ejes se articulan según la categoría de interacción que va a permitir disponer el modelo de 'plataforma de decisiones estratégicas'. Así las relaciones son de significación interactiva y las organizaciones de sentido son significación discursiva, las cuales dan lugar a un conjunto de categorías de tipo cualitativo que configuran qualias o unidades de sentido en diferentes niveles relacionales, los cuales corresponden a cada una de las instancias metodológicas de los modelos señalados como fuente para el diseño de la 'plataforma'.

Los modelos sociocomunicacional y semioestratégico que alimentan a la interfaz epistémica relación & significación, van a proveer los rasgos pertinentes para diseñar la propuesta del modelo comprensivo de plataforma de decisiones estratégicas. Con ello se puede identificar que la toma de decisiones en una

práctica de comunicación estratégica atraviesa un conjunto complejo y articulado de variables de diferente naturaleza con un objetivo común: la razón de ser de una decisión estratégica.

El modelo sociocomunicacional postula integrar al ser humano como actor principal de la construcción de la comunicación, ésta debe ser entendida como una relación, como una interacción significativa entre un conjunto complejo de dimensiones sociales, mediáticas, interpersonales y emocionales que le dan consistencia a las relaciones humanas gracias a la comunicación. Para el modelo semioestratégico la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significatividad relacional que se disponen desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de producción de sentido y de significación a nivel de las diversas organizaciones sociales.

Para establecer una aproximación hacia una 'Plataforma de Decisiones Estratégicas' se parte de la identificación de tres niveles de comprensión respecto de las formas que hacen posible el diseño de un plan estratégico de comunicación, las cuales se han de describir como preámbulo y base para el diseño del modelo, estos son:

- a. La situación comunicacional a la que se ve enfrentada una organización, ésta puede ser de tipo proactiva o reactiva.
- b. Las condiciones de interacción (modalidades de vínculos y/o contactos con las audiencias o stakeholders involucrados en la situación de comunicación ante la que está la organización, ésta identifica las relaciones) y el sentido que adquieren dichas relaciones.

c. El horizonte de eficacia de las decisiones que se vayan a asumir, tiene un carácter proyectivo, describe las modalidades cómo se podrían lograr los objetivos de comunicación pretendidos. Estos tres niveles se representan en el siguiente esquema:

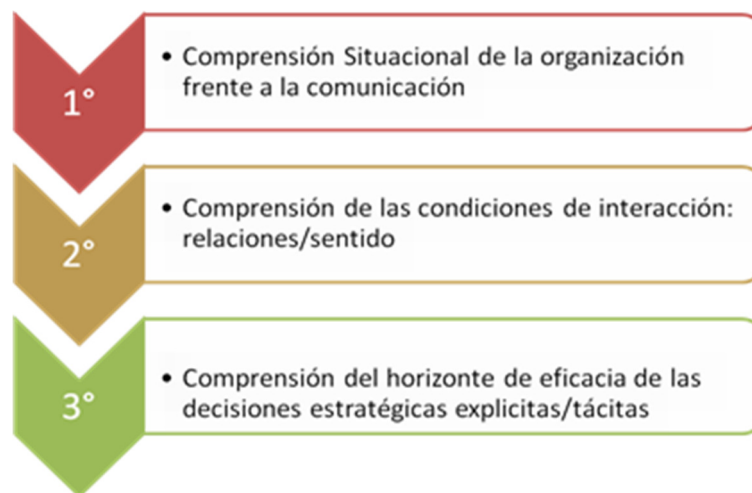


Figura 3: Marco de Comprensión de las decisiones estratégicas en comunicación
Fuente: Creación propia

La comprensión respecto de las condiciones marco de las decisiones estratégicas es una representación esquemática de cómo se diseña la experiencia que va a dar lugar a la representación de cómo son las conductas asociadas al fenómeno que se va a comunicar estratégicamente. El conocimiento da lugar a la representación de la predisposición, esto es, la modalidad que configura la forma de credibilidad que se va a comunicar. La afectividad da lugar a la representación de la emoción, ello como una forma que representa el lugar, o la sensación empática que se va a comunicar ante el hecho que se va a comunicar.

Con esos elementos, que son el marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas, se configura específicamente la 'plataforma', la cual se articula en dos instancias: las relaciones (con el contexto social, con las audiencias y con los medios de comunicación) y el sentido (con los discursos que significan el modo de representación de la atención, la narración y la argumentación). Esta 'plataforma' explicita las decisiones ante el juego comunicativo que supone cómo se va a enfrentar la comunicación sobre el hecho decidido por la organización. Dicha 'plataforma' puede tener la forma de proposiciones sobre el modo cómo se va a comunicar ante la situación específica y cómo se va a enfrentar la situación adversativa que identifica la organización. Esta 'plataforma' se representa de la siguiente manera:

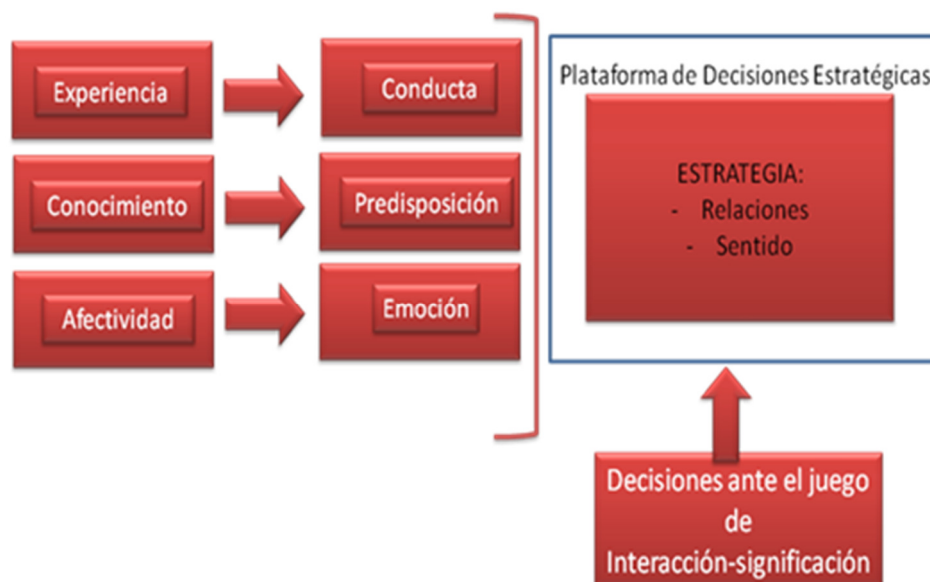


Figura 4: Modelo de Plataforma de Decisiones Estratégicas

Fuente: Creación propia

3 Metodología y resultados del análisis

Se puede afirmar que en la actualidad son tres los valores comunicacionales que califican las acciones de comunicación de las organizaciones: la imagen, la identidad y la reputación. El desarrollo de estrategias de comunicación se dirige hacia la obtención de ventaja y diferenciación para obtener confianza, respeto, admiración y empatía en la relación con los grupos de interés (stakeholders) de las organizaciones. Este estudio analiza el valor de la reputación,

La metodología se focaliza en indicadores de orden cualitativo, de carácter transversal analítico, con los cuales se explicarán niveles e instancias que comprometen la toma de decisiones estratégicas en comunicación, que va a generar valor para el desarrollo de una marca/organización. Se utiliza un sampling (grupo de estudio), constituido por las 10 empresas con mayor reputación en el nivel fuerte/robusto (entre 60 y 79 puntos), de acuerdo al RepTrak® Chile 2018. La observación de las marcas se aplica en la dimensión de la 'visibilidad mediática' (Medios de comunicación social y redes sociales), el análisis se dirige hacia la explicación comprensiva de las variables señaladas con el fin de configurar los marcos del valor estratégico respecto de las cualidades sobre la calificación de marcas exitosas.

La reputación es una representación perceptual de las acciones pasadas y futuras de una organización que describe la atracción de ésta con sus públicos de interés claves al momento que la organización es comparada con otras. Se puede afirmar, que la reputación es a la vez un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, capaz de generar resultados competitivos relevantes (Martínez y Olmedo, 2009). Asimismo, la reputación es un valor de naturaleza intangible, basado en juicios, atributos y conocimientos cuyo rol estratégico

conecta a las organizaciones con sus públicos de interés para generar confianza y empatía (Pérez y Rivera, 2015). En el marco del desarrollo social de una organización, la reputación se conecta con el paradigma de la buena empresa, para Villafañe (2013) el valor de la reputación se lo asocia a la excelencia, a la calidad que debe ser reconocida y notoria en el espacio público.

El Instituto de Reputación, a través de su herramienta RepTrack, evalúa la reputación de las 1000 compañías más grandes del mundo, a través de las percepciones de los consumidores sobre seis dimensiones específicas: desempeño financiero, productos y servicios, lugar de trabajo, visión y liderazgo, atractivo emocional y responsabilidad social. A continuación se presenta una plantilla de análisis de las marcas seleccionadas:

MODELO: PLATAFORMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS PDE										
Nro. en Ranking	Puntaje	Marca	Rubro	Año creación y URL	Imput: Promesa de marca		Dimensión: Relación			
					Variable 1: Futurible	Variable 2: Conexión con stakeholders	Variable 3: Emocionalidad y vínculo que establece la marca	Variable 3: Articulación de la significatividad	Variable 4: Interpretación que se espera en stakeholders	Variable 5: Sentido para los stakeholders
1	81,3	Colún	Lácteos	La Unión, Chile 1946 www.colun.cl	La magia del sur	Conexión en red. Son los diferentes stakeholders los que opinan de la marca sin intermediación	La magia te conecta con tus propias emociones más allá del producto. Red de vínculos en el tiempo	De lo industrial a lo natural. De lo global a lo local. David contra Goliat	Calidad del producto. Producto natural. Colaboración en formato de cooperativa. Comercio justo. Aporte social a lo local	Para que los que más quieres, crezcan sanos
2	78,9	Concha y Toro	Vitivinícola	Santiago, Chile 1883 www.conchaytoro.cl	Nunca dejaremos de soñar	Conexión en red. Stakeholders globales con presencia en 145 mercados (países)	Marca local que sale al mundo. Historia, leyenda, tradición y misterio	De lo local y lo global. Producción global y sustentable	Suelo, calidad y clima. Producto de clase mundial.	El valor de lo que llevamos dentro; saber mirar al interior
3	77,9	Soprole	Lácteos	Zona central de Chile 1949. www.soprole.cl	Gente buena leche	Conexión en red. Relación con los stakeholders poniendo en el centro la sostenibilidad.	Esas pequeñas grandes cosas que nos llevan a triunfar	Del producto a la experiencia. La vida es algo bueno; veámoslo desde el vaso medio lleno. Producto hecho en Chile para la gente de Chile.	Leche, 100% leche. Vacas contentas, dan leche de calidad	Sano y rico. Para toda la familia
4	76,4	Carozzi	Alimentación	Valparaíso, Chile 1898. www.carozzifoods.cl	Carozzi me encanta	Conexión en red. Privilegiando sus conexiones con stakeholders de cada país. Presente en los 5 continentes. Consumidores en 40 países.	Marca local que se conecta con la familia. 120 años celebrando en familia	De marca local a gran marca chilena. De producto monomarca a productos multimarca que integra la calidad de sus productos, innovación, una comunicación cercana y cobertura nacional.	Carozzi, en familia	Carozzi, la buena cocina
5	76,1	Laboratorio Chile	Laboratorio	Santiago de Chile 1896. www.laboratoriochile.cl	Erige la caja azul de Laboratorio Chile	Conexión en red. Nuevas asociaciones con presencia en 120 países.	Tu laboratorio de siempre. Calidad global para ti. La salud a tu alcance.	De calidad y marca local a calidad e innovación global. 50% de medicamentos genéricos son de la marca y con 180 bioequivalencias.	Nuestro centro es el paciente. Acceso a la prevención y el tratamiento de un alto rango de enfermedades y afecciones.	La calidad, al alcance de todos. Producto de tu confianza
6	75,53	Lucchetti	Alimentación	Santiago, Chile 1893. www.lucchetti.cl	La pasta de mamá	Conexión en red. 70 marcas con presencia en 12 países.	La pasta de siempre; con el sabor de mamá	De producto a emoción. De marca local a marca global	Marca valorada y diferenciada que ofrece productos innovadores de máxima calidad	Facilita la vida en familia
7	75,45	Natura	Productos de belleza	San Pablo, Brasil 1969. www.natura.cl	Bien estar, bien.	Conexión de red. Relaciones sustentables que promueven el bien estar, bien.	Locura que no tiene cura	De producto contaminante, a producto sostenible. De marca rentable, a marca ética. De marca depredadora, a marca que protege la naturaleza.	Creación de productos y conceptos innovadores en cosmética de nivel internacional, poniendo en el centro la responsabilidad por el medio ambiente	Transformación en la vida de las personas
8	75,2	Homecenter-Sodimac	Hogar	Santiago, Chile 1952. www.sodimac.cl	Hágala usted mismo	Conexión en red. Relaciones personales (uno a uno) y con grupos de interés	Te asesoramos para construir la casa de tus sueños	De productos básicos a productos de excelencia, con variedad y precios inigualables	Todo fácil y a tu alcance.	Construye tu trabajo y tu hogar; con Sodimac, estas en las mejores manos
9	74,1	Nestlé	Agroalimentación	Vevey, Suiza 1866. www.nestle.cl	Buenos alimentos, buena vida	Conexiones en Red. Creación de valor compartidos: sociedad, trabajadores y empresa. Presencia en 197 países y 2000 marcas	La fuerza Nestlé; la energía es nuestra gente	De la producción local, a estándares globales. De la monomarca, a la multimarca.	Deleite para la familia con productos nutritivos, saludables y de la más alta calidad, durante toda su vida	Mejora la calidad de vida y contribuye con un futuro más saludable
10	73,9	CNN Chile	Servicios informativos	Santiago, Chile 2008. www.cnnchile.com	Vamos más allá	Conexiones en Red. Crea nuevas formas de acceso a la información, por medio de las redes sociales y a través de una plataforma web con énfasis en los dispositivos móviles	El deber de informar.	De lo global a lo local. La información del mundo a la mano en lo local.	CNN, es noticia. Independencia de contenidos	Credibilidad e independencia

4 Conclusiones y Hallazgos

A partir del análisis realizado al sampling de estudio compuesto por las 10 primeras marcas en el ranking de reputación corporativa, Repruckpulse Chile 2018, se destacan los siguientes hallazgos:

- Ocho de las 10 marcas provienen de la industria del consumo masivo, una de medicamentos y un medio de comunicación social.
- Ocho de las 10 marcas son de origen local y dos internacionales.
- Los futuribles (imagen de futuro de las decisiones estratégicas) de todas las marcas apuntan imaginarios simbólicos que remiten a intangibles de marca. Pretenden capturar más bien la mente de las audiencias a nivel de idea, experiencia y/o emoción, más que de atributos directos del producto y/o servicio.
- Todas las marcas desarrollan su conexión en red, es decir diseñan y mapean un conjunto grupos de interés con los que relacionarse, para impulsar la reputación de la marca.
- En todas las marcas analizadas, se observa fuertemente desarrollada una conexión emocional con sus audiencias, así como la gestión de un vínculo con ellas,
- En todas las marcas, la articulación de la significatividad va desde lo tangible (producto/servicio) a los atributos intangibles.
- Todas las marcas trabajan una interpretación en sus stakeholders con valores y conceptos aspiracionales: comercio justo, producto de clase mundial, animales contentos, familia, acceso rápido, medio ambiente, entre otros.
- Todas las marcas, ponen el acento en el sentido para sus stakeholders en objetivos que apuntan a espacios simbólicos que remiten a lo trascendente y emocional de los grupos de interés: para los que más quieres, el valor de lo que

llevamos dentro, para toda la familia, sano y rico, producto de tu confianza, transforma tu vida, entre otros.

A partir de ello es posible obtener las siguientes conclusiones:

1. El modelo Plataforma de decisiones estratégicas (PDE), se configura como un mapa de opciones cuya función es representar una arquitectura de las formas y contenidos que organizan las diversas modalidades del proceso, para la toma de decisiones estratégicas, dirigidas hacia la efectividad comunicacional de una marca y así, disponer de las condiciones para la generación de valor organizacional.
2. El modelo PDE, puede funcionar como mapa para el diseño estratégico comunicacional, es decir, prefigura las decisiones ante al proceso estratégico, en el ámbito de la gestión estratégica y como evaluación organiza el resultado de las decisiones estratégicas que han posibilitado la efectividad y el éxito del proceso comunicacional aplicado
3. Considerando el sampling analizado, se concluye que, para la construcción de reputación corporativa, las marcas trabajan el posicionamiento simbólico en la mente de sus audiencias estratégicas, intentando instalar conceptos y valores intangibles. Luego, son reforzados por productos, servicios y procesos orientados a la experiencia de marca.
4. Se proponen espacios simbólicos de la dimensión relacional que remiten a la conexión con stakeholders en la dimensión de tipo emocional, vincular, experiencial, identitario y valórico que apuntan hacia la significación y sentido, constituyen los factores de éxito para el desarrollo del activo reputacional de la marca.

REFERÊNCIAS

- Arribas, A. Herrera Echenique, R y Pérez, R. **Nueva teoría estratégica: repensando la estrategia desde la comunicación.** Quito: Sello editorial Razón y Palabra-Universidad de los Hemisferios, 2017.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. **“The Reputational Landscape”.** EE.UU: Corporate Reputation Review. Volumen 1, 1996.
- Fontanille, J. **Prácticas semióticas.** Lima: Fondo de Cultura Económica-Universidad de Lima, 2014.
- Hamel, G. y Prahalad C.K. **Propósito estratégico.** Lo mejor de Harvard Business Review. EE.UU., 1989.
- Herrera, R. y Bendezú, R. **Plataforma de decisiones estratégicas:** Modelo de estudio de la comunicación estratégica desde una perspectiva comprensiva. En: Creatividad e innovación para investigar la comunicación. Santiago de Chile: INCOM Chile, Asociación Chilena de Investigadores en Comunicación, 2016.
- Herrera, R. y Pérez, R. **Nueva Teoría Estratégica:** El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Santiago de Chile: Santillana Ediciones, 2014.
- Jensen, K.B. **La comunicación y los medios.** Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa. México: FCE, 2014.
- Johnson, G; Scholes, K. y Whittington, R. **Dirección estratégica.** 7°ed. Madrid: Pearson, 2006.
- Kaplan, R. & Norton, D. **The strategy focused organization.** EEUU: Harvard Business School Press, 2000.
- Kuhn, T. **La estructura de las revoluciones científicas.** 3° edición. México: Fondo de Cultura Económica, 2006.

- Larraín, F. y Sachs, J. **Macroeconomía en la economía globalización**. Santiago, Chile: Pearson. Tercera edición, 2013
- Levy, A. **ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alienamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos**. Buenos Aires: Granica, 2007.
- Libaert, Th. *Le plan de communication*. Paris: Dunod, 2013.
- Mankiw, G. **Principios de Economía**. México: Harvard University. Sexta Edición, 2013.
- Martínez, I.M. y Olmedo, I. (2009) **La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta**. Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15, nº2 pp. 127-142, 2009.
- Martín Serrano, M. **Teoría de la comunicación**. La comunicación, la vida y la sociedad. Madrid: Mc Graw Hill, 2007.
- Mintzberg, H., Brian Q., J y Voyer, J. **El proceso estratégico**. México: Prentice Hall, 1997.
- Morin, E. **Introduction á la pensée complexe**. Paris: ESF éditeur, 1990.
- Ohmae, K. **Internationalization and Firm Performance: The Role of Intangible Resources**. Bremen: Gabler, 2009.
- Pérez, R. **Comunicación estratégica**. Ariel: Madrid, 2001.
- Pérez, R. y Massoni, S. **Hacia una teoría general de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009.
- Pérez, R. A. **Pensar la estrategia**. Buenos Aires: La Crujía, 2012.
- Pérez, R y Sanfeliú, I. "**Capítulo 3: La nueva teoría Estratégica (NTE), ¿cuarto paradigma?**" En: Frías, A., Herrera Echenique, R. & Pérez, R.A. *El Viaje a la Complejidad. La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*. Tomo 4. Madrid: Biblioteca Nueva, 2013.

- Pérez, M. y Rivera, J. **Gestión de reputación corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades**. E-book. Madrid: Tecnológico de Monterrey-Llorente & Cuenca, 2015.
- Raskin, J. **Diseño de sistemas interactivos**. México: Pearson, 2001.
- Stockinger, P. **Traitement et controle de l'information**. Paris: Hermes, 2001.
- Tovstiga, G. **Estrategia en la práctica**. Buenos Aires: Granica, 2012.
- Van Riel, C. **Alinear para Ganar**. Madrid: Lid, 2013.
- Villafañe, J. **La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica**. Madrid: Pearson, Prentice Hall, 2009.
- Villafañe, J. **Imagen positiva**. Madrid: Pirámide. Gedisa, 2008.
- Villafañe, J. **La buena empresa**. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. Madrid: Pearson, 2013.
- WEBER, Maria Helena. Imagem em: <<http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/3234>>. Acesso em: 24 mar. 2017