

## **Mesa de Debates II**

### **La estrategia como capacidad humana, aprender a estrategiar para la publicidad**

Emma Torres Romay e Juan Manuel Corbacho Valencia (Universidad de Vigo -  
Espanha)

#### **Resumen**

Partiendo de la idea de que la estrategia es una capacidad humana, en este artículo pretendemos valorar las posibilidades de formación que existen en esa disciplina. Concretamente nos interesa valorar qué metodologías docentes se pueden emplear para permitir que aquellos estudiantes que cuentan con una capacidad estratégica menos desarrollada puedan mejorar sus habilidades en ese campo. Para este fin hemos intentado delimitar los parámetros fundamentales de la estrategia (anticipación, decisión y planificación) basándonos en los principales desarrollos teóricos de esas cuestiones.

A partir de ese punto hemos puesto en marcha una experiencia concreta referida a la materia de “Estrategias de la actividad publicitaria” en el Grado en publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Vigo. Dicha experiencia permite valorar qué nivel de formación se está impartiendo en lo referido a estrategia y aportar ideas sobre metodologías que permitan mejorar en estas cuestiones.

De esta forma, el artículo que aquí se presenta supone un nuevo elemento adicional a las investigaciones llevadas a cabo en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación referidas a la enseñanza de estrategias.

**Palabras clave:** Estrategias publicitarias, decisión, anticipación

## **Presentación. Objeto de estudio, metodología e hipótesis de partida.**

En el presente artículo partimos de la máxima de que la capacidad estratégica es una capacidad humana y, por tanto, se encuentra más desarrollada en unos individuos que en otros, tal y como sucede con la creatividad, la capacidad de reflexión o de decisión. Aceptando este punto de inicio también debemos admitir que la formación en estrategias resulta, cuando menos, compleja. En varios proyectos a lo largo de los años hemos abordado la problemática sobre la enseñanza de estrategias de comunicación en sentido amplio o de estrategias publicitarias de una forma más concreta<sup>1</sup>, sin embargo, resulta necesario hacer referencia a la propia evolución del fenómeno “estrategar”<sup>2</sup> e intentar tener en cuenta la implicación del ser humano en el proceso estratégico<sup>3</sup>. Es decir, se trata de intentar comprender cómo el hecho de que la estrategia depende del factor humano más que otros procesos puede condicionar la aplicación de la misma a procesos de comunicación.

Por todo lo anterior, nuestro **objeto de estudio** se centra en comprender el funcionamiento del proceso estratégico en general. Con ello pretendemos valorar posibles modelos de mejora de la capacidad estratégica que puedan ser integrados en los programas de las materias que se deben ocupar de la

---

<sup>1</sup> Algunas publicaciones relativas a esta línea de investigación: Torres Romay, Emma (2006) “La enseñanza universitaria de estrategias de comunicación en España” en *Revista Fisec\_Estrategias*. Nº 4. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec04torresromaye.pdf> [25-08-2011]; Torres Romay, Emma (2008) “La enseñanza de estrategias de comunicación en el nuevo contexto del Espacio Europeo de Educación Superior” en *Revista Fisec\_Estrategias*. Nº 12. Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec\\_estrategias\\_n11\\_pp91\\_109.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec_estrategias_n11_pp91_109.pdf) [25-08-2011]; Torres Romay, Emma (2010) “Formación universitaria en estrategias de comunicación en España. Análisis de la repercusión del proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior de la enseñanza de estrategias” en *Signo y Pensamiento*. Colombia: Universidad Javeriana de Bogotá. P. 304-327. En: [http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com\\_booklibrary/ebooks/5617.pdf](http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com_booklibrary/ebooks/5617.pdf) [25-08-2011];

<sup>2</sup> Tomamos como referencia la definición de “estrategar” recogida en el glosario de la última obra de Rafael Alberto Pérez (PÉREZ, Rafael Alberto y MASSONI, Sandra (2009) *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel. Página 516).

<sup>3</sup> También debemos tener en cuenta los avances conseguidos por el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación que, en sus sucesivos encuentros, ha conseguido consolidar alguna de las bases fundamentales de la teoría estratégica que ha sido fundamentales para este y para anteriores trabajos. La página web del Foro: <http://www.fisecforo.org/>

formación en este ámbito. Para este fin se ha aplicado una doble **metodología** que se ha puesto en marcha en dos fases:

1) En una primera fase se ha realizado una intensa búsqueda bibliográfica y hemerográfica (tal y como se puede observar en las referencias de este artículo) relativa a las teorías y modelos existentes en torno a la capacidad estratégica y su implementación, siendo especialmente importante el sesgo aplicado. Dicho sesgo se refiere a la perspectiva organizacional de la aplicación de la estrategia, tal y como explicaremos más adelante.

2) En el segundo bloque, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el primero, se aportan posibles fórmulas de enseñanza para conseguir el desarrollo de las competencias relativas a la capacidad estratégica en los estudios de comunicación. En este caso se trata de aportaciones obtenidas basándonos en una experiencia concreta puesta en marcha durante el curso 2010-2011 en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.

Todo ello tiene como finalidad hacer frente a toda una serie de **hipótesis de partida** fundamentales:

- La Nueva Teoría Estratégica incide en la necesidad de incorporar al ser humano al proceso estratégico. De esta forma el papel del individuo en un proceso estratégico condiciona los resultados del mismo.
- Cualquier proceso estratégico debe tener en cuenta unos parámetros fundamentales como son la capacidad de anticipación de decisión y la planificación del proceso.
- Los parámetros de los que depende la estrategia son también capacidades humanas, especialmente en lo referido a la anticipación y la decisión. A pesar de esto se han desarrollado teorías básicas para su aplicación.
- La planificación estratégica es quizá el punto que más atención recibe, especialmente en lo referido a los procesos de comunicación publicitaria, ya que su nivel de desarrollo teórico es mucho más elevado que el de otros elementos relacionados con la estrategia.

- Si atendemos a la necesidad de atender todos estos elementos dentro de un programa de formación para futuros estrategas, existen modelos docentes que permitirían su puesta en marcha, a pesar de que resultaría especialmente complejo evaluarlos.

## 1. Estrategia como capacidad: de la anticipación a la planificación

### 1.1. El concepto de estrategia

Cuando hablamos de estrategia debemos tener en cuenta el hecho de que, hoy por hoy, se trata de un concepto complejo y ampliamente desarrollado y que a pesar de haber tenido un origen claramente vinculado al ámbito militar, ha pasado a un campo distinto: “la segunda Revolución Industrial que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el inicio de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas del mercado y de influir en el entorno competitivo” (Ghemawat, 2006: 3). De esta forma, cuando nos referimos a la estrategia, como ya hemos indicado, estamos hablando de una disciplina con un sesgo organizacional claramente vinculado al *management* (Drucker, 1955).

Así, desde la perspectiva del *management* y de la gestión empresarial<sup>4</sup> (Thompson y Strickland, 1994), se parte de la definición de estrategia como un **proceso de planificación** (Mintzberg, 1993: 15-22) y de **toma de decisiones** basadas en la **anticipación** y en el **conocimiento profundo** del contexto - elementos propios y ajenos- (Grant, 1995: 36).

Pero esta suma de elementos - sencilla *a priori* - es la conclusión de una larga evolución del concepto (Torres, 2007). Partimos de lo señalado por Pérez (2001: 25) quien indica que “la conducta estratégica es tan antigua como el hombre” o las definiciones más básicas del concepto que señalan que “la estrategia es aquella capacidad natural del hombre para resolver sus conflictos o conseguir sus metas eligiendo unas alternativas de acción”. De esta forma, insistimos en la idea de que la estrategia es una capacidad innata del ser humano y que, por tanto, es intrínseca a su propia existencia (Sternberg, 1986). En resumen, se trataría de algo tan sencillo como entender que la capacidad

---

<sup>4</sup> La integración de la Teoría Estratégica en las Bussines Schools se inicia cuando Peter Drucker escribe su libro *The Practice of Management* (1954) y un año más tarde la Harvard Bussines School dedica su conferencia anual a la estrategia. Se trata de un momento brillante en el que los modelos de Teoría de Juegos (Neuman y Morgerstern, 1944) se reajustan en modelos económicos/directivos más flexibles.

estratégica es la capacidad de las personas de resolver un conflicto eligiendo entre distintas alternativas de acción.

### 1.2. Elementos básicos de la estrategia

Para este artículo, y teniendo en cuenta todo lo anterior, tomaremos como referencia la definición de estrategia que indica que esta es un “conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo designado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario”. Esta definición supone la existencia de un “pensamiento estratégico” (Kaufman, 1999) que implica una serie de elementos básicos:

#### Cuadro 1. Elementos del proceso de decisión estratégica

- Una situación de **conflicto**, o una problemática determinada.
- Unos **objetivos** delimitados que deben ser conseguidos.
- Diferentes vías de **solución** que pueden ser adoptadas.
- Cierta **incertidumbre** en cuanto al desenlace final.
- Una clara **evaluación** de todas las consecuencias posibles,
- Una **decisión** final.
- Unos **resultados**.

Teniendo en cuenta todos los elementos debemos considerar que la capacidad estratégica y su posterior desarrollo conllevan:

- a) Anticiparse al futuro
- b) Tomar decisiones
- c) Planificar

### 1.3. El enfoque anticipativo

El denominado “enfoque anticipativo” ha sido estudiado por la corriente Sistémica<sup>5</sup> del *management* y pone el acento en la capacidad de los seres humanos como intérpretes de su presente y hacedores de su propio futuro. La

---

<sup>5</sup> Relativa a la aplicación de la Teoría General de Sistemas inicialmente propuesta por Bertalanffy (1976) en los años cincuenta en el ámbito de la biología y que posteriormente fue relacionada con la Teoría de los Juegos (Neumann y Morgenstern, 1945) resultado de aplicación al campo de *management* organizacional entre otras muchas disciplinas como podemos ver en la evolución posterior de la disciplina (Arnold, 1989; Latorre, 1996; Luhman, 1996 y Johansen, 2004).

anticipación ante el futuro es una cualidad exclusiva del ser humano que le permite actuar en previsión de los cambios del entorno antes de que los problemas u oportunidades hagan acto de presencia.

Dicho enfoque nos hace ver que, en realidad, no existe ante nosotros un futuro único, sino un abanico de futuros posibles (*futuribles*). El futuro es múltiple, no así el pasado o el presente. Su concreción en un futuro específico depende, por lo menos en parte, de nosotros mismos. El ser humano elige entre futuros probables (*futurables*) aquel que más le conviene, su futuro preferido (*futurido*) y organiza estratégicamente su conducta para conseguirlo (Godet, 1993). Por eso, en el pensamiento estratégico el futuro se convierte en la razón de ser del presente ya que todo dependerá de lo que empecemos a hacer hoy, de nuestra capacidad de prospectiva<sup>6</sup> (Mojica, 1991).

#### **1.4. El proceso de toma de decisiones**

Lo que resulta fundamental, por tanto, es tener en cuenta que la estrategia es un conjunto de decisiones que se toma en función de las previsiones que permite realizar la prospectiva. Desde esta perspectiva, la teoría de la decisión resulta una línea fundamental en el desarrollo de las estrategias (Valdés y Pardo, 1987). Las decisiones tomadas sobre información reducen el riesgo en los resultados de las acciones, pero cuando estas deben ser tomadas en un contexto de incertidumbre la complejidad es mucho mayor (MAPCAL, 1995).

La teoría de la decisión identifica distintos tipos de incertidumbre que exige de tratamientos diferenciados. Para eso, tipifica distintas formas de incertidumbre y prescribe los distintos criterios de elección que se deben seguir en función del tipo de incertidumbre ante la que se encuentra el decisor. De esta forma, podríamos distinguir entre: decisiones tomadas ante certeza, donde existe una "información perfecta" que permite seleccionar la opción más adecuada; decisiones ante riesgo, cuando se trabaja con probabilidades y decisiones ante incertidumbre (tanto parcial como estructurada) cuando los niveles de conocimiento son escasos. Pero, a pesar de esta lógica decisora, la

---

<sup>6</sup> La prospectiva puede ser definida como la ciencia que se encarga del estudio de los *futuribles* y nos enseña los distintos escenarios a los que podemos enfrentarnos.

intervención del ser humano provoca distorsiones en forma de “atajos heurísticos”<sup>7</sup> que pueden hacer ineficientes los procesos (Kahneman, 2000).

### 1.5. La planificación estratégica

En este punto podemos indicar, por tanto, que la estrategia se conforma con anticipación y decisión. Pero a estas bases debemos añadir un tercer elemento denominado planificación (Godet, 1991). La planificación estratégica debe ser entendida como la implementación de los planes para alcanzar los propósitos y objetivos marcados. Como señala Pérez-Carballo (2003: 13) la planificación:

(...) es una de las técnicas de gestión de mayor utilización por las empresas y a la que se reconoce una contribución decisiva para alcanzar el éxito. Ello se justifica porque permite diseñar un rumbo a seguir, implantar las actuaciones para alcanzarlo y, mediante su comunicación a la organización, movilizar y coordinar al equipo para lograr una rentabilidad satisfactoria y sostenida.

Las bases de la planificación estratégica se determinan en la existencia de una serie de fases para poner en marcha el proceso que comprende el análisis externo y el diagnóstico interno. Sin embargo, y si nos centramos en el ámbito del *management*, en el proceso de planificación debemos tener en cuenta otras perspectivas: las definiciones tradiciones de estrategia representaban dos formas de concebir la planificación -estrechamente relacionadas- que dominaron los libros de texto y las investigaciones de toda una generación (Mintzberg y Quinn, 1997)<sup>8</sup>. En primer lugar, el **modelo lineal**, término que se refería al enfoque de la estrategia basado en la planificación y la definición de objetivos, incluyendo connotaciones de método, dirección y secuencia. En segundo lugar, **el modelo adaptativo**, que pretendía adaptar la estrategia más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos.

---

<sup>7</sup> El Nobel de Economía Daniel Kahneman, conocido por la aplicación de la psicología en su campo de investigación, explica que los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre que se apartan de los principios básicos de la probabilidad. Este tipo de decisiones se denominan “atajos heurísticos”.

<sup>8</sup> Desde 1960 existe un gran compromiso de estos autores con la enseñanza y la práctica de los procesos estratégicos así como la conformación de las estrategias en las empresas.



En términos generales y para adentrarnos en el segundo objetivo de este trabajo, las necesidades formativas de un estratega deberían ser orientados a los dos modelos, siendo necesario comprender el proceso de planificación y también desarrollar una gran capacidad de análisis del entorno.

## **2. Estrategia como competencia**

Todo lo resumido en los apartados anteriores debe ser incluido en la formación de los futuros estrategas. Es difícil valorar qué porcentaje de la capacidad estratégica depende de la propia personalidad de un estudiante, y qué porcentaje puede aportarse mediante técnicas de formación adecuadas. De esta forma, si nos centramos en el caso concreto que nos ha ocupado en esta investigación, podemos valorar sí la formación estratégica está adecuadamente recogida, según los parámetros básicos antes indicados, en el título de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Vigo<sup>9</sup>.

En el plan de estudios de este título se contempla la materia “Estrategias de la Comunicación Publicitaria” en segundo curso con carácter obligatorio y con una carga docente de 60 créditos ECTS que suponen una carga de trabajo de 150 horas para el alumno (50 presenciales y 100 de trabajo autónomo grupal e individual). En la guía docente de esta materia se recogen una serie de competencias que el alumno debería desarrollar al cursar esta materia (tal y como se recoge en el Cuadro 2).

Si analizamos estas competencias podemos valorar si responden a la formación en los parámetros estratégicos antes apuntados. Es decir, si permiten que el estudiante desarrolle su capacidad de anticipación, de decisión y la correspondiente planificación del proceso. En la segunda columna se ha incluido esta cuestión y, como podemos observar, existe una clara tendencia a formar a los estudiantes en la puesta en marcha del proceso publicitario (planificación) siendo menos atendidas las cuestiones previas relativas a la capacidad de anticipación y la toma de decisiones.

---

<sup>9</sup> Página web del centro: <http://www.csc.uvigo.es>

Una vez detectada esta distorsión, era necesario paliar de alguna forma el problema garantizando metodologías docentes que, por lo menos, permitan la adecuada atención a los parámetros estratégicos con menor presencia en el programa de competencias de la materia. Todo ello en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior, donde la formación del alumno en un Grado debe orientarse fundamentalmente al mundo profesional.

## Cuadro 2.

### Competencias de la materia “Estrategia de la comunicación publicitaria”.

COMPETENCIA	PARÁMETRO	METODOLOGÍA
Reconocer los elementos que componen el proceso publicitario e identificar sus funciones concretas.	PLANIFICACIÓN	Sesiones teóricas
Adquirir conocimientos sobre todos los procesos publicitarios desarrollados en una agencia de publicidad.	PLANIFICACIÓN	Sesiones teóricas
Analizar los elementos de la comunicación publicitaria y evaluar sus posibilidades estratégicas en el proceso publicitario.	PLANIFICACIÓN	Sesiones teóricas
Conocer las estrategias publicitarias que permitan la toma de decisiones en una campaña publicitaria.	DECISIÓN	Sesiones teóricas
Comprender las formas de aplicación de las estrategias en función de los objetivos empresariales e institucionales.	ANTICIPACIÓN	Proyecto final
Interpretar los resultados de un proceso de planificación publicitaria, evaluando la correspondencia entre las estrategias definidas y los resultados obtenidos.	PLANIFICACIÓN	Proyecto final
Comprender la secuencialización de lo proceso publicitario y las decisiones estratégicas que se deben tomar en cada fase.	PLANIFICACIÓN	Trabajos tutelados
Conocer las características de cada medio o soporte y su adecuación para la puesta en marcha de estrategias concretas.	ANTICIPACIÓN	Sesiones teóricas
Capacidad y habilidad para establecer la planificación publicitaria, fijando objetivos, definiendo el público objetivo y planteando estrategias en función de la información recogida sobre el cliente (anunciante).	PLANIFICACIÓN	Proyecto final
Desarrollar la planificación publicitaria de acuerdo con un presupuesto.	PLANIFICACIÓN	Trabajos tutelados
Manejar la información facilitada por el cliente (anunciante) mediante la relación directa con este.	ANTICIPACIÓN	Trabajos tutelados

Construir vías de relación con el cliente para la elaboración de la documentación estratégica para la toma de decisiones (briefing) y para la adaptación de los objetivos (contrabriefing).	PLANIFICACIÓN	Trabajos tutelados
Adaptar las decisiones estratégicas a la creación de las piezas publicitarias adecuadas a los objetivos e indicaciones que determinen.	DECISIÓN	Trabajos tutelados
Capacidad de adaptación a los objetivos organizacionales.	ANTICIPACIÓN	
Capacidad de liderazgo en la puesta en marcha de un proceso de planificación publicitaria.	PLANIFICACIÓN	Proyecto final
Adaptación de los objetivos publicitarios a la responsabilidad social de la empresa o de la institución.	ANTICIPACIÓN	Seminario
Adaptación de los objetivos publicitarios a la responsabilidad social de la empresa o institución.	DECISIÓN	Seminario
Capacidad de trabajo en equipo de forma coordinada.	DECISIÓN	Seminario
Colaborar con los miembros del equipo en el desarrollo de los documentos estratégicos necesarios para el proceso publicitario.	PLANIFICACIÓN	Proyecto final
Implicar los miembros del equipo en la toma de decisiones.	DECISIÓN	Seminario
Preparación para asumir los riesgos en la toma de decisiones.	DECISIÓN	Seminario
Capacidad de análisis, síntesis y juicio crítico.	ANTICIPACIÓN	Seminario
Capacidad de definir los objetivos publicitarios en función de la información disponible y los objetivos de la empresa o institución.	ANTICIPACIÓN	Trabajos tutelados
Adaptar los objetivos publicitarios al timing establecido en la campaña.	PLANIFICACIÓN	Proyecto final
Adaptar los objetivos a los recursos existentes tanto económicos como comunicativos, estableciendo los presupuestos adecuados.	PLANIFICACIÓN	Proyecto final

La estructura de la materia se organizaba de tal forma que el 40% de la misma se dedicaba a la teoría y el 60% a sesiones prácticas y de seminario. Dentro de las sesiones prácticas resultaba claro un desarrollo de tal forma que el 80% del tiempo se dedicara a trabajos tutelados y el 20% a un proyecto final.

Quedaban entonces las sesiones de seminario que suponían una gran oportunidad para lo relativo a la anticipación y la decisión. En estos casos se

puso en marcha la iniciativa de establecer sesiones específicas sobre: anticipación, decisiones y trabajo en grupo. Dichas sesiones se alimentaban con dinámicas de grupos recopiladas de los principales manuales de *management* y que consistían en una sucesión de pruebas que medían los niveles de éxito que los estudiantes conseguían en cada uno de esos aspectos.

El resultado de lo anterior es que la materia se maneja con cuatro metodologías docentes, como podemos observar en el Cuadro 3, pero surge entonces un nuevo problema, relativo a la evaluación de las competencias antes indicadas. Resulta sencillo valorar los contenidos teóricos o incluso los trabajos tutelados y el proyecto final ya que se pueden establecer objetivos formativos concretos que deben ser respondidos en un examen, en el propio trabajo escrito o en la presentación oral del mismo. Sin embargo, valorar el seguimiento de un seminario sobre trabajo en equipo, anticipación o decisión resulta complejo ya que parte de la utilización de unos modelos de medición inexactos y subjetivos. De esta forma, durante el curso en que se puso en marcha esta experiencia tan sólo se tenía en cuenta la asistencia de los estudiantes, independientemente de los resultados obtenidos.

### Cuadro 3.

#### Metodologías docentes aplicadas “Estrategia de la actividad publicitaria”.

METODOLOGÍAS	EVALUACIÓN
<b>Sesiones teóricas:</b> Exposición, por parte del profesor, de los contenidos sobre la materia objeto de estudio, bases teóricas y directrices del proyecto final que han de desarrollar los estudiantes.	<b>Prueba escrita</b>
<b>Trabajos tutelados:</b> El estudiante desarrolla ejercicios o proyectos en el aula bajo las directrices y supervisión del docente. Estos ejercicios están vinculados a la actividad autónoma del estudiante, es decir, al proyecto final que deben desarrollar en la materia. De esta forma se desarrollan algunos de los apartados que son necesarios para llegar a ese proyecto.	<b>Trabajos escritos</b>
<b>Proyecto final:</b> Desarrollo de un proyecto estratégico para una empresa real que permita a los alumnos enfrentarse a una situación profesional, trabajando en equipo. Esta metodología permite adiestrar capacidades de aprendizaje y cooperación, de liderazgo, de organización, de comunicación y de	<b>Presentación oral</b>

fortalecimiento de las relaciones personales. En lo referido al proyecto concreto que se propone, contribuye al desarrollo de la capacidad estratégica.	
<b>Seminarios:</b> En los seminarios se desarrollan actividades enfocadas al trabajo sobre un tema específico, que permite profundizar o complementar los contenidos de la materia. En los seminarios la interacción con los alumnos y alumnas es mucho más directa ya que tienen lugar con grupos más reducidos de estudiantes.	<b>Asistencia</b>

La formación estratégica que estamos buscando para los futuros publicitarios debería tener como objetivo:

- Conseguir que estos actúen con la **previsión** de los cambios del entorno antes de que los problemas u oportunidades hagan acto de presencia.
- Conseguir que tomen **decisiones** basadas en información, reduciendo el riesgo en los resultados de las acciones que pongan en marcha.
- Conseguir que pongan en marcha un profundo **análisis** del entorno en el que tienen que actuar.

Para conseguir los mencionados objetivos, debemos garantizar que las diferentes corrientes, teorías e investigaciones desarrolladas en los ámbitos de la anticipación, la decisión y la planificación deben ser tenidas en cuenta en los contenidos teóricos de la materia y, dentro de lo posible, en las propuestas prácticas que se planteen.

## Conclusiones

En este artículo hemos realizado una breve aproximación al tema de trabajo que actualmente nos ocupa: la formación estratégica basada en las competencias. Dentro de la propia evolución de la enseñanza universitaria hemos pasado de una formación basada en contenidos a otra basada en competencias en la cual el principal objetivo es que el estudiante desarrolle capacidades fundamentales para su futuro profesional. En el campo de la estrategia esta cuestión es, si cabe, más importante ya que estamos partiendo de una disciplina que basa su existencia en la capacidad de estrategar del ser humano. A ello sumamos el hecho de que depende de la suma de otras capacidades humanas: anticipación, decisión, planificación.

Si pretendemos que un estudiante se forme en estos ámbitos, precisamos unas bases teóricas sólidas para la comprensión de cada uno de ellos. Una vez confirmada la existencia de la misma, el siguiente paso está en buscar metodologías para que los alumnos y alumnas puedan ponerlos en marcha. Para ello hemos contado con la experiencia puesta en marcha durante el curso 2010-2011 en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la que concluimos que existe una gran facilidad para dotar a los estudiantes de herramientas de planificación (en sus dos perspectivas) pero no se profundiza tanto en cuestiones relativas a la anticipación y la decisión. Esta realidad puede deberse a la complejidad de la enseñanza de estas cuestiones pero también a la dificultad de valoración de las mismas.

En el caso concreto que hemos expuesto se trata de futuros profesionales del sector de la publicidad que deben tener en la capacidad estratégica una de sus principales bazas de éxito laboral. De esta forma, la formación en este ámbito debería convertirse en uno de los principales objetivos de la titulación, por ello resulta fundamental que este primer avance sea ampliado mediante la

valoración del título y, posteriormente, la comparación con otras universidades<sup>10</sup>.

## Bibliografía

- Ansoff, H; Declerck, R. y Hayes, R.L. (1976) From strategic planning to strategic Management. New York: John Wiley & Sons.
- Arnold, M. (1989) "Teoría de sistemas, nuevos paradigmas" en *Revista Paraguaya de Sociología*. Nº75. Mayo-agosto. Páginas 51-72.
- Bertalanffy, L. von (1976) Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Drucker, P. (1954) The practice of management. Oxford: Elsevier.
- García Úceda, Mariola (2001) Las claves de la publicidad. Madrid: ESIC.
- Ghemawat, Pankaj (2006) Estrategia y el panorama empresarial. Madrid: Pearson Educación.
- Giquel Arribas, Ofelia (2003) El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia. Madrid: Cie Dossat 2000.
- Godet, Michel (1991) Prospectiva y planificación estratégica. Barcelona: S.G. Editores.
- Godet, Michel (1993) De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo.
- Hayes, Robert H. (1986) "La planificación estratégica. ¿Hacia delante con la marcha atrás?" en *Harvard Deusto Business Review*. Nº28. Pp. 121-132.
- Johansen, Óscar (2004) Introducción a la Teoría General de Sistemas. México: Linusa.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (eds.) (2000). Choices, values and frames. Nueva York: Cambridge University Press y Russell Sage Foundation.
- Kaufman, Roger (1999) El pensamiento estratégico: una guía para identificar y resolver problemas. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

---

<sup>10</sup> Con esta propuesta continuaríamos aplicando el modelo desarrollado para el estudio de los contenidos, donde se analizó la propia titulación para, posteriormente, realizar una comparación de los programas de estudios de otras licenciaturas (Torres, 2006, 2008, 2010).

- Lambin, J.J. (1995) Marketing estratégico. Barcelona: McGraw-Hill.
- Latorre Estrada, Emilio (1996) Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas. Santiago de Cali, Colombia: Editorial Universitaria del Valle.
- Luhman, Niklas (1996) Introducción a la Teoría de Sistemas. México: Universidad Iberoamericana.
- MAPCAL (1995) Toma de decisiones eficaces. Madrid: Díez de Santos.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian y Voyer, John (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall.
- Mojica Sastoque, Francisco (1991) La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro. Madrid: Lepis editores.
- Neumann, John von y Morgerstern, Oskar (1944) Theory of games and economic behavior. Princeton, Estados Unidos: Princeton University Press.
- Pérez González, Rafael Alberto (1996) Estrategia publicitaria y de las Relaciones Públicas. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información.
- Pérez, Rafael A. y Massoni, S. (2009) Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Madrid: Ariel.
- Steiner, George A. (1996) Planeación estratégica. México: Continental.
- Sternberg, Robert J. (1986) Las capacidades humanas: un enfoque desde el procesamiento de la información. Barcelona: Labor universitaria.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (1994) Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Torres Romay, E. (2010) "Formación universitaria en estrategias de comunicación en España. Análisis de la repercusión del proceso de adaptación al EEES de la enseñanza de estrategias" en *Signo y Pensamiento*. Colombia: Universidad Javeriana de Bogotá. P. 304-327.  
En:



[http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com\\_booklibrary/ebooks/5617.pdf](http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com_booklibrary/ebooks/5617.pdf) [25-08-2011];

- Torres Romay, Emma (2006) “La enseñanza universitaria de estrategias de comunicación en España” en *Revista Fisec\_Estrategias*. Nº 4. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Disponible en: <http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/9/258/fisec04torresromaye.pdf> [25-08-2011]
- Torres Romay, Emma (2007) “La evolución histórica de la estrategia como base. La situación actual de las estrategias publicitarias. El largo camino hacia el brand management” en *Revista Fisec\_Estrategias*. Nº8. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Disponible en: [http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/9/258/fisec8m5\\_pp3\\_26.pdf](http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/9/258/fisec8m5_pp3_26.pdf)
- Torres Romay, Emma (2008) “La enseñanza de estrategias de comunicación en el nuevo contexto del EEES” en *Revista Fisec\_Estrategias*. Nº 12. Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora. [http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/9/258/fisec\\_estrategias\\_n11\\_pp91\\_109.pdf](http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/9/258/fisec_estrategias_n11_pp91_109.pdf) [25-08-2011]
- Valdés Sánchez, Teófilo y Pardo Llorente, Leandro (1987) *Decisiones estratégicas*. Madrid: Díez de Santos.