

Estrategar para un mercado dialogante
Herramientas y aportes a la nueva teoría estratégica.

Dino Villegas

Socio Consultor

Comundo Comunicación Aplicada

dvillegas@comundo.cl

Doctorando en Gestión Avanzada de Negocios Internacionales en la U. de Lleida-España, egresado del Magíster en Comunicación de la Universidad Diego Portales - Chile, Comunicador Social de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera de la Universidad Mayor-Chile.

Ha participado en proyectos de consultoría en organizaciones tanto públicas como privadas, es miembro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), del directorio de la Corporación Nuestra Casa y columnista permanente en el Portal "Directorio del Estado". Actualmente se desempeña como Socio-Consultor y Director de Comundo.

Resumen

Nos preguntamos por el aporte de la comunicación en la concepción de una nueva teoría [global] de la estrategia, ya nos hemos puesto de acuerdo en el camino a seguir, pero nos faltan herramientas efectivas que traduzcan estas conversaciones en decisiones y acción [es]. Justamente esta es la ruta que me propongo en la presente ponencia, el avanzar en la propuesta de herramientas que entreguen un marco lógico, que permita a los ejecutivos de las organizaciones estrategar (Pérez, 2005) teniendo en cuenta una mirada más amplia de la que actualmente utilizan. Para esto reviso bibliografía de diferentes disciplinas y aproximaciones cotejándolas con propuestas actuales del Management. Casos de éxito son revisados para apoyar la argumentación.

El mundo en red, interconectado (Castells 1998), con una ciudadanía [y consumidores] cada vez más exigentes y de mayor conocimiento hacen del

mercado un foro interactivo de conversación, entre consumidores y empresa, en la que entre ambos crean experiencias de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Bajo esta óptica las principales aportaciones/conclusiones de la ponencia son las siguientes:

Definir un espacio de conversación: Las empresas deben desarrollar un discurso corporativo que les permita insertarse en un espacio de conversación delimitado. Como todo discurso debe prestar especial atención [constante] a la lectura del contexto social y a su interacción con otros discursos (Hardy, Palmer y Phillips, 2000), e incluir no solamente a los textos escritos y hablados, sino que además las acciones (Phillips, Lawrence y Hardy, 2004).

En un mundo sobre comunicado, este discurso no puede ser neutro ni aséptico, debe identificarse con causas sociales (Porter, 2005; Villegas, 2006b), es lo que hace Harley Davidson con su causa perdida de “libertad” (de fin de semana), lo hace The Body Shop con “ecología” y en Chile lo está haciendo Líder con “facilitar la vida a la mujer”.

Potenciar Relaciones: El espacio simbólico de experiencias no solamente depende de la empresa y el consumidor, sostengo que diferentes actores - tanto los que clásicamente han sido incorporados, como otros actores sociales - configuran el escenario de ésta interacción (Hax y Wilde 1999; Hax 1990; Villegas, 2006 a), aportando o contrariando al discurso corporativo, así por ejemplo, ONG'S, tendencias culturales, tribus urbanas y otros deben ser consideradas en el análisis.

Todas las conexiones o relaciones que la empresa forje, deberán facilitar ésta “conversación” y vínculo con el cliente. Al fijar la atención en las relaciones y no en los actores, las posiciones se vuelven vagas y lo que podíamos considerar como competencia, bajo ciertas circunstancias es un complementario de nuestro discurso y viceversa (Villegas, 2006). De esta manera se analizan algunas relaciones empresariales posibles.

Más allá de las Competencias: En este diálogo con el consumidor los equipos de primera línea son nuestros sentidos, nuestro hablar y escuchar, el desafío es capturar esas fuerzas vivas, expertas en el consumidor y gestionar sus experiencias de manera tal que permita a los estrategas tener un monitoreo constante de la relación. Las empresas deben fijar más la atención en cómo gestionan la interacción entre sus miembros, que en sus competencias específicas, hacer que las personas compartan sus experiencias y metas personales potencia la relación y sinergia al interior de la organización (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

Palabras Claves: Teoría Estratégica, Relaciones Corporativas, Empresa.

Abstract

The goal of the present paper is to contribute to a new strategic (unified) theory. We already know that this path is necessary, so I pretend to discuss some new tools to give the executives advanced ways to observe the strategic phenomena.

The primary focus of strategy should be the client (Hax & Wilde 1999; Hax 1990; Parlad & Ramaswamy, 2004). Prahalad and Ramaswamy (2004) said that is the relationship between the client and the company is what matter, and that the market place is a conversational forum for co-creating experience.

But in this forum the client and the companies are not alone, and the enterprises have to consider other actors (Hax & Wilde 1999; Hax 1990; Villegas, 2006 a).

From this perspective some of the conclusions that are reached includes;

?? The corporate needs to define a conversational space and a corporate discourse. This discourse must represent a social cause.

- ?? The organizations need to achieve qualities relationships, and look to unconventional actors (NGO, Urban Tribes, Cultural Changes and other) that support the corporate discourse.
- ?? First line workers are the sense of the company. Managers must manage the knowledge and interactions they have.

Key Word: Strategic Theory, Corporate Relationships, Enterprises.

1.- Introducción

Estimados miembros de Fisec, quiero comenzar agradeciendo el honor de poder compartir este espacio de reflexión con ustedes, es muy grato ser parte del lugar en donde se está repensando y rediseñando una nueva teoría estratégica.

En años anteriores en estos mismos encuentros organizados por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) se ha reflexionado sobre el aporte de la comunicación en la concepción de una nueva teoría [global] de la estrategia. Al mismo tiempo y poco a poco se ha ido escribiendo una ruta en la que los comunicadores iberoamericanos pasamos a portar en el desarrollo y diseño de estrategias desde nuestras respectivas áreas. En esta ponencia me propongo avanzar en este camino y lo hago desde los dominios en que estoy inserto profesional y académicamente; es decir la relación o cruce de la comunicación con la empresa.

En el último encuentro de FISEC, realizado en México, se da por superada la fase de consenso de cómo deberían ser estas propuestas. El llamado del presente encuentro abre el debate a la construcción efectiva de nuevas herramientas, que traduzcan las conversaciones y reflexiones

sostenidas en años anteriores en guías de decisión [es] y acción [es]. En la presente reflexión pretendo avanzar en la propuesta de herramientas y visones que entreguen un marco lógico, el cual permita a los ejecutivos de las organizaciones estrategar (Pérez, 2005) teniendo en cuenta una mirada más amplia de la que actualmente es utilizada en muchas organizaciones.

La nueva teoría estratégica debe ser una teoría para lo cotidiano, una teoría para la acción. Con esto no me refiero a transformar el aporte de la comunicación en una serie de reglas esquemáticas. Por el contrario se trata de reglas narrativas que le ayuden al hombre de acción “a gestionar su discurso y a guiar su conducta de forma más coordinada” (Pérez, 2001, pg: 677)

Hoy en día estamos en condiciones de afirmar que existe una creciente presencia de los Dircom en las mesas directivas, en Estados Unidos por ejemplo, los investigadores Argenti, Howell y Beck (2005) concluyen que “los profesionales de la comunicación necesitan un asiento en la mesa en donde se toman las decisiones” (pp:84) en el caso del Reino Unido, Dolphin y Fan (2000) señalan que “los resultados [de su investigación] sugieren que el director de comunicación ocupa un creciente rol en la formulación de la estrategia”(pp:100), a pesar de esto, la comunicación sigue siendo “un concepto con cierto aura de misterio y no pocas sospechas de truculencia semántica” (Tiróni y Cavallo 2004, pp:11).

Creo que debemos abastecer una demanda no cubierta al interior de las empresas. Las organizaciones y profesionales adolecen de marcos tangibles de acción, que traduzcan el aporte de la comunicación a la estrategia en resultados concretos. En general existe una percepción de que la comunicación es importante al momento de diseñar estrategias, pero no necesariamente está claro en el que o como del aporte.

Antes de entrar de lleno en el tema que nos convoca, quisiera hacer más las palabras de Steyn (2003) y decir que “los ejecutivos de la comunicación no deben presionar para colocar la comunicación como lo más

prioritario en la agenda de la alta gerencia, por el contrario deben conectar a la comunicación con las prioridades de esta agenda” (pp182).

3.- Estrategar en la gestión de empresas.

El año pasado el Doctor Rafael Alberto Pérez nos propuso una nueva palabra: “Estrategar”, debido a la ausencia hasta el momento, de una denominación para el proceso estratégico (Pérez, 2005).

Creo importante retomar este concepto por ser una mirada de la estrategia como una habilidad de las personas y que considera los procesos humanos electivo-estratégicos como unidad básica de estudio (Pérez, 2005).

Pero ¿Cuáles son estos procesos electivos-estratégicos en las organizaciones modernas?, ¿qué les da vida a las corporaciones hoy en día?

Las compañías tienen éxito o quiebran según la capacidad que tengan para relacionarse con otros (Lawrence et al, 2005), son los vínculos que la organización construye su razón de ser (Manucci, 2004). Hax y Wilde (1999) se refieren a las empresas como una compleja red de interacciones entre sus diferentes actores, clientes, proveedores, competencia, y una larga lista de etcéteras.

Pero ¿en que contexto se dan estas relaciones hoy en día?

4.- Un mercado dialogante

Vivimos en un mundo en red, interconectado (Castells 1998), con una ciudadanía y consumidores cada vez más exigentes.

En mi país, por ejemplo, fuimos testigos hace muy poco de lo que se conoció como la revolución de los pingüinos, los estudiantes de la enseñanza secundaria [se habla de pingüinos por la similitud con los uniformes que usan], armados de weblogs, celulares, una increíble habilidad de organización y principalmente un gran manejo de los medios de comunicación, pusieron en

jaque a la autoridad y hoy los tiene como parte de la mesa que está planteando las reformas a la educación chilena.

¿Y en que les influye esto a las empresas?

Bueno les tengo noticias, los pingüinos son consumidores y hacen valer sus derechos, es más dentro de unos años serán también los trabajadores, jefes, gerentes o dueños de empresas, las estrategias que se desarrollen y que hoy estamos tratando de redefinir, deberán contar con su aprobación, ya sea para aceptar ser clientes de nosotros o llevarlas a cabo. ¿Será simple comunicar una visión al viejo estilo “Top Down” a un pingüino hiperinformado y cuyas habilidades para estrategar las practica día a día en su Nintendo Gamecub? Yo, lo dudo.

En este mundo, que según Friedman (2006) se ha vuelto plano, en el que 92% de las personas está dispuesta a reclamar cuando siente que sus derechos han sido vulnerados¹, aparecen nuevas posturas teóricas, que desde el management abogan, al igual que nosotros en FISEC, por una nueva teoría estratégica, en general el factor común de estas propuestas es que el foco es la relación con el consumidor (Mitreanu, 2004; Hax, 1999; Hax y Wilde, 2005; Prahalad y Ramaswamy, 2003, 2004, entre otros).

Si son los vínculos lo que le da vida a las organizaciones y el cliente su foco de atención natural ¿cómo desde la comunicación aportamos con una lógica para el estrategar diario de los ejecutivos de las empresas?

La respuesta está en comprender el mercado como un foro interactivo de conversación, entre consumidores y la empresa, en la que entre ambos crean experiencias de valor conjunto (Prahalad y Ramaswamy, 2003, 2004).

Al entender que “los mercados no son, básicamente más que conversaciones” (Ridderstrale y Nordström, 2004) en los que las empresas

¹ Dato entregados por la Unidad de Comunicación Estratégica del Servicio Nacional del Consumidor [SERNAC] de Chile.

deben hablar pero principalmente escuchar a sus clientes y consumidores, las relaciones que ella forje pasan a ser simbólicas y la lógica para aplicar las estrategias cambia.

Entre otros, son 3 los factores que las organizaciones toman en cuenta en la ejecución de estrategias, [a] Conceptos, [b] Conexiones y [c] Competencias (Moss, 1998), propongo que bajo una visión relacional/simbólica estos factores mutan en una nueva lógica [ver tabla 1].

Estrategias para mercados de Productos y Servicios	Estrategar para un mercado dialogante.
<p>Conceptos: Basados en un posicionamiento y propuesta de valor única</p>	<p>Definir un espacio de conversación: Basados en un discurso corporativo multidimensional.</p>
<p>Conexiones: Alianzas con actores económicos relevantes del mercado. Actores bien definidos.</p>	<p>Potenciar Relaciones: Potenciar las relaciones que apoyen el discurso corporativo de cara al cliente. Actores definidos según la relación simbólica que mantengamos con ellos.</p>
<p>Competencias: Atención en las competencias y habilidades de las personas para cada cargo.</p>	<p>Ir más allá de las Competencias: Atención en la interacción de las personas que componen la empresa y en su diálogo con el cliente.</p>

Tabla 1. Una nueva lógica de los factores estratégicos en las organizaciones

Quiero advertir que no considero que estos factores sean aislados y menos únicos, más bien están interrelacionados y los ejecutivos deberán pensarlas en paralelo con otras propuestas y dimensiones.

A continuación propongo algunas ideas en cada uno de los factores mencionados.

A.- Definir un espacio de conversación:

Las empresas por años han decidido con que producto y servicio competir, buscan un concepto, una promesa única, una ventaja competitiva que posicione a la empresa. Pero en un mercado entendido como un diálogo permanente, las organizaciones deben decidir en que foro desean entrar, la pregunta ya no es sólo qué deseos no cubiertos existen para fabricar productos que respondan a ellos. Propongo que los nichos de hoy se deben buscar en los diferentes espacios de conversación de los distintos grupos y subculturas urbanas. ¿Con que sueñan?, ¿qué causas defienden?, ¿qué genera polémica?, ¿qué los mueve?

Las empresas deben escuchar constantemente las historias que cuenta el mercado y diseñar un discurso corporativo que les permita insertarse y complementar estos espacios de conversación.

Es en este sentido que las últimas propuestas de las teorías del discurso² aplicadas a la estrategia nos entregan algunas ideas.

Por discurso no solamente me refiero a los textos escritos y hablados, cómo muchas veces se piensa, sino que a todas las acciones que emprende la organización (Phillips, Lawrence y Hardy, 2004), cada decisión y acción configura el discurso corporativo y es parte de la conversación con el cliente.

Es preciso destacar que los discursos existen sólo en un contexto específico (Hardy, Palmer y Phillips, 2000), desde esta perspectiva temas culturales y sociológicos toman una relevancia clave en el estrategar empresarial.

El antiguo "Concepto" unidimensional es desplazado por un discurso multidimensional, que considera el contexto y que es contado como una narración o historia. Veamos un ejemplo, la práctica de establecer valores en

² Cuando hablo de las teorías del discurso me refiero a un campo de estudio que incluye a la psicología, la poética, la lingüística, teoría sistémica y otras formas de análisis del discurso y sus contextos (Van Dijk, 1981)

la organización: Generalmente luego de definir misión y visión se estructuran una serie de conceptos a los que se le da la categoría de Valores Corporativos, recuerdo un taller que realicé en donde uno de los Valores Corporativos era “Ser éticos” tuve la mala idea de preguntar ¿qué entienden por ser éticos? Obtuve tantas respuestas distintas como personas en la sala.

Un discurso corporativo sobre la ética incluye qué acciones consideramos éticas, qué vamos a dejar de hacer, qué entiende por ética la cultura o culturas [en caso de multinacionales] en que estamos insertos, la relación con la ética posible de los consumidores potenciales y registra historias reales de momentos en que la ética ha sido notoria en la organización.

Si bien he dicho que el discurso es multidimensional, creo que el posicionamiento entendido como un espacio único en la mente del consumidor (Ries y Trout, 1992) sigue siendo válido, pero sólo nos sirve para entrar en la conversación.

En un mundo sobre comunicado y con la ciudadanía cada vez más atenta, este discurso no puede ser neutro ni aséptico, el posicionamiento debe identificarse con causas a defender (Porter, 2005; Villegas, 2006b). No son sólo a nivel de maquillaje comunicacional sino que debe involucrar a toda la estructura de la organización, a la razón de ser de la empresa. Es lo que hace Harley Davidson con su causa perdida de “libertad” [de fin de semana] y lo hace The Body Shop con “ecología”.

En Chile, Supermercados Líder, una de las principales marcas del país, toma el contexto nacional de una primera presidenta, el que a su vez está inserto en un marcocontexto de reivindicación de los derechos y capacidades de la mujer, eligiendo a una mujer, Josefina Correa, como gerenta de clientes. Elección que fue comunicada fuertemente a través de los medios y las campañas publicitarias de la empresa.

Hoy Josefina Correa es la cara visible de Líder y promete en todos sus avisos publicitarios entregar una “pequeña ayuda siempre” a las mujeres del

país. Josefina Correa es la heroína de la historia de Líder y la portadora de su discurso.

Una empresa de maquinaria, por ejemplo, con un discurso fuerte en innovación podría generar foros al respecto, generar alianzas con otras empresas de mercados distintos que apoyen el discurso y premiar a sus clientes más innovadores. Este punto, el de la necesidad de potenciar las relaciones, es el siguiente factor que analizaré.

B.- Potenciar Relaciones:

He afirmado que las empresas dependen de sus vínculos y que éstos deben ir en dirección de apoyar la conversación con el cliente. En este sentido me parece interesante la postura del Proyecto Delta de Arnoldo Hax (1990, y Wilde 1999) y compañía en la que incluyen a la ya clásica matriz de Porter el concepto de complementario, reformulando desde una postura cooperativa el modelo. Según el Proyecto Delta la lógica es lograr generar en el cliente barreras de salida, ya sean económicas o emocionales, a través de la generación de alianzas con servicios complementarios.

Entonces vemos que la “experiencia” no solamente depende de la empresa y el consumidor, sino que de los diferentes actores que configuran el escenario de interacción del mercado (Hax y Wilde 1999; Hax 1990), es un foro de conversación con múltiples actores.

Pero en un mercado dialogante, de interacciones y relaciones simbólicas, ya no basta con analizar los productos o servicios que compiten o complementan las ofertas, se debe considerar que todo discurso está conectado e interrelacionado con otros discursos (Hardy, Palmer y Phillips, 2000), por lo que nuevos actores sociales, que aportan o contrarían el discurso de la organización, deben ser consideradas en el análisis. Así por ejemplo,

ONG'S, tendencias culturales, tribus urbanas y otros son potenciales actores de la estrategia empresarial (Villegas, 2006).

Los mismos clientes pueden ser complementarios, a través del rumor potencian o compiten con el discurso de la marca (ver por ejemplo: Rosen, 2001), empresas como Herbalife y Avon lo han comprendido e integrado los clientes a su empresa.

Un caso exitoso en Chile, que me parece ejemplifica la manera en que algunas empresas están abriendo la mirada a espacios simbólicos / culturales es el de "Central Restaurantes – Aramark". La organización parte de la premisa que el desarrollo económico, cultural y social van de la mano, por lo que considera que las comunidades y la empresa pueden obtener beneficios mutuos, es decir son complementarios, incluso el tema de comunidades está considerada entre las vicepresidencias.

Al preguntarle a un alto ejecutivo sobre si este es sólo un servicio más de la empresa, me dijo: "No, eso sería un lavado de cara, esto es estratégico, es corporativo, son parte de nuestro sentido de empresa". Central Restaurantes tiene un discurso claro de trabajo con las comunidades, y además interactúa con ellas constantemente, cada plan es desarrollado en conjunto entre la empresa y la comunidad y no impuesto por esta última.³

En este punto quiero hacer un alcance, desde la Nueva Teoría Estratégica se ha afirmado que lo que nos interesa como comunicólogos son las interacciones entre los jugadores más que los jugadores mismos (Pérez, 2001). Hasta este momento se podría pensar que lo único que he hecho es incorporar nuevos actores. Lo que pretendo, sin embargo, es justamente que las estrategias corporativas fijen más su atención en las relaciones entre actores que en los actores mismos.

³ Información obtenida en entrevista con alto ejecutivo de la empresa (24/08/2006) y de la revisión de material corporativo.

Al hablar de relaciones no me refiero a un fenómeno estático, hablo de un proceso dinámico y cambiante. En este sentido el biólogo/filósofo chileno Humberto Maturana (2002) advierte que “uno estabiliza las relaciones humanas decidiendo que las personas son de una determinada manera...En ese momento, bajo el supuesto que ese fulano es así, yo estabilizo la relación y no permito la dinámica de configuración de un mundo cambiante” (pp. 32).

Lo mismo pasa con las empresas al definir a otro actor/empresa como competencia se estabiliza la relación y la cooperación se vuelve dificultosa.

Si miramos el mercado como un foro interactivo de conversación, debemos definir qué tipos de relaciones queremos, con qué argumentos y discursos estaremos de acuerdo y con quiénes no, y luego recién veremos con qué actores forjamos estas relaciones y en qué contexto, cada actor puede tener más de un tipo de relación con nuestro discurso.

La lógica que planteo no es distinta a una buena conversación entre personas, en donde debemos saber defender nuestros puntos, pero a la vez saber cuáles acoger y cuáles complementan nuestra posición.

C.- Más allá de las Competencias:

Tenemos entonces un discurso que se relaciona con otros, en un espacio simbólico dinámico, pero ¿Cómo conversamos con el consumidor?

A través de los equipos de primera línea, ellos son nuestros sentidos, nuestro hablar y escuchar, el desafío de los ejecutivos es gestionar estas fuerzas vivas, expertas en el consumidor y recabar sus experiencias de manera tal que permita a los estrategas tener un monitoreo constante de la relación.

Los sistemas de CRM se suponían debían apoyar a las empresas en este diálogo (Ver: Peppers y Rogers, 2000), pero a pesar de la gran penetración que han tenido estos programas no podemos decir que han mejorado la relación con el cliente (Jacobs, 2006)

No me mal entiendan, no soy un apocalíptico de las tecnologías ni mucho menos, pero un programa de CRM o cualquier otro medio no puede desligarnos de sistemas más humanos para conversar con el cliente.

Pero ¿cómo hace una empresa para dialogar constantemente con millones de clientes? Creo que la respuesta está en que las empresas deben fijar la atención en cómo gestionan la interacción entre sus miembros, más que en sus competencias específicas, es decir necesitan gestionar por comunicación más que gestionar por competencias.

Edmondson, Bohmer y Pisano (2001) nos dan una visión de la importancia de la interacción en su estudio sobre casos de éxito en equipos de cirugías cardíacas. Sobre cómo son escogidos los equipos por los médicos líderes señalan que:

“La selección es basada no sólo en las competencias sino que también en factores como la habilidad de trabajar con otros, el deseo de trabajar en situaciones ambiguas y confianza para ofrecer sugerencias a miembros del equipo de más alto rango” (pp9).

Algunas de las lógicas que las empresas deben seguir para enfocarse eficientemente en una gestión por comunicación, son las siguientes:

A.- - Considerar las aspiraciones, sueños y valores personales, ¿cómo se complementan entre sí?, ¿pueden estas aspiraciones colaborar con el discurso global de la compañía?, hacer que las personas compartan sus propios objetivos con el grupo, potencia la interacción y sinergia al interior de la organización (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

B.- Comprender y facilitar los actuales flujos de comunicación formales e informales, es decir estudiar las estructuras actuales y rediseñarlas en función de propiciar la comunicación entre sus integrantes. Pensar a las personas

cómo competencias o recursos humanos no es suficiente, son además nodos o vínculos con otras personas, sean clientes, alianzas, ejecutivos o trabajadores.

C.- Integrar a las personas en el diseño de la causa a defender (MacDonald, 2002) de tal manera que la sientan propias. De igual forma los procesos deberían nacer de programas bottom-up o diálogos con los interesados, la comunicación no debe ser sólo un instrumento para persuadirlos a seguir estos procesos, sino que debe darnos pistas de cómo diseñarlos. Permítanme darles un ejemplo personal de esto:

El año pasado en Comundo coordinamos las “Asambleas Nacionales de Personas en Situación de Calle”, en todo Chile se juntaron a conversar y hacer propuestas para mejorar su situación personas que viven en la calle. Personas con muy poca preparación en general y de mucho sufrimiento entregaron un valiosísimo aporte para el desarrollo del país. Parte de los resultados de estas asambleas fueron considerados en la nueva política pública. Si las personas en situación de calle pudieron dialogar y aportar constructivamente ¿Por qué no los trabajadores de las empresas?

Se debe considerar eso si que las empresas en gran medida relaciones de poder (Maturana, 1997), más que relaciones sociales, por lo que no siempre las decisiones pueden ser totalmente consensuadas entre sus miembros, pero si deben existir espacios de diálogo.

D.- En orden de complementar el discurso, las organizaciones deben generar espacios para que todos puedan contar sus historias, weblogs y wickis son una buena herramienta tecnológica para esto, cenas y fiestas otra gran manera. Historias de clientes felices, enojados, de procesos que fallaron, de casos de éxito, deben poder registrarse y trascender en la organización, ya que contienen más conocimiento que cualquier dato duro.

E.- Se debe generar un ambiente de confianza en donde las diversas posiciones que surjan sean capaces de defenderse y generar conflictos constructivos, la pasión y los debates fundamentados son signos de personas

comprometidas con el equipo (Lencioni, 2002), no de problemas de comunicación.

5.- Palabras Finales

De esta manera las organizaciones van formando su discurso, interrelacionándose con el contexto y otros actores sociales, escuchando y hablando en toda acción llevada a cabo y haciendo parte a los miembros de la organización de la causa corporativa

Estos discursos deben ser llenados con historias y narraciones épicas, convirtiendo a los gerentes en Contadores de Historias Generales (Peters, 2004) o mejor dicho en Gestores de Historias Generales.

Gestores de historias para los que ya no será suficiente realizar una planificación estratégica que satisfaga las necesidades del mercado, gestores de historia para los que ya no será suficiente tener una Visión para colgar en la pared central de la empresa. Gerentes que deberán gestionar discursos, relaciones y personas, gerentes que deberán estrategar para un mercado dialogante.

Muchísimas Gracias.

Referencias

Argenti, P; Howell, R. y Beck, K. (2005), The Strategic Communication Imperative, Mit Sloan Management Review, 46:3, pp. 83-89.

Castells, M. (1998) A rejoinder: On power, identities and culture in the network society, New Political Economy, 3:3, pp. 473-483

Dolphin, R. y Fan, Y. (2000) "Is Corporate Communications A Strategic Function?" Management Decision, 38:1/2, pp. 99.

Edmondson, A; Bohmer, R. y Pisano, G. (2001). Speeding Up Team Learning. Harvard Business Review. 79:9 pp.125-32

Friedman, T. (2006) La tierra es Plana, Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI. Madrid-Ediciones Martines Roca.

Hardy, Palmer Y Phillips (2000) Discourse As A Strategic Resource, Human Relations. 53:9, pp: 1227-1248

Hax, A y Wilde, D. (1999) The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan Management Review, 40:2, pp.11-28

Hax, A. (2005). Overcome The Dangers Of Commoditization. Strategic Finance, 87:1, pp.19-20.

Jacobs, I. (2006) Sales enablement tools: boost or bust?. Sales and Marketing Management.158:6

Lawrence et al. (2005) "Managing your portafolio of connections" MIT Sloan Management Review, 46:2, pp.58-65

Lencioni (2002) The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass.

MacDonald, M. (2002) How companies can find renewed focus during uncertain times. Journal of Communication Management 6, 3, pp. 220-226

Management Review, 29:4, pp: 635–652.

Manucci (2005). Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. Extraído el 10/07/2006 <http://www.estrategika.com.ar>

Maturana, H. (1997) Emociones y Lenguaje en Educación y Política. Novena Edición. Santiago - Dolmen Ediciones.

Maturana, H. (2002) El Sentido de lo Humano. Undécima Edición. Santiago-Dolmen Ediciones.

Mitreanu, C. (2004) Strategy, Redefined. Extraído el 1/07/2006 URL: <http://www.redefiningstrategy.com>

Moss, K. (1998) Rethinking your strategy. Executive Excellence; Feb 1998; 15, 2, pp.3-4

Peppers y Rogers, 2000. Marketing Uno x Uno. El Marketing del Siglo XXI. Buenos Aires-Javier Vergara Editor.

Pérez, R.A. (2005) "Estrategar: El fenómeno perdido de la teoría estratégica"
III Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación.

Pérez, R.A. (2001). Estrategias de Comunicación. Barcelona:Ariel.

Phillips, Lawrence Y Hardy (2004) Discourse And Institutions, Academy Of

Porter, M. (2005) CEO as Strategist, Leadership Excellence, 22:9, pp:11-12

Prahalad, C.K. y Ramaswamy V. (2004) . Co-creation experiences: The next
practice in value creation,, Journal of Interactive Marketing, 18:3, pp: 5-15

Prahalad, C.K. y Ramaswamy V. (2003). The New Frontier of Experience
Innovation. MIT Sloan. Management Review, 44:4, pp. 12-18

Ridderstrale y Nordstrom (2000) Funky Business. Pearson Educación.

Ries, A y Trout, J. (1992) Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la
comunicación publicitaria y la mercadotecnia. México-McGraw-Hill.

Steyn, B. (2003) From strategy to corporate communication strategy: A
conceptualisation. Journal of Communication Management; 8:2, pp: 168-183

Tiróni, E. y Cavallo, A. (2004). Comunicación Estratégica. Vivir en un Mundo de
Señales. Taurus.

Van Dijk, T (1981), Discourse studies and education. Applied Linguistics, 2, pp.
1-26

Villegas, D. 2006 (2006), Villegas P. Dino, Para una Dimensión
Relacional/Simbólica de la Estrategia, Aportes de las teorías del discurso
FISEC ESTRATEGIAS, II:3, pp. 29-44. URL de la Revista: <http://www.fisec-estrategias.com.ar>

Villegas, D. (2006 b) Buscar Causas. Extraído el 5/19/2006
URL:<http://articulos-comundo.blogspot.com/>

Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2003). The Power of Appreciative Inquiry.
Berrett-Koehler Publishers.