

# UBUNTU

Vítor Vieira

[estrategia@netvisao.pt](mailto:estrategia@netvisao.pt)

- Doutorando em Comunicação Estratégica (UCM, Orientador: R. A. Pérez)
- Investigador em Comunicação Estratégica e Criatividade
- Consultor e formador em Comunicação
- Marketing and Communication Manager – Microsoft Portugal
- Privacy Champ to Portugal – Microsoft International
- Director Criativo em diversas agências de comunicação
- Diversos prémios criativos (DM e Pub) nacionais e internacionais.
- Professor na Escola Superior de Comunicação Social do IPL
- FISEC — Membro Fundador
- Formação Universitária Base – Filosofia

## RESUMEN:

En este artículo presentamos una propuesta de management donde la comunicación encuentra su espacio estratégico holístico esencial (pero no oscuro, como dice Morin) a través de una alteración del estatuto y del rol del manager de Comunicación. Poniéndolo en el primer nivel de dirección de una organización, no dejándolo más al marketing o a cualquier otro sector de la organización, poniéndolo, por ejemplo, como un reporte directo del CEO, una responsabilidad mayor de colaboración, trabajando la comunicación organizacional como un todo, no sólo a un nivel externo, pero también interno y en niveles internos-externos. Esta nueva visión es la asunción que el rol esencial que la Comunicación debe cumplir es un elemento constitutivo de todo tipo de interacciones humanas; borrando, inevitablemente, la idea de disciplinas de comunicación detrás de la Comunicación como un todo. Para ello, también recuperamos la "matriz social para el siglo XXI" de Pérez, como base para una nueva

cultura organizacional para un "desarrollo sustentable", donde la comunicación, y el equipo de comunicación tienen un rol fundamental y responsabilidad.

**PALABRAS CLAVE:**

Manager de Comunicación, Comunicación integral, holística, Desarrollo sustentable

**ABSTRACT:**

In this article we present a proposal of management where the communication finds his essential strategic holistic space (but not obscured, as Morin says), through an alteration of the statute and the role of the communication manager. Putting it at the organizational manager's first level, not reporting anymore to the marketing or to any other sector of the organization, i.e., putting it as direct-report of the CEO, with a major responsibility of collaboration; working the organizational communication as a whole, not only at extern level, but also at intern and extern-internally levels. This new vision is the assumption of the essential role that communication must fulfill as constitutive element of all kinds of human interactions; erasing, inevitably, the idea of communication disciplines on behalf of the communication as a whole. For that, we also recovered the Pérez's "social matrix for the century XXI", as a basis of a new organizational culture for a "*sustainable development*", where the communication, and the communication team have a fundamental role and responsibility.

**KEYWORDS:**

Communication Manager, Integrate Communication, Holistic, Sustainable Development

## Problema

Actualmente as organizações, na relação com a sua envolvente externa, têm uma grande dificuldade ou mesmo uma incapacidade em responder às exigências que esta lhe vai impondo.

Estas exigências são cada vez mais...

...complexas e determinantes...

...diversificadas...

...inovadoras (na sua forma)...

...rápidas na sua permanente mudança.

Esta incapacidade manifesta-se tanto a nível das interacções constitutivas do sistema organizacional, como das interacções do sistema com a envolvente externa, tendendo neste contexto a criar e alimentar uma espiral entrópica.

Esta dificuldade/incapacidade resulta, de factores como:

1. ausência de paradigmas<sup>1</sup>
  - 1.1. as soluções a que habitualmente recorriamos, para solucionar problemas conhecidos ou similares;
  - 1.2. surgem novos problemas para os quais não temos respostas preparadas, sobre os quais não temos experiências passadas;
  - 1.3. mas a todos eles temos de responder de uma forma cada vez mais rápida.
2. deficiente formação, com origem
  - 2.1. num mercado de amizades e dividas que se sobrepõe à experiência e conhecimento;
  - 2.2. “gurús” da gestão, oferecendo soluções milagrosas, num mercado editorial fortemente lucrativo;

<sup>1</sup> Pérez, 2001; Nordström & Ridderstrale, 2001; Earls, 2002)

- 2.3. formação standartizada e desajustada da realidade, com oferta de de soluções pré-fabricadas e desvalorização da criatividade a nível universitário e MBA's (cf. diversos artigos e entrevistas de Mintzberg)
  3. desumanização das organizações
    - 3.1. colaboradores desvalorizados ou mesmo despersonalizados
    - 3.2. motivação materialista polarizada
    - 3.3. incentivo a competição a nível interno e externo (jogo de soma zero)
    - 3.4. desvalorização do contrato psicológicoe conseqüentemente:
    - 3.5. perda de envolvimento pessoal,
    - 3.6. o que origina uma perda da (potencial) criatividade dos seus colaboradores
    - 3.7. e assim, uma perda da capacidade de inovação;
    - 3.8. ao mesmo tempo que se gera um aumento de fragilidade na osmose sistema-meio
  4. os sujeitos com quem devemos dialogar são “situacionais”, i.e., o que são depende, numa linguagem física, dos vectores espaço-temporal. Donde não existe um eu, mas vários “eus”, que se constroem e se desconstroem permanentemente; pelo que os nossos públicos tem de ser permanentemente redefinidos, sempre que procuramos comunicar ou manter a comunicação.
  5. visão focada, i.e., um pensamento fragmentador, que valoriza uma das componentes da gestão organizacional:
    - 5.1. passou-se de uma visão focada na produção (reino dos engenheiros, alguns ainda residuais e reciclados em MBA's),
    - 5.2. para uma visão financeira (reino dos gestores)
- de onde resulta:
- uma visão enviesada dos recursos humanos
  - uma total desvalorização da comunicação

6. por outro lado, há a resistência humana à mudança.

É normal encontrar nas organizações uma persistência no uso das mesmas estratégias, das mesmas acções tácticas, sem que os seus gestores e directores percebam porque é que as soluções já não funcionam como funcionavam, quando elas antigamente funcionavam “na perfeição”, com excelentes resultados. Estes desenvolvem<sup>2</sup> soluções diferentes na forma, mas não na essência, i.e., mantêm-se no mesmo quadro paradigmático.

Este comportamento é muito bem explicado por Janis (1982), Staw, Sandelands & Dutton (1981), Ocasio (1995) e Argyris (1993). De acordo com as investigações levadas a cabo por estes autores, quando os indivíduos ou os grupos desenvolvem uma determinada estratégia de resolução de um problema e tem êxito através dela, naturalmente transformam-na numa referência para problemas vistos como iguais ou similares. Quando a situação muda e aplicam essa rotina, mas não obtêm resultados positivos, a forma como interpretam este acontecimento, não é como tendo existido uma alteração da situação e conseqüente inadequação da estratégia, mas sim como tendo existido uma falha na aplicação dessa estratégia ou, noutros casos, a realidade em análise foi mal observada.

Ainda que sejam fornecidos a essas pessoas ou grupos dados, através dos quais, possam perceber que a estratégia escolhida não é adequada, a tendência é para ignorar esses dados ou até mesmo desmentidos ou considerados como irrelevantes e insistir em manter a mesma estratégia. Os autores verificaram ainda que este fenómeno é mais evidente em acções de grupo. Um grupo que criou a sua rotina, tem dificuldade em a alterar<sup>3</sup>.

Este facto também foi constatado por Thomas S. Kuhn (1972) ao afirmar que na ciência, tendo desenvolvido os seus conhecimentos sustentados pelos paradigmas vigentes, quando surgem as primeiras anomalias, a primeira reacção dos cientistas é proteger os paradigmas reajustando os conceitos e as teorias.

“Les scientifiques n’ont pas non plus pour but, normalement, d’inventer de nouvelles théories, et ils sont souvent intolérants

<sup>2</sup> muitas vezes apoiando-se nos referidos “gúrus” ou em consultores sem competência e/ou sem escrúpulos

<sup>3</sup> daí a resistência à integração de novos elementos, uma vez

envers celles qu'inventent les autres. Au contraire la recherche de la science normale est dirigée vers une connaissance plus approfondie des phénomènes et théories que le paradigme fournit déjà." (Kuhn, 1972, p.40)

Assim podemos concluir que um dos problemas que se coloca ao desenvolvimento de novas estratégias é a incapacidade, que a maioria dos gestores tem, de mudar os seus paradigmas conceptuais, de forma a poder gerir uma realidade diferente. Mas por outro lado, também é esta sua atitude que a impede de aceitar ou colocar a hipótese de novas ideias, e consequentemente, de novas estratégias.

## Enquadramento

### *Todos ou Todo?*

Não se trata de um jogo de palavras, mas sim de uma decisão estratégica que os gestores têm de tomar.

Todos tem um uso mais frequente no nosso pensamento, está mais integrado na nossa experiência cognitivas vivida para resolver os problemas que o quotidiano nos impõe uma vez que tem um sentido de conjunto, o que permite uma fragmentação e o isolamento das suas partes de acordo com as nossas necessidades.

“Todos” é fácil de pensar e assim os gestores tomam como seu objectivo a gestão de “todos/tudo”.

Pelo contrário o “todo” não é fragmentável e por essa razão, não permite isolamento das suas partes de acordo com as nossas necessidades. O “todo” é difícil de pensar e de aplicar.

Por medo é remetido para o espaço da Filosofia, por incapacidade não lhe é atribuída funcionalidade.

O “todo” é a essência de qualquer sistema<sup>4</sup>.

Foi Aristóteles quem, primeira vez, sistematizou uma clara definição de todo ao afirmar que

“En outre, des quantités ayant un commencement, un milieu et une fin, celas dans lesquelles la position des parties est indifférente sont appelées une somme, et les autres, un tout.”<sup>5</sup>  
(Aristóteles, 1974, Δ 26, 1024a 36-38 b 1-5)

Mais tarde a *Gestaltpsychologie* e por influencia desta a Teoria Geral dos Sistemas, assume uma perspectiva holística, mas afirmando que o resultado da interacção das partes constituintes do todo produz algo mais, que é resultado da interacção dessas mesmas partes e que são propriedades não constituintes de nenhuma dessas mesmas partes: “O todo é mais do que a simples soma das partes”<sup>6</sup>. Ao integrar as leis da termodinâmica, a Teoria Geral dos Sistemas foi mais longe e definiu uma relação de dependência do sistema por relação ao meio onde este se integra, sendo isso causa de uma tendência entropica do sistema. Particularmente nos sistemas orgânicos, onde o ser humano não é excepção.

Desta forma, gerir um sistema humano, como uma organização, implica naturalmente uma preocupação com a gestão do todo, o mesmo é dizer, com as interacções internas e com as interacções externas.

Morin (1997-2005), no entanto apresenta-nos, através da sua concepção de sistemas complexos, um conceito de todo que nos leva mais longe na nossa reflexão:

“o todo é superior e inferior à soma das suas partes”.

O “todo” é superior à soma das suas partes, uma vez que possui, como a Teoria Geral dos Sistemas afirmou, como já vimos, algo mais do que cada um dos seus elementos *per si*, ou da sua soma. Isto acontece porque as

---

4 não na Filosofia Estruturalista, particularmente em M. Foucault, nem na linguagem quotidiana onde o seu significado fica numa “no man’s land”, entre conjunto e sistema.

5 aqui parece-nos importante chamar a atenção para a incorrecção, recorrente, em muitos autores actuais (sem formação clássica, particularmente filosófica, ou pior, parafraseando sem nunca terem lido Aristóteles) que afirmam que Aristóteles terá dito que “o todo é mais do que a simples soma das partes”, quando, como se pode ver pela citação supra, o que ele afirmou é que o todo não é indiferente à organização das suas partes.

6 Na Teoria Geral dos Sistemas, o todo não é sinónimo de sistema, mas também não é uma propriedade do sistema, são no entanto dois conceitos indissociáveis.

propriedades das partes se diluem no todo, constituindo novas propriedades. Mas por outro lado, é precisamente esta diluição das propriedades das suas partes que torna o todo inferior, i.e., mais pobre.

Tomando como base este conceito, gerir sistemas humanos passa por possuir uma visão holística sem perder as partes. Gerir passa por humanizar as organizações, valorizando os seus públicos (internos e externos) e fazer com que eles sintam essa valorização.

Esta valorização é crucial para tirar partido da capacidade criativa dos seus elementos e desenvolver a fundamental inovação que permitirá a cada organização ter uma personalidade própria e assim ser percebida pelos seus públicos, ao mesmo tempo que estabelece vínculos mais fortes entre estes e a organização.

No entanto esta valorização, embora passe muitas vezes, por um reconhecimento material (financeiro), o estudo psicológico das motivações, mostra-nos que o sentimento de reconhecimento de valor por parte dos públicos está para muito para além disso. Daí a cada vez maior importância a dar aos contratos psicológicos e aos seus processos de construção.

### *Sistema Humano*

As interacções que constituem o sistema humano e a sua relação com a sua envolvente externa são sempre comunicativas.

Como afirmaram Paul Watzlawick, Janet Beavin e Don Jackson (1981):

“[...] um indivíduo não pode não se comportar. Ora se está aceito que todo o comportamento numa situação interaccional, tem valor de mensagem, isto é, é comunicação, segue-se que, por muito que o indivíduo se esforce é-lhe impossível não comunicar. Actividade ou inactividade, palavras ou silêncio, tudo possui valor de mensagem; influenciam os outros e estes outros por sua vez, não podem não responder a essas comunicações e portanto estão comunicando.” (ibidem, pp. 44-45).



Toda a comunicação tem ao mesmo tempo um nível de conteúdo e um nível de relação, i.e., na comunicação as palavras estão para além da sua significação “[...] qualquer comunicação implica um cometimento, um compromisso; e, por conseguinte, define a relação.” (ibidem, p. 47)

Assim, podemos afirmar que não existe nenhum sistema humano sem comunicação. Todas as interações dos sistemas humanos são comunicações.

### Gestão e Comunicação

Com base neste enquadramento podemos afirmar que a comunicação constitui-se como essência do processo de gestão.

Desta forma temos de assumir:

1. a comunicação tem de ser assumida na gestão,
2. não apenas como instrumento desta
3. mas como elemento componente desse mesmo processo de gestão
4. como um elemento da estratégia organizacional.

Sendo humanamente impossível trabalhar sózinho todas as vertentes da gestão de uma forma plena, o topo estratégico da organização rodeia-se de directores, que o assessoram, no seu trabalho:

director/departamento de produção;

director/departamento de vendas;

director/departamento de marketing;

director/departamento financeiro;

director/departamento de recursos humanos...

... e a comunicação?

Dada a sua importância, e sendo um componente essencial da gestão não devia ter o mesmo estatuto e papel que os outros sectores?

Tradicionalmente subalternizado ao marketing na sua vertente externa controlada, excepção normalmente feita às relações públicas que regra geral responde directamente ao gestor, embora estejam identificados casos de dependência directa da direcção de marketing. A vertente interna, sendo raras vezes atribuída aos recursos humanos, pode também responder directamente ao topo estratégico e em alguns casos até mesmo à direcção de marketing (de uma forma repartida ou não).

A comunicação não tem pois estatuto que deve ter como também está dispersa, com base num (pre)conceito racional pragmático, cujo paradigma se mostra hoje insuficiente.

### Direcção Comunicativa Estratégica Integrada

1. Fundamentado por tudo o que resumidamente dissemos até aqui
  - 1.1. a inoperabilidade dos velhos modelos de actuação perante uma envolvente externa e uma estrutura organizacional complexas e determinantes, diversificadas, inovadoras (na sua forma) e rápidas na sua permanente mudança, i.e., muito perenes na sua existência.
  - 1.2. a essencialidade da comunicação:
    - 1.2.1. enquanto constituinte das interacções humanas
    - 1.2.2. e consequente imanente à estratégica organizacional, tanto a nível interno como externo.
2. e embora estejamos conscientes da enorme resistência à mudança, de que também já falámos,
3. com base nas conclusões a que os investigadores do comportamento organizacional (nas últimas décadas do século XX) chegaram, i.e., a necessidade de “perante condições, de grande incerteza da sua envolvente externa e/ou grandes alterações internas” as organizações devem assumir mudanças radicais (Tushman & Romanelli, 1985):
  - refazer as suas estratégias;
  - estruturar novos formatos que permitam o desenvolvimento de novas estratégias.

achamos que não é possível adiar mais e que é chegada a hora de procurar implementar um novo estatuto e um novo papel para a direcção de comunicação nas empresas<sup>7</sup>. Sendo, que para marcar esta mudança propomos uma designação: Direcção Comunicativa Estratégica Integrada.

Desta forma a Direcção Comunicativa Estratégica Integrada deverá:

1. estar ao mesmo nível das restantes direcções organizacionais<sup>8</sup>,
  - dependendo directamente do topo estratégico
  - assessorando o topo estratégico no campo comunicacional
  - apoiando os restantes sectores da organização
2. ser independente do marketing ou de qualquer outra direcção,
  - fundamentar a dependência da comunicação ao marketing porque este usa comunicação como seu instrumento (marketing mix) é tão absurdo, como fazer a comunicação depender dos recursos humanos que também usam comunicação, tal como todos os restantes sectores organizacionais
  - a comunicação é tão fundamental para o marketing como para todos os restantes sectores organizacionais
3. sendo que, através dela, a comunicação será assumida como um todo...
  - o que implica acabar com a visão disciplinar da comunicação
  - uma forma de comunicar não faz dela uma disciplina
  - a transposição de técnicas, conhecimentos e meios sempre foi uma realidade
  - as tecnologias (particularmente as de convergência) hoje sublinham cada vez mais este facto
4. ...um todo integrado...
  - onde a coerência comunicativa é a palavra chave
  - tanto a nível externo
  - como interno
  - como interno-externo
  - evitando assim dissonâncias

---

<sup>7</sup> Sabemos que no universo total das organizações, não são muitas as que possuem direcção de comunicação, sendo os seus diversos directores (recursos humanos, marketing, *et cætera*) que assumem este papel. No entanto é chegada a hora de possuírem com o papel e estatuto que propomos para as organizações que já possuem.

<sup>8</sup> de acordo com o conceito de "sibernética" de Morin, a comunicação não está submetida ao comando, os dois são correlativamente recorrentes.

5. ...que é a essência da “hipercomplexibilidade”<sup>9</sup> ...
  - onde a observação, análise e actuação são permanentes
  - integrando a permanente mudança e imprevisibilidade
  - que só pode existir em sistemas com capacidade de interacção bem desenvolvida e pouco hierarquizados, “numa linguagem partilhada por todos” (Nordström & Ridderstrale, 2001).
6. num mundo feito de signos e cada vez mais, de signos dos signos
7. onde não faltam intangíveis,

### Gestão Integrada

Embora defendamos a urgente alteração do papel e estatuto do anterior director de comunicação, atribuindo-lhe o valor essencial a que tem direito no processo de gestão organizacional, não estamos a defender, fique bem claro, uma substituição de um elemento central, por outro. Não queremos passar de uma “visão reducionista financeira” a uma “visão reducionista comunicacional”.

Achamos que a gestão deve ela ser também integrada, i.e., integradora, assumir equilibradamente todas as componentes da gestão sem esquecer a essencialidade da comunicação

Pensamos que a comunicação, enquanto essência de qualquer estratégia, porque componente de toda e qualquer interacção humana, tem de ser absolutamente assumida pela gestão até às suas últimas consequências, i.e., não fazer a gestão organizacional continuar a depender exclusivamente de factores de natureza financeira. A comunicação não pode continuar a ser um simples instrumento da gestão e uma área de saber a que se faz uma breve e infundamentada referencia em alguns (senão todos) *curricula* universitários<sup>10</sup> de gestão e MBA's.

Esta ideia é tão mais importante quanto a gestão do futuro deverá ter em conta, o que em nossa opinião é, a ideia mais relevante do livro de Alberto

<sup>9</sup> no sentido que Morin atribui a este conceito.

<sup>10</sup> normalmente por outros gestores ou marketeers, sem consistentes conhecimentos de comunicação, sem experiência directa em construção de processos comunicacionais (participar em projectos de trabalho que incluam comunicadores, não faz deles comunicadores) e normalmente com uma visão instrumental da comunicação.

Pérez (2001): a “matriz social para o século XXI”, cujos os seus elementos constituintes e vértices do triângulo que a esquematiza são:

- estratégia
- comunicação
- consenso

*A gestão deverá assim assentar numa visão estratégia que valorize o Homem, integrando naturalmente a comunicação como componente e meio de interacção do sistema humano, num jogo de soma não zero.*

Tendo como base alguns dos conceitos fundamentais para o pensamento do século XXI:

— o poder diluído, poder negociado ou poder consensualizado<sup>11</sup>, conforme utilizemos os conceitos de Timoteo, Castells, ou Pérez;

— a estratégia como um jogo de cooperação (soma não zero) como afirmou John von Neumann, ou uma *co-opetition*, como referem Nalebuff e Brandenburger;

— a comunicação como a forma natural, inevitável e única de interacção humana, como provaram Watzlawick, Beavin e Jackson;

a matriz social para o século XXI coloca-nos numa dimensão onde o Homem, através da sua natural forma de interacção social a comunicação, nos remete e suporta uma indispensável cultura organizacional de *desenvolvimento sustentado*, ou como dizem os Zulos “*Ubunto*”<sup>12</sup>.

## Referências

Argyris, C. (1993). Knowledge for action. San Francisco: Jossey-Bass.

Aristóteles. (1974). La métaphysique (Tricot, J., Trans.). Paris: Vrin. (Original work published 336).

<sup>11</sup> sem entrar aqui em detalhes sobre o que os pode distinguir estes três conceitos e tomando como referencia aquilo que os une.

<sup>12</sup> “Ubuntu” é uma palavra Zulu que significa “humanidade, compaixão”

Mais do que uma palavra “ubunto” é um conceito que explica o universo, um princípio de vida, uma forma de estar em sociedade.

Ubunto sintetiza o princípio Zulu:

“Umuntu ngumuntu ngabantu”, que significa “uma pessoa só é pessoa através dos outros” ou seja eu sou o que sou devido ao que todos nós somos.

Todos nós fazemos parte de um sistema, de um todo. Determinamos e somos determinados por esse sistema. Não existimos independentemente do nosso eco-sistema, da cultura e sociedade. Não existimos de uma forma independente, nesta sociedade em globalização, de tudo o que se passa neste planeta que habitamos.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition : A revolution mindset that combines competition and cooperation : The game theory strategy that's changing the game of business. Currency.

Earls, M. (2002). Welcome to the creative age - bananas, business and the death of marketing. Chichester: John Wiley and Sons.

Morin, E. (1997-2005). O método. (Vols.I-V). Lisboa: Europa-América. (Original work published 1977, 1980, 1986, 1991, 2001).

Janis, I. R. (1982). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin.

Timoteo, J. (2006). Gestão do poder diluído. A construção da sociedade mediática (1989-2004). Lisboa: Colibri. (Original work published 2004).

Kuhn, T. (1972). La structure des révolutions scientifiques. Paris: Flammarion. (Original work published 1962).

Castells, M. (1998-1999). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. (Vols.I-III) (Gimeno, C. M. & Rey, J. A., Trans.). Madrid: Alianza Editorial.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (2001, February). Do mbas make better ceos? Sorry, dubya, it ain't necessarily so. Fortune 143(4), p. 244.

Nordström, K., & Ridderstrale, J. (2001). Funky business. Talento movimenta capitais. (Rosa, M. L., Trans.). São Paulo: Makron Books. (Original work published 2000).

Ocasio, W. (1995). The enactment of economic adversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), Research in organizational behavior (vol.17) (pp.287 - 331). Greenwich: JAI Press.

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

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behaviour: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-24.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol.7) (pp.171 - 222). Greenwich: JAI Press.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1981). *Pragmática da comunicação humana*. (Cabral, A., Trans.). São Paulo:: Cultrix. (Original work published 1967)

Para citar este artículo:

**Vieira, Vítor** (03-09-2007). UBUNTU.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora  
ISSN 1669- 4015 Año III, Número 7, Vv, pp.19 – 33,

URL del Documento: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=719>

URL de la Revista: <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>