

SPATIAL AND ORGANIZATIONAL DYNAMICS

DISCUSSION PAPERS

Marketing

N° 10

MARCH 2012

Sensory Marketing and Tourist Experiences
Marketing Sensorial e a Experiência Turística
Dora Agapito, Patricia Oom do Valle, Júlio da Costa Mendes

Marketing the Destination Experience
O Marketing da Experiência do Destino Turístico
Ana Cláudia Campos

Segmenting Graduate Consumers of Higher Education in Tourism: An extension of the ECSI model
Segmentação de Estudantes do Ensino Superior em Turismo: Uma extensão do modelo ECSI
Sofia Eurico, Patricia Oom do Valle, João Albino Silva, Catarina Marques

El Estado del Arte en la Comunicación Estratégica
The State of the Art in Strategic Communication
Rafael Alberto Pérez

DISCUSSION PAPERS N° 10: SPATIAL AND ORGANIZATIONAL DYNAMICS

Marketing

Texts by:

**Ana Cláudia Campos
Catarina Marques
Dora Agapito
João Albino Silva
Júlio da Costa Mendes
Patrícia Oom do Valle
Rafael Alberto Pérez
Sofia Eurico**

TECHNICAL INFORMATION

Title - Discussion Papers N°10: Spatial and Organizational Dynamics

Subtitle - Marketing

Authors - Several

Edition:

University of Algarve (www.ualg.pt)
CIEO – Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics
(Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações)
Campus de Gambelas, Faculdade de Economia, Edifício 9
8005-139, Faro
cieo@ualg.pt
www.cieo.ualg.pt

Editorial Board:

Ana Paula Barreira
Ana Ramalho Correia
António Alhinho Covas
António Fragoso
Efigénio Rebelo
Fernando Sousa
João Filipe Marques
Jorge Gomes
Paulo Neto
Pedro Pintassílgo
Purificación Galindo
Rodrigo Magalhães
Teresa de Noronha
Thomas Panagopoulos

Page Layout:

Marlene Fernandes

Design and Cover Concept:

Helder Rodrigues
Hugo Pinto

Edition N° 10

ISSN: 1647-3183

Quarterly Edition

Faro, March 2012

TABLE OF CONTENTS

Authors Presentation	5
Sensory Marketing and Tourist Experiences <i>Dora Agapito</i> <i>Patrícia Oom do Valle</i> <i>Júlio da Costa Mendes</i>	7
1. Introduction	8
2. Literature Review	9
3. Methodology	12
4. Study Findings	13
5. Conclusion	14
Marketing the Destination Experience <i>Ana Cláudia Campos</i>	20
1. Introduction	21
2. The Destination Concept	21
3. Traditional Approaches to Destination Marketing: ‘The way we used to do business’	23
4. From Destination Marketing to the Marketing of Destination Experiences: ‘An entirely new marketing environment’	27
5. Some Implications for Future Research in the Marketing of Destination Experiences	34
6. Conclusion	36
Segmenting Graduate Consumers of Higher Education in Tourism: An extension of the ECSI model <i>Sofia Eurico</i> <i>Patrícia Oom do Valle</i> <i>João Albino Silva</i> <i>Catarina Marques</i>	39
1. Introduction	40
2. Integrating the Construct “Employability” in the ECSI model	41
3. Methodology	44
4. Results and Discussion	44
5. Conclusion	49

El Estado del Arte en la Comunicación Estratégica	52
<i>Rafael Alberto Pérez</i>	
I PARTE: Planteamiento - En busca del fenómeno perdido	53
II PARTE: Exploración - La jungla de los senderos que se bifurcan y al final se encuentran	57

AUTHORS PRESENTATION

Ana Cláudia Campos (acalves@ualg.pt)

She is Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve. She holds a degree in Philosophy from the Faculty of Letters, University of Lisbon, and a Master in Tourism Management and Development from the Faculty of Economics, University of Algarve. Currently she is preparing her PhD in Tourism in this university. Her main research interests are in tourism destination marketing and management, quality management in tourism organisations and destinations, tourist experience and co-creation tourism.

Catarina Marques (catarina.marques@iscte.pt)

PhD in Quantitative Methods with specialization area on Statistics and Data Analysis. She is Professor of Statistics and Data Analysis at Department of Quantitative Methods, ISCTE Business School. Her current research interests are in statistical modeling and data analysis, especially in structural equation modeling, and classification and clustering methods. Her applied research is centred in areas as consumer behaviour, market heterogeneity, tourism and social marketing and international business. She is a member of the Applied Statistics Group of Business Research Centre (BRU-IUL).

Dora Agapito

(dlagapito@ualg.pt)

MSc in marketing from University of Algarve and PhD candidate in tourism in this University, with emphasis on the role of sensescapes in tourism experiences in rural areas. She is a Lecturer at the Faculty of Economics, University of Algarve. Her research interests are in marketing and tourism focusing on sensory marketing, image, branding, and consumer experiences. She is a member of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO).

João Albino Silva (jsilva@ualg.pt)

PhD in Economics, Technical University of Lisbon. He is Professor and President of the Scientific Commission at the Faculty of Economics, University of Algarve, Coordinator of the PhD Program in Tourism and President of the National Commission for University Tourism Programs Assessment. His current research interests include economics of tourism, regional development and tourism destinations and sustainability and governance in tourism. He is member of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics.

Júlio da Costa Mendes (jmendes@ualg.pt)

Master and PhD in management, with emphasis on strategy and organizational behaviour. He is Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve. He is an active member of board of the PhD program in Tourism, Master programs in Marketing and in Tourism Marketing. His tourism research interest includes quality of experience, marketing, consumer behaviour, and branding. He is a member of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO).

Patrícia Oom do Valle (pvalle@ualg.pt)

PhD in Quantitative Methods Applied to Economics and Business (specialization on Statistics), University of Algarve. She is Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve, and Coordinator of the Master in Marketing. Her current research interests include applied statistics and modeling in the areas of integrated quality management in tourism destinations, events management, tourism destinations image, branding, marketing strategies, customer satisfaction, and environmental behaviour. She is a member of the Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics (CIEO).

Rafael Alberto Perez (estrategia@rafaelalbertoperez.com)

PhD in Communication Sciences from the Universidad Complutense de Madrid, he is Professor since 1973 at the School of Information Science and president of the Iberoamerican Forum on Communication Strategies (FISEC). Invited by more than fifty universities and business schools to provide Latin American and European courses and seminars on corporate strategic and political communication. He is a member of the Advisory Council CIEO Research Center, Faculty of Economics (Universidade do Algarve), and is part of the Editorial Boards of the journals: "Hologramática" - www.hologramatica.ar.com (Argentina); www.tendencias21.net (Spain); "Estudios de Periodismo y Relaciones Públicas" (Chile); "Pensar la Publicidad"; "Encontros Científicos" (Portugal) and "Academic Journal Iberoamerican Forum on Communication Strategies"- www.FISEC-Estrategias.ar.com (Argentina). Is part, also, of the AESPLAN associations (as a member of the Board) and DIRCOM.

Sofia Eurico (sofia.eurico@ipleiria.pt)

PhD in Tourism, University of Algarve. She is Assistant Teacher at School of Tourism and Maritime Technology since 2001, member of the Tourism Research Group – GITUR, Co-Editor-in-Chief of the European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation and Coordinator of the work group – Employability for ESTM. Her research interests include Tourism HE, Employability, Customer Satisfaction and the Sustainable Development of Tourism.

SENSORY MARKETING AND TOURIST EXPERIENCES

MARKETING SENSORY E A EXPERIÊNCIA TURÍSTICA

Dora Agapito

Patrícia Oom do Valle

Júlio da Costa Mendes

ABSTRACT

Marketing has been increasing its focus on the role of the five human senses in consumer behaviour, since research under the experiential paradigm has pointed to multisensory stimuli as intensifiers of consumers' experiences, such as tourist experiences. Whereas previous studies in tourism touted vision, current research claims a holistic approach to sight, hearing, smell, taste and touch in order to develop effective communication and branding strategies, as well to boost the performance of destinations and tourist organizations by designing and creating conditions to enhance tourist experiences. This study aims to present the main contributions of the literature on a sensory marketing approach to the tourist experience, and to discuss some preliminary results of an empirical study on the role of human senses in tourist experiences in rural areas. Data analysis from a questionnaire presented to tourists supports the multisensory nature of tourist experiences and the importance of the five senses to the intensity of the experience.

Keywords: Sensory Marketing, Five Senses, Tourist Experiences, Experiential Paradigm.

RESUMO

O Marketing tem vindo a focar a importância dos cinco sentidos humanos no comportamento do consumidor, no âmbito do paradigma das experiências, que enfatiza o contributo dos estímulos multissensoriais para a intensidade da experiência de consumo, como é o caso da experiência turística. Na área do Turismo, a investigação tem vindo a enfatizar sistematicamente a componente visual da experiência. Recentemente, tem sido demonstrada a importância de uma abordagem holística da visão, audição, olfato, paladar e tato no desenvolvimento de estratégias de comunicação, de branding e performance dos destinos e das organizações turísticas, criando condições para intensificar a experiência do turista. Este estudo visa apresentar os principais contributos da literatura, no âmbito da abordagem do marketing sensory à experiência turística e apresentar alguns resultados preliminares de um estudo empírico sobre o papel dos sentidos humanos na experiência turística em espaço rural. Os resultados de um questionário aplicado a turistas apontam para a multissensorialidade da sua experiência global e para a importância dos cinco sentidos humanos na intensidade da mesma.

Palavras-chave: Marketing Sensory, Cinco Sentidos, Experiência Turística, Paradigma da Experiência.

JEL Classification: M31

1. INTRODUCTION

The beginning of the 21st century has witnessed a scenario where the leisure and tourism industries are focusing on enhancing and managing experiences for their consumers (Morgan, Lugosi and Ritchie, 2010). The relevance of the experiential paradigm in conceptualizing tourism has directed special attention to the human senses in managing and marketing tourist experiences, seeking to remain competitive in a global market (Ellis and Rossman, 2008; Mossberg, 2007; Schmitt, 1999). Furthermore, the role of the senses in the individual's perception of the surrounding world has attracted increasing attention from different disciplines, revealing its multidisciplinary nature and importance (Howes, 2005). Specifically, the evolution among neuroscience, psychology, and marketing research has allowed interesting experimental results with neurological explanations, showing the importance of the relationship between the three fields in the rise of sensory marketing (Krishna, 2010).

Of the five senses - sight, smell, taste, hearing and touch -, the sight has so far dominated marketing practice. However, growing interest in sensory marketing among practitioners and researchers means that the gratification of all the senses has an important role in the individual's consumption experience (Hultén, Broweus and Dijk, 2009; Krishna, 2010). Thus, the rise of sensory marketing is in line with the consolidation of the experiential paradigm, in which what the consumers value most highly is the way of consumption, rather than the products and services themselves (Holbrook, 1999; Holbrook and Hirschman, 1982; Jensen, 1999). While traditional marketing approaches consumers as rational decision-makers, caring about functional attributes and benefits, experiential marketers view consumers as rational and emotional individuals looking for pleasurable experiences, that provide emotional, cognitive, behavioural, and relational values (Schmitt, 1999). As a result, providers should create conditions that will engage individuals, intensifying the sensory encounters and making them memorable (Pine and Gilmore, 1998). In this context, experiential marketing points to the stimulation of the five human senses as crucial to increase individuals' experiences (Brakus, Schmitt and Zarantonello, 2009; Schmitt, 1999; Schmitt and Simonson, 1997), influencing the consumers' perceptions, and, consequently, their preferences and behaviour (Hultén *et al.*, 2009; Krishna, 2010).

A multidisciplinary view of the literature shows that the human senses provide information on the surrounding world and mediate everyday experiences, allowing individuals to make sense of the world (Rodaway, 1994). In fact, researchers in human geography, anthropology and history have been claiming perception as corporeal (body), involving a set of interactions within an environment (place) in a specific period (time), and being a learned behaviour (cultural) (Classen, 1997; Howes, 2005; Rodaway, 1994; Smith, 2007; Tuan, 1977). In this context, besides the paradigm of embodiment which implies an integration of mind and body (Csordas, 1990; Merleau-Ponty, 1962), it becomes important to understand the paradigm of emplacement which suggests the sensory interrelationship between body, mind and environment (Howes, 2006; Rodman, 1992; Tuan, 1977). Regarding to the relationship between body, people and places, Porteous (1985) devises the term 'sensescapes', arguing that, similar to the notion of landscape, with its primarily visual connotations, other senses can be spatially ordered or place related, such as smellscape, soundscape, tastescape, or geography of touch (Macnaghten and Urry, 1998; Urry, 2002). This suggests multiple sensory experiences in geographical encounters (Degen, 2008; Rodaway, 1994), such as in tourism (Crouch, 2002; Markwell, 2001, Pocock, 2002). Thus, current research in tourism studies claims a holistic approach to the five senses with a view to understanding their role in global tourist experiences, since previous studies privileged the sense of vision (Dann and

Jacobsen, 2003; Gretzel and Fesenmaier, 2003; Govers, Go and Kumar, 2007; Kastenholz, Carneiro, Marques and Lima, 2011; Pan and Ryan, 2009).

This approach stresses the importance of understanding the sensory relation between tourists and destinations, suggesting that sensory marketing can be used to design, communicate, brand, and boost tourist experiences, increasing tourists' satisfaction, and consequently, long-term recollection and loyalty. Therefore, the goal of this study is to discuss the importance of the five human senses in tourist experiences from a marketing perspective. Having no pretension to be exhaustive, some multidisciplinary contributes from the literature are found important to mention in, conceptualizing the preliminary results of a research developed under a PhD thesis.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 The Experiential Paradigm in Tourism

Experiences have been recognized as a distinct economic offer, occupying a central role in society, and holding a premium position on the four-stage-*continuum* of the progression of economic value, after commodities, goods and services (Pine and Gilmore, 1998). In fact, current research shows consumers' preferences for experiences when interacting with products and services, which somewhat dilute the importance of the product itself (Holbrook, 1999; Holbrook and Hirschman, 1982; Jensen, 1999). In this context, tourism constitutes one of the pioneer examples of the experience economy (Quan and Wang, 2004) as a consumption experience (Woodside *et al.*, 2000) of a composite product, comprising lodging, food, transportation, souvenirs and leisure activities (Mossberg, 2007; Otto and Ritchie, 1996). Since "everything tourists go through at a destination can be experience" (Oh, Fiore and Jeoung, 2007:120), Mossberg (2007) prefers the use of the experiencescape concept (O'Dell, 2005) as an extension of the servicescape (Bitner, 1992). The latter refers to the physical features around a service production, influencing individuals' internal responses and behaviour, while the former focuses the tourists' global consumption, which includes a destination as an experience environment.

Therefore, knowing how destinations and tourism organizations can create conditions to enhance tourists' global experience is crucial in order to develop effective marketing strategies (Morgan, Elbe, and de Esteban Curiel, 2009; Mossberg, 2007; Ritchie and Hudson, 2009; Volo, 2009; Tung and Ritchie, 2011). This managerial approach considers that although experiences are individual and internal, comprised by a constant flow of conscious thoughts and feelings (Carlson, 1997), they can be designed (Stamboulis and Skayannis, 2003) and co-created by the visitor and the supplier (Binkhorst and Dekker, 2009; Prahalad and Ramaswamy, 2004), making the experience more valuable to the consumer and, consequently, benefiting the provider (Scott, Laws and Boksberger, 2009). Considering the moment-by-moment lived experience (*Erlebnis*) and the evaluated experience state (*Erfahrung*), which is subject to reflection and prescribed meaning (Highmore, 2002), individuals can be engaged on an emotional, physical, intellectual, or even spiritual level, by stimulating a variety of human senses when interacting with products and services (Pine and Gilmore, 1998). Additionally, the existence of a theme allows participants to organize their impressions, increasing the memory of events. In contrast, the lack of a theme can make it difficult to recall the experience (Ellis and Rossman, 2008; Mossberg, 2007; Oh *et al.*, 2007).

Schmitt (1999) postulates that experiences can be characterized by five strategic experience modules: sensory (sense), affective (feel), creative cognitive (think), physical/behaviours and lifestyles (act), and social-identity (social). These modules are circumscribed but are connected and interact with each other. In this context, Brakus *et al.* (2009) confirm the

existence of several experience dimensions by developing and validating a brand experience scale which focuses the sensory component, apart from the affective, intellectual, and behavioural dimensions. The authors suggest more investigation of the experience concept within different industries and reinforce the fact that research has shown that increasing and decreasing intensity of experiences can affect the evaluation of those experiences.

Based on Pine and Gilmore (1999), Oh *et al.* (2007) propose an instrument to measure experience constructs in the tourism context (education, aesthetics, entertainment, escapism, arousal, memory, overall perceived quality, and customer satisfaction) where the “aesthetics” realm assesses the sensory stimuli. Also inspired by Pine and Gilmore’s work (1998), Ellis and Rossman (2008) introduce a conceptual model for staging tourism and recreation experiences, by integrating principles postulated in literature on customer service and quality management. The model proposes that attention should be given to two approaches: the technical performance factors and the artistic performance factors. The former is drawn from the SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988), including technical skills, setting and interpersonal performances. The artistic dimension include the use of a theme, features that provide a multi-sensory performance, and an unanticipated value performance. Thus, the authors focus on the value of consumer experiences in the process of purchasing products and services, which should produce sensations and be memorable. Mossberg (2007) stresses the importance of the physical environment in the consumption experience in the context of tourism, by focusing on the relevance of the stimulation of the five senses, apart from other factors such as the personnel performance, the presence of other tourists, the availability of products and memorabilia, and the existence of a theme. Additionally, Ellis and Rossman (2008) alert us to the need to preserve the autonomy of the participant, pointing to the motivational factors that have a pivotal role in the individual experience and in its evaluation, which somewhat mitigate the effect of artistic and technological factors. Recently, Cutler and Carmichael (2010) have proposed a tourist experience conceptual model based on an extent literature review, combining the phasic nature of tourist experience (anticipation, travel to site, on-site activity, return travel and recollection), the influential factors (physical environment, social aspects, and products and services), and the personal realm (motivation, expectation, satisfaction/dissatisfaction, knowledge, memory, perception, emotion and self-identity).

2.2 Sensory Marketing and Consumer Experience

As literature reveals, the five human senses are of crucial importance for the individual’s experience of different purchase and consumption processes. Indeed, it is through the senses that every individual becomes conscious of and perceives organizations, products, and brands (Hultén, 2009). Some researchers claim that the importance of the human senses has been neglected for a long time, in spite of their importance for clarifying brand identity and brand image, providing value to the customer, and although it is well documented in science that they affect human behavior (Krishna, 2010; Lindstrom, 2005; Schmitt and Simonson, 1997).

The neuroscientist Damásio (1995, 2010) claims that the factual knowledge that is needed for reasoning and decision-making comes to mind in the form of images. These images come in all sensory varieties, not just visual, but sounds, textures, smells, tastes, pains and pleasures, and refer to any object (e.g., a person, place or machine) or action that is being processed in the brain, either actually present or remembered. In fact, the synergistic relationship between neuroscience, psychology, and marketing research (Krishna, 2010) makes it possible to investigate questions such as:

- a. Can the five human senses help to clarify brands/organizations’ identity?

- b. How do the senses affect which products consumers like and which ones consumers do not like?
- c. How can the five human senses contribute to the development of a favourable image for organizations?
- d. How can the five human senses contribute to intensifying the individual experience?
- e. Does intensifying the sensory properties of products make them more memorable?
- f. Does the integration of the five human senses in the marketing strategies contribute to the quality perception, satisfaction and consumer loyalty?

Sensory marketing has the purpose of recognizing “how a firm, through different sensory strategies and sense expressions, can create brand awareness and establish a brand image that relates to the customer’s identity, lifestyle, and personality. A firm’s sensory marketing approach should, for that reason, be deliberately and strategically based on the five human senses” (Hultén *et al.*, 2009:6). Krishna (2011:2) synthesizes this new approach and broadens the concept as the “marketing that engages the consumer’s senses and affects their perception, judgment and behavior”. Thus, given the fact that marketing strategies support both profit and non profit goals (Lambin, 2000), and can be applied to a diversity of products, including physical objects, services, persons, places, organizations, and ideas (Kotler *et al.*, 1996), sensory marketing has been used in a diversity of activities.

Accordingly, there are many examples of the use of sensory marketing in the leisure industries and in the marketing strategies of destinations aiming to provide an environment where individuals can live a positive consumption experience. A good example is the dark restaurant concept that aims to deprive the clients of the immediate sense of vision, in order to stimulate the other senses, transforming the act of having a meal into a new sensory experience. The “doctor fish spas” provide a sensual experience rather than just a pedicure method, where participants get their feet into a water tank with hundreds of little fish that eat their dead skin, while enjoying an unusual foot massage. In Brazil, São Paulo Turismo developed a pioneer project, creating the “map of sensations”, where attractions spots are described in terms of their sensory and emotional features, which were collected in a research based on residents and visitors’ testimonials. This map encourages visitors to live sensory experiences, offering a new perspective of the metropolis. The project is permanently updated due to its interactive nature, which allows visitors to share their experiences. The site of the project gives the opportunity to explore São Paulo sensations with the help of an audio book, through which it is possible to capture, for example, the sounds, colours, textures, scents and gastronomic features of the municipality’s market (www.sensationsmap.com).

2.3 Sensing Tourist Experiences

The influence of the five human senses in consumer behaviour is well documented in literature (Hultén *et al.*, 2009; Krishna, 2010). Additionally, places and individuals’ surrounding environments are been described as multisensory, constituted not only by visual impressions, but also by the associated sounds, smells, tastes and touch (Bitner, 1992; Casey, 1996; Heide and Gronhaug, 2006; Howes, 2006; Macnaghten and Urry, 1998; Porteous, 1985; Rodaway, 1994; Tuan, 1977; Urry, 2002). Some authors show that tourism research has been systematically centred on the visual component of the tourist experience (Pan and Ryan, 2009). Nevertheless, this does not necessarily mean an ocular predominance in tourism, since cultural, social, and geographical factors have historically determined shifts in sensory perception (Howes, 2005; Smith, 2007; Classen, 1997; Tuan, 1977), and consequently, in travel experience (Adler, 1982; Markwell, 2001; Pocock, 2002). Thus, current literature points to the role of all bodily senses in understanding tourist experiences, focusing on a holistic approach of the sensescapes (Dann and Jacobsen, 2003; Ellis and Rossman, 2008;

Gretzel and Fesenmaier, 2003; Govers *et al.*, 2007; Kastenholz *et al.*, 2011; Pan and Ryan, 2009; Urry, 2002; Veijola and Jokinen, 1994).

With regard to empirical research, there has been a preference for the study of the senses in urban rather than in rural environments (Dann and Jacobsen, 2003), regardless of the richness of their natural endogenous resources, which are ideal for a variety of outdoor activities (Kastenholz, 2003; Roberts and Hall, 2004). In this context, the rural environment, differing in some ways from the features of the urban environment, can play an important role in the intensity of the tourists' experience (Farrell, 2000; Sharpley and Jepson, 2010). This is in line with a scenario where destinations are becoming increasingly interchangeable and where tourists seek new experiences and enjoy the movement across different experiences in a single journey (Feifer, 1985; Poon, 1993).

3. METHODOLOGY

3.1 Setting

The study was developed in the three most representative municipalities of the Alentejo Southwest and Vicentina Coast Natural Park (ASVCNP) – Vila do Bispo, Aljezur and Odemira. The ASVCNP is a natural protected area situated in Southwest Portugal, extending over approximately 60567 ha of land area and 28858 ha of sea area, comprising the Vila do Bispo, Aljezur, Odemira and Sines municipalities' coastal areas. Internationally, the existing natural values justified the integration of the area in the Natura 2000 network. The flora is characterized by a large diversity of natural resources with over 700 species of plants, of which many are native to Portugal. The setting is an important stopover for migrating birds, and it also has dozens of species of mammals, and aquatic fauna, such as the cetaceans, some of which are protected species. Geologically, the park comprises a variety of landscapes: cliffs, beaches, dunes, temporary lagoons, marshes, rocks, and estuaries (Hidroprojecto, 2008). In addition to the coastal scenario, all these municipalities are characterized by a significant inland area.

3.2 Instruments and Data

A survey questionnaire was applied to tourists who had spent at least one night in the area under study, from 15 July to 15 December, 2011. The group of questions used in this specific study included five open-ended questions based on direct elicitation (Gretzel and Fesenmaier, 2010) in order to capture the five senses impressions regarding the tourists' overall experience in the destination. The level of agreement with the contribution of each sense to the intensity of the global experience was measured by asking individuals to respond to each item using a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Sociodemographic information was also required. Preliminary content analysis of the open-ended questions was conducted using the software IBM – SPSS Text Analytics for Surveys. Descriptive statistics and the Chi-Square test for uniform distribution were also used to analyze and compare data.

A sample of 195 tourists was determined using the most conservative estimate for a single proportion (0.5), a confidence level of 95% and a margin of error of 7%. The questionnaire was applied evenly at eleven rural lodgings, based on a cluster sampling method. For this, 35 rural lodgings were considered to meet the conditions for participating in the study, given that they were located in the destination under study – the municipalities of Odemira, Aljezur and Vila do Bispo - and satisfied minimum quality requirements. Of these, 11 accommodations (30%) were randomly chosen as venues to administer the questionnaire. Tourists older than 17 years old were invited to participate in the study. Moreover, only one person from each

family completed the questionnaire in order to avoid the risk of quasi doubling a specific answer. The owners and/or managers of the accommodations were informed about the aims of the survey and received instructions on its application. From the 204 collected surveys, a total of 181 valid questionnaires were obtained, corresponding to 92.8% of the selected sample (Table 1).

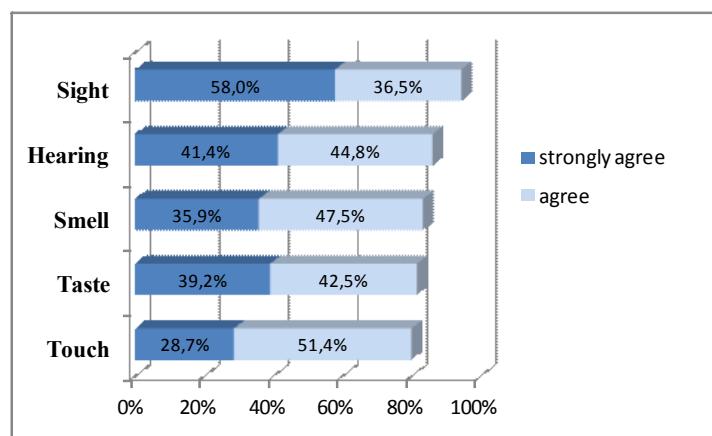
Table 1- Respondent's sociodemographic profile

Gender	Age	Country of Origin	Education	Marital Status	Occupation
Male: 43.1%	<21: 2.8%	Portugal: 58%	Secondary School 9.4%	Single: 31.5%	Employed: 75.7%
Female: 56.9%	21-30: 17.7%	Spain: 11.6%	University degree: 85.6%	Married/living as a couple: 65.2%	Self-employed: 14.9%
	31-40: 43.1%	U.K: 8.8%			Student: 4.4%
	41-50: 22.7%	Netherlands: 5.5%	Other: 5%		Retired: 3.9%
	51-60: 9.4%	Germany: 4.4%			Domestic: 0.6%
	>60: 4.4%	Other: 11.6%			Unemployed: 0.6%

4. STUDY FINDINGS

When asked to what extent did the different human senses contribute positively to the intensity of tourists' global experience (Figure 1), 58% of the respondents strongly agree that the visual sense contributed the most, followed by hearing (41.4%), smell (35.9%), taste (39.2%), and touch (28.7%). After aggregating the levels of the Likert scale "strongly agree" and "agree", all the five senses contribute to the intensity of the overall experience for at least 80% of the respondents. In fact, the differences among the five percentages relating to the level of agreement expressed for the five senses (strongly agree + agree) are not statistically significant (Chi-Square test for uniform distribution: p -value=0.960).

Figure 1 – Importance of the five senses to the tourist's experience

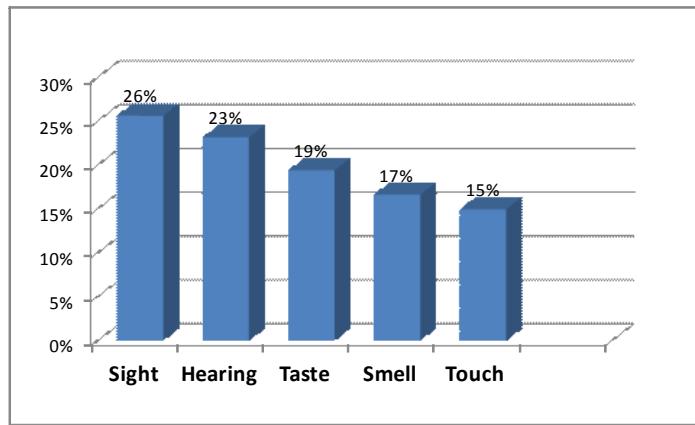


Source: Own

The Figure 2 shows the results of the content analysis of the open-ended questions, where tourists spontaneously referred to the sensory expressions related to their overall

experience. Of the total of the collected sensory expressions (2128), sense of sight gathers the most references (26%), followed by hearing (23%), taste (19%), smell (17%), and touch (15%). Hierarchically, it can be seen that both figures show similar hierarchical responses regarding the five senses (sight, hearing, taste, smell, touch), with sight attracting the higher ratings, and touch gathering the lowest values.

Figure 2 – Sensory impressions



Source: Own

5. CONCLUSION

The goal of this paper was to discuss the importance of the five human senses in tourist experiences, from a marketing perspective. A multidisciplinary approach of the literature points to the multi-sensuality of perception, which makes the human senses crucial to the individual's ability to make sense of the surrounding world (Damásio, 1995, 2010; Howes, 2005; Merleau-Ponty, 1962; Rodaway, 1994, Tuan, 1977). Under the experiential paradigm, the five senses are seen as an important factor to stage experiences that add value for consumers (Pine and Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Schmitt and Simonson, 1997). Sensory marketing has revealed the importance to stimulating all the senses - sight, hearing, taste, smell and touch - in order to boost consumption experiences with products and services, which influence consumer perception and behaviour (Hultén *et al.*, 2009; Krishna, 2010). In this context, it turns out to be important to analyze the way in which consumers interact bodily with the different environments (Krishna, 2010).

The importance of understanding the role of the senses in tourist experiences derives from two main reasons. On the one hand, destinations are composite products which generate multiple experiences in their consumption, with tourists being considered as consumers (Quan and Wang, 2004; Woodside *et al.*, 2000). On the other hand, the knowledge of a place originates in bodily experience, generating multiple sensory experiences (Casey, 1996; Crouch, 2005; Rodaway, 1994; Tuan, 1977). The lack of studies that approach holistically the role of the five senses in tourist experiences reveals the need to develop research in order to understand how the senses interact, operationalizing specific sense modalities (Greztel and Fesenmaier, 2003; Rodaway, 1994,) aiming to enhance the tourist´s sensory experiences.

The preliminary results of the empirical research show consistency between the results of the Likert scale and the content analysis of the open-ended questions. All the five senses seem to be important to tourists in order to have an intensive global experience in the rural area under study. Hierarchically, sight produces the highest sensory impressions, while the

touch has the lowest percentage of responses. Thus, although importance is attributed to all the senses in their global experience, tourists seem to identify fewer haptic impressions in their experiences than the other senses. These preliminary results may suggest that more attention should be given to the touch sense by tourism decision-makers in rural areas, such as the Alentejo Southwest and Vicentina Coast Natural Park, taking into account that previous research has evidenced the haptic sense as of primary importance in experiencing places (Paterson, 2009; Pocock, n.d.).

Apart from the emotional and symbolic dimensions, the attempts to design and communicate memorable tourist experiences in rural areas may focus on sensory elements related to nature and rural characteristics of place identity, enabling a pleasurable aesthetic experience (Kastenholz *et al.*, 2011). In fact, in the countryside, tourist experiences are highly based on a diversified collection of undeveloped resources offering multiple sensory stimuli. Natural resources such as water, vegetation, and wildlife are indeed attractive features of pristine areas, and are ideal locations for nature activities such as bird-watching, hiking, or fishing (Kastenholz, 2003; Roberts and Hall, 2004).

5.1 Managerial Implications and Directions for Further Research

The next phase of this research is to find sensory themes in the articulation of the different senses. Gretzel and Fesenmaier (2003) conclude that it is possible to identify sensory patterns, which are important to communicate the destination, through the help of the new technologies. In their research, Pan and Ryan (2009) find shifts of senses in the perception of different destinations that are mainly induced by spatial changes. In this context, it is possible to stimulate different senses through the performance of different activities in the destination and the itinerary design for different tourists' profiles. One example is the development of sensory experiences for visually impaired visitors (Dann and Dann, 2011; Richards, Pritchard and Morgan, 2010; Small, Darcy and Packer, 2012). Traditional marketing is being challenged by this new reality of attentiveness. It is no longer a matter of marketing budget, but of having the knowledge and skills to contribute to high-quality interaction with the customers. Stamboulis and Skayannis (2003) emphasize that the destination experience may be extended with the help of the new technologies, offering opportunities for all actors across the tourism value chain.

In this context, the ultimate goal is to develop a sensory information instrument which supports decision-makers to develop communication and branding strategies, and improve destination performance, adding value to tourist settings and boosting tourist experiences. The authors suggest a deeper conceptualization of the importance of the five human senses in tourist experiences, as well as empirical studies integrating a holistic approach in different destinations. This research argues the importance of the five senses in experiencing a destination, making it possible to use sensory marketing principles in tourism. Nevertheless, the importance should be noted of respecting the autonomy of the tourist and understanding that it is not possible or desirable to fully stage the tourist experience (Ellis and Rossman, 2008), mischaracterizing the destination identity, but rather to create conditions to boost sensory experiences, valuing the experience for tourists and contributing to destination competitiveness (Crouch and Ritchie, 1999).

ACKNOWLEDGMENTS

This paper is partially financed by FCT – Foundation for Science and Technology.

REFERENCES

- Adler, J. (1989) Origins of sightseeing. *Annals of Tourism Research*, 16(1): 7-29.
- Binkhorst, E., and Dekker, T. (2009) Agenda for Co-Creation Tourism Experience. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2): 311-327.
- Bitner, M. J. (1992) Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2): 57-71.
- Carlson, R. (1997) *Experienced cognition*. Lawrence Erlbaum Associations, New York.
- Casey, E. (1996) How to get from space to place in a fairly short stretch of time: 'phenomenological prolegomena'. In: S. Feld and K. Basso (eds.) *Senses of Place*. School of American Research Press, Santa Fe, 13-52.
- Classen, C. (1997) Foundations for an anthropology of the senses. *International Social Science Journal*, 49(153): 401-412.
- Crouch, D. (2002) Surrounded by place: Embodied Encounters. In: S. Coleman and M. Crang (eds.) *Tourism Between Place and Performance*. Berghahn Books, New York, 207-218.
- Crouch, G., and Ritchie, J. R. B. (1999) Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.
- Csordas, T. (1990) Embodiment as a paradigm for anthropology. *Ethos*, 18(1): 5-47.
- Cutler, S., and Carmichael, B. (2010) The Dimensions of the Tourist Experience. In: M. Morgan, L. Lugosi and J.R.B. Ritchie (eds.) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Channel View Publications, UK, 3-26.
- Damásio, A. (1995) *O Erro de Descartes: Emoção, razão e Cérebro Humano*. 25^a edição, Europa América, Mem Martins.
- Damásio, A. (2010) *O Livro da Consciência: A Construção do Cérebro Consciente*. Temas e Debates/Círculo de Leitores, Lisboa.
- Dann, E., and Dann, G. (2011) Sightseeing for the Sightless and Soundless: Tourism Experiences of the Dual Sensory Impaired. *Studies & Reports, Série L.*, Centre International de Recherches et D'études touristiques, France, 16: 1-36.
- Dann, G., and Jacobsen, S. (2003) Tourism smellscape. *Tourism Geographies*, 5 (1): 3-25.
- Degen, M. (2008) *Sensing Cities: regenerating public life in Barcelona and Manchester*. Routledge, London.
- Ellis, G. D., and Rossman, J. R. (2008) Creating Value for Participants through Experience Staging: Parks, Recreation, and Tourism in the Experience Industry. *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(4): 1-20.
- Farrell, T. (2000). Nature. In: J. Jafari (ed.), *Encyclopedia of Tourism*. Routledge, London: 409-410.
- Feifer, M. (1985) *Going Places*. Macmillan, London.
- Govers, R., Go, F., and Kumar, K. (2007) Virtual destination image: a new measurement approach. *Annals of Tourism Research*, 34(4): 977-997.
- Gretzel, U., and Fesenmaier, D. (2003) Experience-based Internet Marketing: An Exploratory Study of Sensory Experiences Associated with Pleasure Travel to the Midwest United States. In: A. Frew, M. Hitz and P. O' Connor (eds.) *Information and Communication technologies in Tourism 2003*. Springer Verlag, Viena, Austria, 49-57.

- Gretzel, U., and Fesenmaier, D. (2010) Capturing Sensory Experiences through Semi-Structured Elicitation Questions. In: M. Morgan, L. Lugosi and J.R. B. Ritchie (eds.) (2010) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Channel View Publications, UK, 137-160.
- Heide, M., and Gronhaug, K. (2006) Atmosphere: Conceptual Issues and Implications for Hospitality Management. *Scandinavian Journal for Hospitality and Tourism*, 6(4): 271-286.
- Hidroprojecto (2008) Plano de Ordenamento do Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina – Estudo de Base, Etapa 1, vol.I. Accessed in 1st of March 2012, on the Web site of ICNB - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade: <http://portal.icnb.pt>.
- Highmore, B. (2002) *Everyday Life and Cultural Theory: An Introduction*. Routledge, London.
- Holbrook, M. (ed.) (1999) *Consumer Value – A Framework for Analysis and Research*. Routledge, London.
- Holbrook, M., and Hirschman, E. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2): 132-140.
- Howes, D. (2006) Scent, Sound and Synesthesia: Intersensoriality and Material Culture Theory. In: C.Tilley, et al. (eds.) *Handbook of Material Culture*. Sage, London, 161-172.
- Howes, D. (ed.) (2005) *Empire of the senses: the sensual culture reader*. BERG, UK.
- Hultén, B., Broweus, N., and Dijk, M. (2009) *Sensory Marketing*. Palgrave Macmillan, London.
- Jensen, R. (1999) *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination will Transform Your Business*. McGraw-Hill, New York.
- Kastenholz, E. (2003). A Gestão da Procura Turística como Instrumento Estratégico no Desenvolvimento de Destinos Rurais. *Conference Proceedings I Encontro de Turismo em Espaços Rurais e Naturais (TERN)*. ESAC, Coimbra: Accessed in 3rd of February 2011, on the Web site of ESAD: http://www.esac.pt/tern/tern/papers/3-9-Elisabeth%20Kastenholz_a.pdf.
- Kastenholz, E., Carneiro, M., Marques, C., and Lima, J. (2011) Understanding and managing the rural tourism experience – the case of a historical village in Portugal. Paper presented at ATMC 2011, Maribor. Accessed in 1st of February 2012, on the Web site of Repositório da Universidade de Trás-os_Montes e Alto Douro (UTAD): <https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/1487/1/ATMCMarques.pdf>.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., and Wong, V. (1996) *Principles of Marketing*. Second European Edition, Prentice Hall, London.
- Krishna, A. (ed.) (2010) *Sensory Marketing*. Routledge, New York.
- Krishna, A. (2011) An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology, article in press*, 1-20.
- Lambin, J. (2000) *Marketing-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan, UK.
- Lindstrom, M. (2005) *Brand Sense: How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound*. Kogan Page, UK.
- Macnaghten, P., and Urry, J. (1998) *Contested natures*. Sage Publications, London.
- Markwell, K. (2001) Mediating the tourist-nature experience at three tourist sites in Borneo. *Tourist Studies*, 1(1): 39-57.
- Merleau-Ponty, M. (1962) *Phenomenology of Perception* (trans. C. Smith). Routledge and Kegan Paul, London.

- Morgan, M., Elbe, J., and de Esteban Curiel, J. (2009) Has the experience economy arrived yet? The views of destination managers. *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-216.
- Morgan, M., Lugosi, L., and Ritchie, J.R. B. (eds.) (2010) *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*. Channel View Publications, UK.
- Mossberg, L. (2007) A Marketing Approach to the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1): 59-74.
- O'Dell, T. (2005) Experiencescapes: Blurring borders and testing connections. In: T. O'Dell and P. Billing (eds) *Experiencescapes – Tourism, Culture, and Economy*, Copenhagen Business School Press, Denmark, 11-33.
- Oh, H., Fiore, A. M., and Jeoung, M. (2007) Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46(2): 119-132.
- Otto, J. and Ritchie, J.R.B. (1996) The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3): 165-174.
- Pan, S., and Ryan, C. (2009) Tourism Sense-Making: The Role Of The Senses And Travel Journalism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(7): 625–639.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-37.
- Paterson, M. (2009) Haptic Geographies: ethnography, haptic knowledges and sensuous dispositions. *Progress in Human Geography*, 33(6): 766-788.
- Pine, J. B., Gilmore, J. H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76(4): 97-105.
- Pocock, C. (n.d.) Tactile Landscape: Visitors at the Great Barrier Reef. Accessed in 14th of February 2011, on the Web site of Sensory Studies: <http://www.sensorystudies.org/sensory-investigations-2/test/>.
- Pocock, C. (2002) Sense matters: aesthetic values of the Great Barrier Reef. *International Journal of Heritage Studies*, 8(4): 365-81.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Wallingford.
- Porteous, J. D. (1985) Smellscape. *Progress in Physical Geography*, 9:356.
- Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Quan, S., and Wang, N. (2004) Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3): 297-305.
- Richards, V., Pritchard, A., and Morgan, N. (2010) Re-(envisioning) Tourism and Visual Impairment. *Annals of Tourism Research*, 37(4): 1097-1116.
- Ritchie, J.R.B., and Hudson, S. (2009) Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research*, 11, 111-126.
- Roberts, L., and Hall, D. (2004) Consuming the countryside: Marketing for 'rural tourism'. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3): 253-263.
- Rodaway, P. (1994) *Sensuous Geographies: body, sense and place*. Routledge, London.
- Rodman, M. (1992) Empowering Place: Multilocality and Multivocality. *American Anthropologist*, 94: 640-656.
- Schmitt, B. (1999) Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 53-67.

- Schmitt, B., and Simonson, A. (1997) *Marketing Aesthetics: The strategic Management of Brands, Identity, and Image*. The Free Press, New York.
- Scott, N., Laws, E., and Boksberger, P. (2009) The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3):99-110.
- Sharpley, R., and Jepson, D. (2011) Rural Tourism: A spiritual experience? *Annals of Tourism Research*, 38(1): 52-71.
- Small, J., Darcy, S., and Packer, T. (2012) The embodied tourist experiences of people with vision impairment: Management implications beyond the visual gaze. *Tourism Management*, 33 (4): 941-950.
- Smith, M. (2007) *Sensory History*. Berg, USA.
- Stamboulis, Y., and Skayannis, P. (2003) Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1): 35-43.
- Tuan, Yi-Fu (1977) *Space and Place: The perspective of experience*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Tung, V.W.S. and Ritchie, J.R.B. (2011) Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38(4): 1367-1386.
- Urry, J. (2002) *The Tourist Gaze*. 2nd edition, Sage Publications, London.
- Veijola, S., and Jokinen, E. (1994) The Body in Tourism. *Theory, Culture and Society* 11(3): 125–151.
- Volo, S. (2009) Conceptualizing Experience: A Tourist Based Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3): 111-126.
- Woodside, A., Crouch, G., Mazanec, J., Opperman, M., and Sakai, M. (eds.) (2000) *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. CABI Publishing, Wallingford, UK.

MARKETING THE DESTINATION EXPERIENCE

O MARKETING DA EXPERIÊNCIA DO DESTINO TURÍSTICO

Ana Cláudia Campos

ABSTRACT

The destination is the basic unit of analysis and management action, and yet it is recognisably the most difficult unit to manage and market. As global competition increases and consumers become more skilled and empowered, destinations striving for survival and competitiveness in the marketplace need to rethink their approaches to marketing. Traditional destination marketing has been failing both destinations and Destination Marketing Organisations in assisting them to achieve competitiveness. Recent research has been calling attention to changes in the environment and suggesting innovative approaches to deal with them, in addition to issues for debate. This paper reviews the destination construct, highlighting the theoretical complexity, and identifies traditional aspects involved in destination marketing. Subsequently, a literature review is the basis of the characterisation of the new marketing environment in which destinations are now competing, while identifying foreseeable challenges that they will have to manage. Some areas of research that are of interest for both DMOs and researchers are identified.

Keywords: Destination, Traditional Destination Marketing, Marketing of Destination Experiences.

RESUMO

O destino turístico é a unidade básica de análise e gestão, todavia é reconhecidamente a mais difícil de gerir. À medida que a concorrência, hoje globalizada, aumenta e os consumidores se tornam mais educados e autónomos na sua tomada de decisão, os destinos que se debatem com necessidades de sobrevivência no mercado e têm ambições de melhorar o seu desempenho competitivo vêem-se chamados a reequacionar a sua abordagem de marketing. O marketing tradicional tem-se revelado insuficiente no seu contributo para a competitividade dos destinos. Investigação recente tem vindo a chamar a atenção para mudanças que estão a ocorrer no ambiente externo, e simultaneamente a sugerir questões e abordagens inovadoras nesta área. O artigo propõe-se rever o conceito de destino turístico, chamando a atenção para a complexidade teórica envolvida, e identifica os aspectos caracterizadores de uma abordagem tradicional do marketing de destinos. Uma revisão da literatura sustenta a caracterização do ambiente de marketing emergente e a identificação das principais mudanças que estão em curso. O artigo conclui com a menção de algumas áreas de investigação futura de interesse para a gestão do marketing de destinos.

Palavras-chave: Destino Turístico, Marketing de Destinos Tradicional, Marketing da Experiência do Destino.

JEL Classification: L83 or M31

1. INTRODUCTION

Tourism is no longer the pastime of previous centuries' elites of European societies. For the past five decades of the 20th century, it became an expression of the contemporary way of life (Lichrou *et al.*, 2008), with travel encompassing a whole range of purposes and motivations that clearly surpass traditional religion, commerce or warfare ones (Antony and Henry, 2005). Since World War II, *leisure travel*, fuelled by technological breakthroughs and mass production processes (the packaged tour), ascended to a global activity, shaping the choices, preferences and purchases of consumers (Page and Connell, 2006, Torres, 2002; Ritchie and Crouch, 2000).

As tourists evolved in their travel experience, becoming to that effect more knowledgeable of their own motivations and destinations available at the marketplace, more experienced in quality requirements and delivery – in one word, more demanding -, tourism witnessed significant and irreversible changes, presenting these days huge challenges to those in charge of tourism businesses and destinations.

The tourist is the *sine qua non* condition of the emergence of what is called ‘the tourist destination’ (Framke, 2002; Seaton, 1996), because there would be no such thing as a tourist destination if someone would not be willing to travel to and be ‘*there*’. No wonder then that most tourism research revolved since its early beginnings around the key player of tourism – *the tourist itself* (MacCannell, 1976; Cohen, 1979). *And yet, if the tourist lies at the core of tourism, it is the destination the primary and basic unit of analysis and management action* (Bornhorst *et al.*, 2010; Terzibasoglu, 2004).

It has been widely acknowledged that tourism can decisively and positively impact on places, thus playing an unequivocal role in national, regional, sub-regional and local economies (Lichrou *et al.*, 2008). At the same time, as demand for tourism continues to grow, more and more destinations are becoming accessible to visitors from all over the world. In today’s competition arena, destinations compete at a global scale and all of them have ‘to fight for tourist market share’ (Lichrou *et al.*, 2008), and ‘deal with the scarcity of human attention as well as various sources of distractions’ (Ooi, 2010).

Destination marketing has been evolving, undergoing changes both in practice and as a result of consistent research. We are living times of uncertainty and fast change, and reflection on pressing matters related to destination competitiveness, planning, vision, development strategy, and marketing are much needed under such circumstances. After decades of Fordian tourism production and consumption, new theoretical frameworks are being put forward, and private and public organisations of the tourism system are taking more responsible and cooperative courses of action to adapt to new realities.

2. THE DESTINATION CONCEPT

The destination concept has been one important topic in destination research, and either we analyse it from the supply perspective or from the demand perspective, we can still discern a wide variety of meanings.

Framke’s work (2002) is an attempt to understand some of the uses of the concept. His analysis highlights the existence of two main theoretical paradigms, the business-inspired paradigm (which he calls «classical» or «conventional»), and the sociological one, concluding that there are some meaningful differences between the two.

According to his findings, conventional definitions tend to ascribe great importance to the destination (‘a key factor in tourism’) because it is a place ‘containing actors [from a supply side] who produce together a total product which is the answer to the tourist’s

expectations of a total experience' (Framke, 2002); where as sociological definitions do not demonstrate great concern with the destination itself. Sociological approaches are instead prone to view tourism from the tourist perspective, and being so the authors focus rather on the social meaning of tourism as performance and creation of individual space.

Another point of divergence between paradigms relates to what is considered to integrate the destination. Framke (2002) found that business-oriented authors speak of destination contents in terms of (commercial) attractions, facilities and services, while sociological literature focus primarily on images resulting from interactions between destination elements and the tourist, and that is the reason why sociological discourse is more interested in analysing landscapes, townscapes and other kinds of 'scape' originated from tourist experiences.

Incurring the risk of misunderstanding the destination if one is to endorse Leiper's (2000) somewhat sceptical view of it, Framke (2002) proposes the following definition: the destination is 'the sum of interests, activities, facilities, infrastructure and attractions [that] create the identity of a place'. The author claims that such a definition contributes to the understanding of a destination as a simultaneously static and dynamic reality, in which a *place* becomes a specific environment resulting from an agglomeration of actors, products and tourists' varying behaviour ('different demand'). A place it is indeed, however with no obvious and definite physical geographical borders. In fact, in this last respect, both theoretical paradigms seem to agree with the assumption that destination boundaries are a social construction emanating from actions and processes (notably those of marketing).

From a supply perspective, a large array of destination definitions can be found in tourism literature, and in some of them different dimensions converge as an attempt to capture complexity. For analysis purposes, those definitions can be grouped in the following way:

- Definitions that highlight the geographical basis of the destination or the fact of being a place (Bornhorst et al., 2010; Elbe et al., 2009; Baker and Cameron, 2008; Page and Connell, 2006; Framke, 2002; Buhalis, 2000; Middleton and Hawkins, 1998; Seaton, 1996);
- Definitions that focus on its nature and essential elements; phrasings common to this kind of definitions include, on one hand, 'dynamic organism' (Aktas and Gunlu, 2005), 'large, complex and special entity' (Howie, 2003) or 'animal' (Seaton, 1997), 'a system' (Jamal and Jamrozy, 2006; Manente and Minghetti, 2006); and on the other hand, 'an amalgam' (Morgan et al., 2009; Fyall et al., 2006; Manente and Minghetti, 2006; Howie, 2003; Framke, 2002; Buhalis, 2000), 'a mix' (Elbe et al., 2009; Page and Connell, 2006), 'a sum' (Howie, 2003; Framke, 2002) or 'a combination' (Buhalis, 2000). Elements usually considered in the 'amalgam', the 'mix' or the 'sum' that make up the destination are: tourism products (Morgan et al., 2009; Fyall and Leask, 2007; Fyall et al., 2006; Page and Connell, 2006; Framke, 2002; Buhalis, 2000), tourism services (Buhalis, 2000; Middleton and Hawkins, 1998), stakeholders, agents or actors (Elbe et al., 2009; Fyall and Leask, 2007; Manente and Minghetti, 2006; Cooper and Ruhanen, 2004; Framke, 2002; Middleton and Hawkins, 1998), experiences (Bornhorst, 2010; Page and Connell, 2006; Buhalis, 2000), activities (Page and Connell, 2006; Framke, 2002; Middleton and Hawkins, 1998), organisational bodies (Fyall and Leask, 2007; Seaton, 2006), attractions (Bornhorst et al., 2010; Page and Connell, 2006; Howie, 2003; Framke, 2002; Seaton, 1996), infrastructures (Framke, 2002; Seaton, 1996), sectors of the industry and non-tourism functions (Howie, 2003), landscape (Manente and Minghetti, 2006; Seaton, 1996), information (Manente and Minghetti, 2006), other industries and the people (Seaton, 1996), packages (Page and Connell, 2006);

- Definitions that emphasise the marketing dimension of the destination, hence representing it as ‘a product’ (Dwyer et al., 2009; Fyall and Leask, 2007; Howie, 2003, Middleton and Hawkins, 1998; Seaton, 1996).

Although diversified, definitions point to the same direction: that the destination is a complex entity, both conceptually and factually, and no matter how fragmented it may be in reality (Elbe et al., 2009), it is always more than the sum of its parts (Smith, 1994; Howie, 2003). Morgan et al. (2009), in turn, stress the fact that as an amalgam, destinations do not perform as single unities, which may be in contrast with the visitors’ perception of it.

The Aristotelian principle may be true from a marketing point of view, in which case destinations are managed, built, and communicated, in short, marketed as products or brands (Elbe et al., 2009). However it may be even truer from the consumer’s perspective, who perceives it as a *comprehensive experience* (Buhalis, 2000), the *integrated tourist experience* (Elbe et al., 2009), a *sum of ideas and impressions* (image) (Seaton, 1996), a *brand* comprising a collection of suppliers and services (Buhalis, 2000), and *places* – whatever the type - visited or stayed at (Page and Connell, 2006).

This very short summary of literature on the destination concept has served to corroborate Middleton and Hawkins’ (1998) claim that there is no simple watertight definition of a destination, as well as to understand the grounds for putting forward, as several researchers do, the notion (widely accepted and acknowledged) that ‘destinations are some of the most difficult entities to manage and market’ (Buhalis, 2000, but also Fyall and Leask, 2007). A fact, more than a notion, challenges thus marketers and DMOs to achieve competitiveness, sustainability, and overall destination success in a highly demanding environment.

3. TRADITIONAL APPROACHES TO DESTINATION MARKETING: ‘THE WAY WE USED TO DO BUSINESS’

It has been acknowledged by several scholars that the marketing of destinations is a very difficult enterprise to successfully implement (Fyall and Leask, 2007), due to the fragmented and complex nature of the destination. In addition, destination marketing is a still underdeveloped research area within tourism studies (Buhalis, 2000). However, destination marketing is deemed crucial in an era of fierce, global competition, and imminent societal challenges. It can thus play a decisive role in the achievement of destination competitiveness and sustainability in a rapidly and highly demanding business environment.

Elbe et al. (2009) say that destination marketing ‘is a concept used to denote deliberate, often strategically developed activities performed in order to attract visitors, i.e. tourists, to a specific location’. Wang (2008), on the other hand, stresses the fact that it is about a *collective effort* requiring destination organisations and businesses to ‘harmoniously work together to achieve a common goal’. Both definitions propose a supply side perspective emphasising the *deliberate* nature of marketing activities; however Wang’s (2008) definition recognises that destination marketing involves *common goals*, not necessarily, or solely, the one of *attracting visitors*.

Terzibasoglu (2004) conveys a broader notion of destination marketing stating that *is* a set of continuous and coordinated activities and processes, *consisting of* decisions on product, branding, positioning, price, market segmentation, promotion and distribution, *in order to* bring buyers and sellers together and, at the same time, respond to consumer demands. Similar to the previous definitions, Terzibasoglu’s (2004) highlights its coordinated nature in relation to traditional marketing activities, while stressing the purpose of it all: to join parties involved in the destination for the satisfaction of consumer demands.

The need to manage effectively the tourism system at destination level has been seen as a motive to create destinations management organizations (Bornhorst *et al.*, 2010). Although not all destinations develop and market themselves under a DMO, these organisations, in which a wide variety of arrangements and formats are admissible and implemented (Bramwell and Lane, 2000), have been acknowledged as important in the achievement of the destination's success and competitiveness (Morgan *et al.*, 2009; Terzibasoglu, 2004).

Buhalis (2000) understands the role of DMOs as one of taking responsibility for the planning and marketing of the destination, and as management structures they are empowered and have the necessary resources to achieve strategic objectives. Terzibasoglu (2004) ascribes to DMOs the task of managing promotion and marketing issues (strategic markets, image management, positioning and branding), but also a wide range of additional activities, ranging from quality issues to information and research activities. Bornhorst *et al.* (2010) highlight the leadership role a DMO can play at the destination, and identify five key dimensions of DMOs activities: the coordination of the system for a single voice of tourism, the leadership and advocacy of tourism, development of tourism system components and image, provision of visitors' services, and the bridging of the destination stakeholders and external tourism stakeholders. Morgan *et al.* (2009) refer to the DMOs responsibility towards the overall marketing plan and activities, noting however that its power is restricted to the influence it can exert on the development of the destination.

Bornhorst *et al.* (2010) research analysed tourism success in a double perspective, the destination and the DMO, in order to determine to what extent both perspectives converge or, in turn, diverge. To carry out the research, the authors undertook a comprehensive literature review on destination and DMO literature. One finding is that there are several research streams within these two areas that correspond to managerial functions, but more interestingly, that the Marketing and the Promotion stream dominates over all the others. This fact may denote a change of view, contradicting what Buhalis (2000) has said a decade before about the scarcity of research on destination marketing. Findings support the claim that destination marketing is gaining *momentum* in tourism literature.

According to Bornhorst *et al.*, (2010), destination marketing and promotion research focus on either one of three subjects, effectiveness of advertising and promotion, measurement and management of destination image, and collaborative destination marketing. And in fact, research apparently confirms what has been the prevailing function of marketing at destination level: advertising and promotion. Conventional approaches to destination marketing have primarily dealt with promotion (Baker and Cameron, 2008; Ritchie and Ritchie, 2002, Buhalis, 2000; Ritchie and Crouch, 2000; Ryan, 1991), and most of it meant specifically advertising (Prentice and Andersen, 2007).

In terms of *content*, destination promotion usually revolves around 'what the destination has to offer' (King, 2002), the physical attributes of the destination (Morgan *et al.*, 2009), or, to put it more broadly, its assets, such as attractions and amenities (Lichrou *et al.*, 2008). This would be sufficient for mass market, unskilled consumers with no propensity for active engagement, i.e. passive (King, 2002), or, on the other hand, in a context of the dominance of *sightseeing* tourism, in which attractions (places and *things*) could be thought of as having value for themselves (objective value). The late arrival of new insights and findings in consumer behaviour may also have contributed to the persistence of the model of the consumers' rational behaviour (Morgan *et al.*, 2009; Hudson and Ritchie, 2009), with obvious implications on destination marketing, namely that of developing and proposing to them products to fit exclusively functional features and benefits (Hudson and Ritchie, 2009).

From the *purpose* point of view, traditional destination marketing has been seen as aiming at increasing visitation by attracting more visitors to the destination (Elbe *et al.*, 2009),

possibly at the expense of treating tourism as a commodity (Buhalis, 2000). To Buhalis (2000) this means failing ‘to recognise the unique needs and limitations of each destination as well as their particular geographical, environmental and socio-cultural characteristics’. Destination marketing involves more than merely attracting visitors to a place, because the tourism system encompasses stakeholders other than visitors, and putting visitors’ needs and satisfaction first ‘may neglect the needs of the community’ (Lichrou *et al.*, 2008). In fact, it may be argued that the primary role of a tourism destination is, as Bornhorst *et al.* (2010) claim, ‘to enhance the social and economic well-being of the residents who live within its boundaries’. Tourism at destination level consists of providing the opportunities for a range of activities and experiences to take place in order to satisfy the needs of the community; thus tourism is, first of all, a means of achieving a social goal (well-being).

Destination marketing focused on a conventional approach to the tourism product and promotion loses sight of the complexity of the destination. This is the reason why marketers are urged to broaden the destination concept, by adopting a community, systemic and holistic view of it. Call it either a community (Cooper and Ruhanen, 2004) or a system (Manente and Minghetti, 2006), the destination integrates stakeholders other than the visitors, namely the government, government departments, tourism organisations, developers and entrepreneurs, operators, non-tourism businesses, and the community (Cooper and Ruhanen, 2004).

Buhalis (2000) puts forward such an appeal by stating that a broader marketing vision concurs to achieve the destination’s strategic objectives and this vision would need to integrate societal concerns. More radically, Lichrou *et al.* (2008) argue the case that a traditional marketing approach, in the sense that adopts a *product* view on the destination based on its assets, may not be the most suitable one for marketers to face current problems in destination marketing.

In fact, existing problems – such as stakeholders’ coordination, and the balancing of economic and sustainability objectives – can be understood as consequences of a traditional marketing approach, which imposes on marketers the use of specific tools, the acceptance of a set of principles, and the realisation of complementary activities, as the one of designing the *place mix* (Lichrou *et al.*, 2008). In the process of planning the *place mix* for promotion, marketers are supposed to make decisions on what attributes of the destination are to be promoted; but is the visitors’ perceived attractiveness of a particular set of attributes enough to develop a *destination meaning* without also encompassing the meanings of the community?

Other traditional inefficiencies in conventional destination marketing relate to the distribution system, and persistent gaps (*the dividing line*) between the tourism public and private sectors (Bennett, 1999), or even between enterprises themselves (Wang, 2008). For decades, the tourism distribution system has relied on a structured chain, in which wholesaler and retailer businesses involved acted according to specific and defined roles. Such structure would enable them to behave as gatekeepers of information (King, 2002), but also to allow tour operators to hold the power over the entire chain (Bennett, 1999). Although cost efficient, wholesaler businesses decided *where* the tourist was supposed to travel to.

New forms of distribution are each day becoming the norm, and this fact is inseparable of the globalisation of the Internet and related Information and Communication Tools (ICTs). As King (2002) clearly states, by gaining access to new technologies, consumers may come to the point of shorten the buying process to one contact, while choosing by themselves what, when and where to consume, meaning that long known barriers in the distribution chain are bound to collapse. By virtue of the Internet and ICTs, most obvious impacts on destination marketing are those related to direct selling and communication with consumers, and the emergence of new intermediaries in the distribution chain (Morgan *et al.*, 2009). Distribution businesses are urged to depart from a *gatekeeper* role to one of *becoming an agent*

to the consumer (King, 2002), or, as one may argue, *supporting* and assisting them (Zuboff and Maxmin, 2002).

From a supply perspective, destination marketing changing environment is due not only to competition (as fewer and fewer are ‘new’ destinations, Bennett, 1999) and experienced consumers, but also to ICTs pervasiveness and their power to propel a paradigm shift (Dwyer *et al.*, 2009; Buhalis and O’Connor, 2006) that goes far beyond new dynamics in tourism distribution and communication systems. There is an electronic market out there (Buhalis and O’Connor, 2006) that is revolutionising industries by means of emergent products (laptops, Personal Digital Assistants, Smart Phones) compatible with multimedia applications, the development of nanotechnologies, and extensive networking, forces converging to organisational effectiveness, efficiency, and synergy, as well as e-commerce escalating.

One of the problems arising from the fragmentation of tourism is the issue of the destination’s political borders. In fact, this may be taken as a specific case of the ‘dividing line’ between the public and private sector that Bennett (1999) is referring to. The marketing of destinations often takes place within a political unit, a country or a region. However, especially in the visitors’ perspective, many destinations (such as the Alps) are not experienced as political units, but as a space bearing some kind of *identity* and in which specific tourism experiences and activities may occur. Government authorities and marketers at destination level happen to fail in the harnessing of forces to jointly develop a strategic vision and approach to the destination *as seen by the visitor*. In order to represent them the destination *as seen by the visitor*, governmental bodies and agencies belonging to different political units, along with private businesses of the destination, are called to overcome political and legal barriers to marketing and management.

Divisions among the public and private sectors of the tourism system are a consequence of the fragmentation of tourism, stakeholders’ often divergent interests and divided responsibilities. Because destinations *are not* enterprises (Buhalis, 2000), much of what makes part of them is not controllable, namely the stakeholders that own and run private and *independent* businesses. Traditionally, destination marketing, but more specifically product development and promotion, is the responsibility of public organisations, and these ‘fail to control marketing activities and mixes of individual players’ (Buhalis, 2000), hence undertaking no more than co-ordination and guidance actions.

First regional tourism boards (Bennett, 1999), and then DMOs, may present themselves as steps towards the solution of these and many other related problems of extreme importance to the development of tourism. Although public agencies are politically and legally empowered to market and manage the destination (Buhalis, 2000), their creation, implementation and management involve in some degree a *partnership philosophy*, that, in face of the fragmented nature of the destination, can be accepted as the most suited one. Buhalis (2000) considers an important challenge for destination marketing the achievement of a comprehensive, i.e. integrated, approach, allowing destination stakeholders to collaborate rather than compete with each other. In fact, the growing interest in tourism partnerships (research and practice) is closely related to the belief that ‘tourist destination areas and organisations may be able to gain competitive advantage by bringing the knowledge, expertise, capital and other resources of several stakeholders’ (Bramwell and Lane, 2000).

Partnerships for destination marketing are a specific way of collaborative arrangement (Bramwell and Lane, 2000), and implementation and development will eventually lead to the ‘blurring of the boundaries between the public and private sectors, a shift in the public sector from direct service provision to an «enabling» function, and, as a result of these changes, the emergence of complex networks of agencies and partnerships’ (Bramwell and Lane, 2000). For these changes to happen, Bennett (1999) claims that what needs to be

in place is '*a private sector culture*' capable of bridging the usual gaps between the sectors, *through the understanding of the way the private sector is doing business*. And one could add *the understanding of the meaning the community builds* – or intends to build - on the destination (Lichrou *et al.*, 2009).

4. FROM DESTINATION MARKETING TO THE MARKETING OF DESTINATION EXPERIENCES: 'AN ENTIRELY NEW MARKETING ENVIRONMENT'

Tourism is undergoing profound and broad changes that hugely impact on the destination marketing environment (Dwyer *et al.*, 2009). In the experience economy paradigm (Pine and Gilmore, 1999), as travel becomes less and less about 'places and things' and more about experiences (King, 2002), destinations can no longer extract benefits from mass promotion messages that feature them as places *having* these and those – one might say, *objective* – attractions, and *providing* such and such services to visitors. The marketing environment has been sending signs to destinations that they can not keep depending on management and marketing strategies unsuited to current conditions.

Destination marketing is recognised as pivotal in the management of the destination lifecycle, and contributing to the formulation of a strategy that is so needed to differentiation (Page and Connell, 2006). However it has also been acknowledged that there are specific problems which are difficult to overcome, mainly due to the complex, fragmented, and multidimensional nature of the destination. The need to properly deal with them, finding effective and efficient courses of action that may contribute to their solution, is becoming more and more pressing, because from both the demand side and the supply side significant transformations are already taking place at a global scale.

The most important ones concern the consumer itself. Societal trends have gradually shaped a more experienced consumer. Consumers have evolved from the Fordian consumption paradigm (Torres, 2002) to more diverse patterns of behaviour, more complex and educated skills and heterogeneous motivations. In general terms, they are now understood and recognised as highly skilled in their purchase behaviour because highly informed, independent, quality and environmentally conscious (Bennett, 1999; Richards, 1996; Poon, 1993).

As to tourism, leisure travel is now a requisite of the contemporary way of life for most individuals around the world. Travel consumption is happening in an almost daily basis, and consumers are no longer computer illiterates, in fact, quite the opposite (Bennett, 1999). ICTs are pervasive in today's societies and consumers are the primary users and beneficiaries of digital technologies. These technologies are enablers of the development of networking communities, first of all amongst consumers, and leading to the blurring of social boundaries (Binkhorst *et al.*, 2010; Yeoman *et al.*, 2007). Blogs, chat rooms, virtual social networks and similar digital platforms are current currency between individuals scattered around the globe. ICTs do not serve personal purposes alone (such as communicating with friends, broadening of friendship connections, or strengthening of common interests communities), but also societal purposes too, with ICTs allowing societal concerns and awareness to spread among individuals, groups, and societies.

Individualism, as noted by Yeoman *et al.* (2007), is a social trend common to many societies in the world, related to processes of identity creation in a globalised context where deference to authority is no longer the rule. Decline in deference to authority is concomitant with the rise of self-reliance, and it is within this scenario of the ascension of *the individual consumer* that new forms of business interactions are evolving. Experience seeking is taking the place of package holidays (Page and Connell, 2006).

It has been noted by scholars that consumers are now in control in the business environment (Binkhorst and den Dekker, 2009; King, 2001), and thus empowered as never before. Poon (1993) had earlier made known to the world the rise of the ‘new tourist’ in post-modern societies, drawing attention to the paramount differences opposing the passive consumer to the active consumer; and yet social, cultural and technological changes have been pushing the ‘new’ even further, to more radical realms of consumer behaviour and business models. The passive consumer made way to the active one, and now the active consumer is transforming itself into *the co-creative one* (Binkhorst and den Dekker, 2009; Prahalad and Ramaswamy, 2004, 2003). The notion of the co-creative consumer should be particularly appealing to the tourism industry and destinations, in particular, since it is now commonly acknowledged that every tourist is different in its unique blend of experiences, motivations and desires (Buhalis and O’Connor, 2006).

Emergent business paradigms are making its way in varied industries to cope with the challenges presented by individual ‘*in-demand-of-co-creating-experiences*’ consumers, and tourism and destination research and practice are already rehearsing approaches and ways to understand and act upon the new business reality.

For the past few years, destination marketing literature has been alerting tourism researchers and practitioners of deficiencies, inefficiencies and inadequacies of the marketing of destinations that ought to be overcome in a context of fierce, globalised competition. Thus destination marketing should develop from conventional notions, principles, and decisions to more daring, creative, responsible, and holistic thinking and acting.

The gradual demise of the packaged product (Bennett, 1999) and the growing awareness that travel is more and more about experiences and not ‘things’ or places *per se* (King, 2002) are drivers of destination innovation, refreshment and desirability (Bennett, 1999). New approaches are becoming matter of reflection and research, but however different, they all attempt to provide guidance in the future of destination marketing.

Back in the end of the 20th century, Buhalis (2000) asserted that little research focused on destinations as *experience providers*, but at the dawn of the 21st century Hudson and Ritchie (2009) are among those researchers attempting to walk the path of *experiential marketing*. Experiential marketing is a marketing orientation that is emerging as an alternative vision and practice to traditional marketing. It is currently being tentatively implemented at destination level in close relation with branding, a key dimension in the marketing of destinations (Terzibasoglu, 2004, Buhalis, 2000). It is expected that this new orientation brings awareness to both marketers and DMOs managers that there must be a shift from destination promotion to *experiences that connect the customers with destinations* (King, 2002).

According to Hudson and Ritchie (2009), global competition is forcing destinations to create their identity as a means to reducing substitutability; and experiences are being taken as a form of achieving the desired uniqueness. The process would have to develop in complementary dimensions: one of understanding which tourist experiences are occurring at the destination, and the other of branding the destination experience in harmony with them.

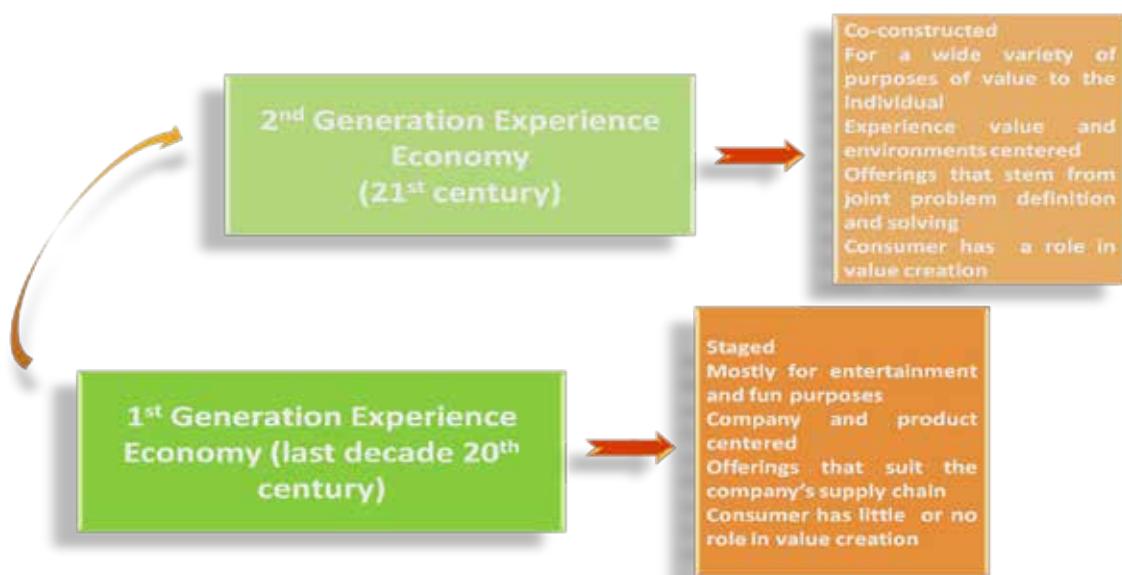
Recent research on consumer behaviour and innovative business approaches are the backdrop to the experiential orientation that Hudson and Ritchie (2009) are proposing for Canada. Morgan *et al.* (2009) provide a useful synthesis on these issues. First, from research on consumer psychology, destination managers have to understand consumers’ *emotional dimensions* and their interference in decision processes and satisfaction judgements, their urge in fulfilling aspirations, desires and dreams, and not merely satisfying needs, and, above all, their increasing propensity to take an active role in the tourist experience. The same is found by Dwyer *et al.* (2009) research. According to the authors, ‘future marketing efforts must go beyond mere descriptions of the diverse and individualised attractions of the

destination to emphasise the emotional benefits associated with a value set of experiences' (Dwyer *et al.*, 2009).

Second, in face of changes in consumer trends, managers from a wide variety of business areas are rehearsing new ways of doing business that are clearly diverging from the *military* paradigm (Morgan *et al.*, 2009; Voss, 2004). Pine and Gilmore's (1999) *Experience Economy* is already acclaimed as the new economic paradigm, in which the *drama* metaphor replaces the previous *military* one. It is within their framework that some tourism research is currently being developed (Oh *et al.*, 2007). Tourism is 'the greatest generator of experiences' (Binkhorst, 2008), and 'what tourists primarily seek and consume at destinations is engaging experiences accompanied by the goods and/or service components of the destinations' (Oh *et al.*, 2007); the acknowledgement of both facts has been spreading and serving as basis for destination positioning (Oh *et al.*, 2007).

However, Pine and Gilmore (1999) approach to the experience economy paradigm has been subject of criticism, not only because of the excessive use of the 'à-la-Disney-way-of-doing-things' (Morgan *et al.*, 2009), but also because of presenting their model as if it were a cookbook, offering «how to» recipes (O'Dell, 2010a) for business managers to implement, thus not truly departing from a company-centric view of businesses. Subsequent research in management, but also in tourism, has been pushing challenges for managers even further, in an attempt to allow customer involvement and active participation, in the highest degree, in the process of value creation and delivery.

Figure 1: From Staged Experience to Co-Created Experience



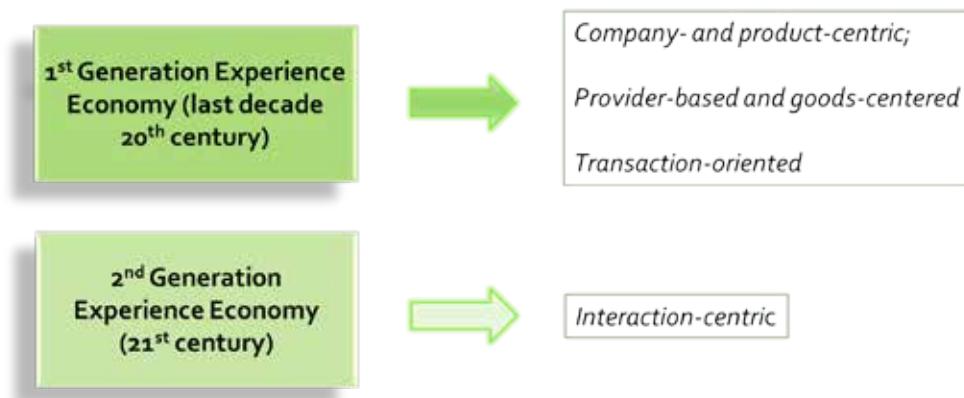
(Adapted from Binkhorst and Den Dekker, 2009; Binkhorst, 2008; Prahalad and Ramaswamy, 2004b)

It might be argued that the *drama* metaphor is giving way to the *happening* metaphor (as a subspecies of drama), because new theoretical adventures and practical examples drawn from businesses currently taking place are heading to the *co-creation concept*. The co-creation concept tells us about *joint value* creation. The keyword is, of course, *jointly*. Joint value creation is something that has not yet really happened in the experience economy at a large and meaningful scale (Prahalad and Ramaswamy, 2003). This is a somewhat paradoxical situation, since an economy where experience (value) creation is to happen should be all about interaction (relationships) *beyond staging or orchestration* (Prahalad and Ramaswamy,

2004), and ‘scapes’ where consumers could picture themselves *other than passive recipients of experiences the company staged for them*.

Furthermore, joint value creation does not mean that businesses are to put aside a company-centric mindset to fit in its place a customer-centric one (Prahalad and Ramaswamy, 2004, 2003). Customer focus or orientation would be too easy – or, to put it in other way, too misleading. Customer focus has been around since a marketing vision started to integrate business strategic planning and management. The challenge co-creation researchers such as Prahalad and Ramaswamy (2004, 2003), and Payne *et al.* (2008) are exploring is about *the company jointly creating value with the individual that happens to be a customer*. In fact it is a provocation that brings into question business management principles and practices deep rooted in people’s minds.

Figure 2: 1st Generation Experience vs. 2nd Generation Experience Orientation



The emphasis in this new business era is on the 2-way, reciprocal relationship between producers and consumers. In the literature some reference is made to the emergence of *improvising* behaviour that necessarily comes with uncertainty (O'Dell, 2010b), as well as with the need of allowing consumers a degree of freedom and spontaneity (Binkhorst, 2008). Improvising in fact may be related to creativity, innovation and increase in productivity in the experience context. However, if the customer is not (not anymore, anyway) an *innovator*, but, as suggested by Prahalad and Ramaswamy (2004), a *co-creator*, every experience is in itself unique and unrepeatable, and therefore contextual. And the ‘contextuality factor’ alters the way businesses are to operate from now on. Destination managers and stakeholders’ contextuality skills will be needed as never before, namely adaptability, resourcefulness, responsiveness, and creativity.

Co-creation experiences in tourism are already taking place a little bit all over the world (Binkhorst and Den Dekker, 2009), exploring different possible realms: among consumers, among suppliers, and between suppliers and consumers. From a supply perspective, the expected growth of co-creation in the tourism context is an answer to the acknowledgement that consumers are better educated and skilled, in search of self-development and experiential activities through tourism (Richards and Wilson, 2006) - in what could be considered an extension of their lifestyle and personal values.

Although experiential marketing is not *about* co-creation, as a marketing orientation that views consumers as emotional beings seeking pleasurable (holistic) experiences (Ritchie and Hudson, 2009), it appeals to innovative approaches to the destination offer that may go beyond a strictly staged 5-senses experience, and to creative ways in the marketing and promotion of it, in which the consumer may be called to play an active role. As emphasis

should be less on destinations than on consumers themselves (Morgan *et al.*, 2009) stronger efforts should also be put on information and knowledge of tourists (Buhalis, 2000).

Destination ‘future makers’ (Dwyer *et al.*, 2009) are still to commit to satisfying the needs and wants of all stakeholders by means of achieving strategic objectives (Buhalis, 2000), however facing a ‘whole host of issues’ that will expectedly impact on destination marketing (Fyall *et al.*, 2006). Fyall *et al.* (2006) attempted an approach to summarise destination marketing main challenges.

Although the authors claim that the proposed framework is not definite, because still in a developmental stage, it is meant to serve as a suitable synthesis on the subject. The framework is composed of 15 key issues, it may be used to assist both researchers and practitioners in the analysis and comparison of destinations (Fyall and Leask, 2007), and from which useful insights may be drawn. From Fyall *et al.* (2006) point of view, strategic issues are: complexity, control, change, crisis, complacency, customers, culture, competition, commodification, creativity, communication, channels, cyberspace, consolidation, and collaboration.

As to *complexity*, it is already common knowledge that destinations are inherently complex realities, and it is unlikely that it can ever be decreased. Apparently, the opposite is true. Fyall *et al.* (2006) draw attention to the fact that destination marketing can no longer disregard the myriad of visitors’ perceptions on the destination, as they become more and more skilled and creative of personal meanings. On top of that, concerns with destination sustainability recommend holistic approaches to development, hence highlighting the need to encompass the system’s multiple stakeholders, namely the local communities. Lichrou *et al.* (2008), for instance, while proposing a new framing of reference to destination marketing, suggesting for that effect that destinations should be marketed to consumers as *narratives*, not as products, argue their case claiming that local communities have needs and live in specific socio-cultural contexts, being the makers of the destination culture and history. Traditional marketing approaches, in their view, eventually came to neglect destinations’ complexity, reducing it to *a place with valuable assets* (Lichrou *et al.*, 2008).

Control issues are related to the fragmented nature of the destination and the industry (Wang, 2008), and coexistence of stakeholders that may compromise a unified, coordinated strategy for destination marketing, by choosing to adopt varied, if not contradicting, messages to target consumers. Unlike complexity, control over the marketing strategy for the destination is being assisted by developments in ICTs, and collaboration efforts are happening in tourism as a means to bridge the gaps between stakeholders (Wang, 2008). As Wang (2008) emphasised, collaboration for destination marketing is a dynamic process for collective action, and insofar as it involves business and political decisions and processes that impact on the system stakeholders, interdependency is bound to happen, complicating even further control issues at destination level.

Fyall *et al.* (2006) claim that *change* is another key issue for destination marketing. In fact, change is inherent to social life, and destinations are no exception to it. However, apart from being structural to social systems, and thus, to some extent, inevitable and uncontrollable, change may be the result of human (intentional) action.

External forces in the environment are *global drivers of tourism change* (Dwyer *et al.*, 2009). Dwyer *et al.* (2009) point to trends that are generating economic, political, environmental, technological, demographic and social changes that inevitably will impact on tourism destinations competition. From increased deregulation trends in business – such as in the transportation sector – to security issues brought forward by a globalised tourism activity, but also from individualism to climate change, everything in the environment is forcing action upon destination manager and marketers.

As to *human action* at marketing destination level, Dwyer *et al.* (2009) research has shown that change should be directed towards increasing targeting while deepening relationships with key markets; for these relationships to go beyond advertising and reach the point of *built* relationships, database marketing must be enhanced. Ritchie and Ritchie (2002) go even further, proposing a comprehensive framework to implement a destination marketing information system, that would serve the needs of both tourism authorities and tourism businesses, and thus of the destination itself. The framework is meant to bridge the gap between information needs, on one hand, and direction to marketing decision making, on the other.

Dwyer *et al.* (2009) have also highlighted that destination marketing ‘must go beyond mere descriptions of the diverse and individualised attractions of the destination to emphasise the emotional benefits associated with a value set of experiences’. And that is exactly what Hudson and Ritchie (2009) attempted to demonstrate with their research, focusing in the process of brand building for Canada, with experiential marketing serving as theoretical framework. While not neglecting physical attributes, marketing efforts should aim at emphasising the ‘heart’ of destination, i.e. the emotional benefits that may be meaningfully associated to experiences that take place *there*.

Crises, being now commonly acknowledged as affecting tourism activity and destination attractiveness, encompass health issues, natural disasters, political instability and terrorism threats and actions, among others. As a globalised phenomenon subjected to spreading effects from regional dimension to a global one, tourism needs from destination managers and marketers to take a proactive approach (Page and Connell, 2006) to these issues, which could mean to ‘incorporate some form of crisis management planning into its strategic marketing planning cycle’ (Fyall *et al.*, 2006). WTO proposed a crisis strategy integrating *before, during and after the crisis action* (Page and Connell, 2006) in order to assist destinations to better deal with crisis issues. Page and Connell (2006) also note the importance of a clear leadership in the management and communication of a crisis strategy, while Fyall *et al.* (2006) recommend a continued search for market diversification, product development, promotion and public relations so that destinations can take action according to ‘the changing tourist flows that accompany crises’.

Complacency is related to an *easygoing* attitude towards the marketing environment of the destination. Today’s tourism is facing huge challenges and threats that should be enough to discourage destination managers and marketers to be complacent (Fyall *et al.*, 2006). Global competition and worldwide destination efforts to differentiate from one another do not allow relaxation. Furthermore, complacency is enhanced – wrongly – by what has been seen, over the years, as consistent travel patterns of markets. As changes in the environment are happening so rapidly and unpredictably, established confidence in traditional market sources is no longer recommended.

Individualism as an expression of contemporary life impacts on visitors’ motivations for travel, expectations and choices, in short, it impacts on how they behave and respond to the marketing efforts of destinations. As tourism becomes a way to build personal identity, ‘markets become more fragmented and individualistic’ (Yeoman *et al.*, 2007). This poses the burden on destinations to offer more customer-focused products and be creative in the marketing techniques and strategies adopted (Fyall and Leask, 2007). Individualism expectedly means to look for the authentic (Dwyer *et al.*, 2009; Yeoman *et al.*, 2007), seeking a variety of experiences, and self-improvement opportunities (Dwyer *et al.*, 2009), leaving an open space for destinations to build strong emotional relationships with visitors.

Culture plays a central role in product differentiation and it has been used as an objective resource in destination marketing (Lichrou *et al.*, 2008), with heritage conveying to places *a sense of uniqueness* (Fyall and Leask, 2007). The challenge however is how to develop a

strategic marketing perspective making sense of how the destination's multiple dimensions interact with each other in its specific social-cultural context (Lichrou *et al.*, 2008). Culture is also part of what Yeoman *et al.* (2007) called a 'trust in the past', pushing people's search for authenticity and iconic value. In this sense 'destinations rich in history and heritage are perceived to be authentic, because history is an illustration of the truth rather than something that is falsely manufactured' (Yeoman *et al.*, 2007).

Competition is a key variable in today's business environment, and it is increasing as destinations become available to visitors from all over the world. Business innovations, especially in the transportation sector, are making travel more accessible than ever (Fyall and Leask, 2007), so virtually every place in the world can use tourism as a development strategy. 'You can now take a holiday at the North Pole and the South Pole and everywhere in between' (Yeoman *et al.*, 2007). Competition can also be related to the increase of population that, year after year, takes part in tourism activity, and this, in turn, being an effect of affluence and general well-being (Yeoman *et al.*, 2007).

Tourism growth under the Fordian paradigm gave rise to the *commodification* of destinations as the natural response to a standardised mode of tourism consumption (Torres, 2002). Under this paradigm, destinations featured the same type of facilities, architecture and entertainment activities 'demonstrating remarkable similarity' (Torres, 2002). Environmental bubbles (enclavie spaces) used to serve as markers of places where tourist activities and experiences took place, clearly separating tourism space from local community environment. Plenty of destinations around the world, but especially European destinations, still conform to the Fordian paradigm of tourism. Fyall and Leask (2007) argue that although differentiation through price reduction may appear attractive to visitors, *commodified* destinations, by decreasing yield from them, should focus instead in niche opportunities.

Creativity is being acclaimed as a new agenda for tourism development and research (Richards and Wilson, 2007). Creativity is a challenging way to respond to visitors' needs of self-improvement, with travel serving as investment in them (Dwyer *et al.*, 2009). This new agenda follows findings in consumer psychology that point to *a shift of emphasis from the rational to the emotional aspects of consumer decision-making, a transition from satisfying needs to fulfilling aspirations, desires and dreams, and the role of the customer as an active participant rather than a passive consumer* (Morgan *et al.*, 2009). Co-creation tourism can emerge as a specific form of developing creativity in destinations, and the challenge for marketers will be to emphasise consumers themselves, being a fact that travel is increasingly more about experiences than about destinations *per se* (Morgan *et al.*, 2009).

From a supply perspective, Fyall *et al.* (2006) claim that branding of destinations very much needs creativity so that they can position themselves differently from the mass. Traditional barriers to destination branding pointed by Fyall and Leask (2006) are lack of product control and tight budgets that may hinder communication of a clear brand proposition. Hudson and Ritchie (2009), based on previous research proposing a multistage method for destination brand building, provide evidence that it is possible to build a nationwide brand, and at the same time use the process as a marketing weapon to position and differentiate destinations from one another.

Communication challenges link to creativity in the sense that communication targets are now more educated and sophisticated. That poses the question of how to reach demanding and skilled markets: are traditional communication tools enough to attract visitors to destinations? Are traditional communication strategies enough to differentiate destinations? Yeoman *et al.* (2007) have identified a trend in consumer behaviour that puts consumers increasing their resistance to marketing, especially with respect to advertising messages. Resistance to marketing will become even more evident with the trivialisation of digital television, and the role of friends, relatives and social networks in the process of buying

decision will be prominent. This particular trend is paramount for destinations, since communication tools used by destination marketers are mostly the traditional brochure and leaflet (Fyall *et al.*, 2006). Apart from tools, communication strategies should be directed towards the building of brand values, while meeting customer aspirations. In the context of the Experience Economy, if one is to communicate experiences, the basis for it should be 'ongoing, direct, two-way and networking consumer communication channels' (Fyall *et al.*, 2006).

Channels for the distribution of the destination product are evolving towards multi-channel approaches, with networks, websites and mass media (television) attempting to make way to disintermediation (Fyall and Leask, 2007). For this disintermediation to become stronger, allowing direct communication with markets, destination marketing systems are needed more than ever. Dwyer *et al.* (2009) state that ICTs, by both allowing interactive (direct) access to product offering and responding to independent travel (Fyall *et al.*, 2006), give visitors 'unprecedented control over how they spend their time and money'. At the same time, as disintermediation is becoming a trend facilitated by technology developments, re-intermediation is also occurring, due to uncertain travel patterns of key markets (Fyall *et al.*, 2006).

Cyberspace is more than a *medium* for online communication to take place. It is above all the prerequisite for the *e-revolution* to happen, changing production processes and consumption patterns (Buhalis and O'Connor, 2006), and which also impact on the domains of tourism, travel and hospitality (Fyall *et al.*, 2006). The importance of the *e-revolution* for tourism and the marketing of destinations is the changes it has introduced in the consumers' buying process (namely, direct and independent access to destinations and producers of tourism services; Dwyer *et al.*, 2009), and, from a supply side, the networking synergies it is generating to deliver the discrete products and the destination product alike (Fyall and Leask, 2007).

Consolidation is the process of the strengthening of companies within an economic sector by means of alliances, mergers and acquisitions, giving way to new integrated corporate structures (Fyall and Leask, 2007; Fyall *et al.*, 2006). It is acknowledged that consolidation operations and processes may cause huge impacts on the tourism industry, in particular on the power balance between tourism intermediaries and providers. To cope with consolidation, destinations are attempting to develop multi-channel options to gain and maintain access to consumers.

Collaboration in destination marketing is a major subject of research (Bornhorst *et al.*, 2010), being acknowledged as crucial for destinations to counter their diverse and fragmented nature (Wang, 2008). The collaboration approach at destination level depends on coordination, communication and consensus building (Wang, 2008), and involves stakeholders to believe they have to cooperate rather than compete (Fyall *et al.*, 2006). Bornhorst *et al.* (2010) refer to the growing tendency of DMOs to engage in collaborative marketing alliances as a way to overcome funding needs and enhance strategic effectiveness. Collaboration can take the form of intra-destination networks, relational brands and governance, but it is definitely 'a necessity for destinations to survive in the face of considerable competition and environmental challenges' (Fyall *et al.*, 2006).

5. SOME IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH IN THE MARKETING OF DESTINATION EXPERIENCES

Fyall *et al.* (2006) have outlined the main issues that destination marketers and managers will have to face in present and future times. These issues not only result from emergent challenges and changes that are taking place in the marketing environment, but also from

inefficiencies arising from approaches, processes, and organisational patterns deep rooted in destination management and marketing.

In time of globalised and fierce competition, destinations are forced to differentiate from one another and become competitive in the market place. In short, they will have to reinvent themselves and their marketing approach. Fyall *et al.* (2006) claim that, as complex entities, destinations need to focus prioritarily on further developing a collaboration philosophy and practice, because they always involve a wide range of stakeholders with oftenly divergent interests and aspirations. Other related issues, though intertwined, revolve around this key one, ‘the *sine qua non* for successful destination marketing in the future’ (Fyall *et al.*, 2006).

Other research stream that could bring forward useful insights to destination marketing is the one attempted by Lichrou *et al.* (2008). The authors propose a framing approach based on destination *narratives*, as a way to better integrate in the marketing vision and communication of the destination (symbolic) socio-cultural and environmental meanings. The approach is very challenging in the sense that entails the visioning of the destination as a process rather than a product (Lichrou *et al.*, 2008), and dealing with extraordinariness, dreams, myths, fantasies, and so on. Narratives, instead of products, are highly dynamic and socially imbedded, and the marketing and consumption of destinations is in no lesser degree dynamic and socially imbedded. In fact, for Lichrou *et al.* (2008), investigation of destination narratives would be the right path for seizing ‘the intangible, contested and dynamic nature of destinations’. Further research in this stream would have to focus on processes of generation, dissemination and consumption of destination meanings, and actors involved in them.

The branding of places is, from a supply perspective, a process for creating and communicating a destination identity and promise to visitors. As Hudson and Ritchie (2009) have shown, the building of a destination brand is intended to propose a *memorable experience* to visitors based on the development of identity (head and heart together) and a (experiential) brand promise. Following previous research, they recommend that the promise moves beyond defining the physical aspects of the destination to creating an expectation of experience that is emotional in nature and engaging. The branding approach to destinations involves in some sense the *narrative* framing proposed by Lichrou *et al.* (2008), because brand building by virtue of evoking emotional states related to experiences are, in the same process, making way to symbolic meanings. Research on destination branding is becoming more significant, as experiences and showcases in this area provide evidence of being a powerful weapon available to marketers (Hudson and Ritchie, 2009).

In an ever changing environment, research on macro-environment trends to assist marketing decisions at destination level is increasingly important. Yeoman *et al.* (2007) pinpointed ten trends in the macro-environment, eight of them directly related to consumer growing habits, influences, behaviours and characteristics. These trends are meant to help us understanding how important, either for tourism and destinations, authenticity and the search for authentic experiences will be in the future. Dwyer *et al.* (2009), on the other hand, reviewed the main PEST drivers relevant for destinations.

As empowered consumers, visitors are demanding an active part in tourism experiences, consistent with their own needs of self-improvement and discovery, personal growth, intellectual stimulus and learning. The tendency is for them to engage in activities that assist them in the creation of their own identities, while experiencing feelings and related emotional states (Morgan *et al.*, 2009). The co-creation paradigm accepts the premise that tourists are primarily, and above all, human beings that *occasionally become tourists*. In this sense, if research is to assist businesses and destinations in generating strong emotional connections with them and meeting their current aspirations, researchers are urged to develop and apply a wide variety of research methodologies (Binkhorst and den Dekker, 2009).

A broader vision on destination marketing demands from us a much greater care of all the system's stakeholders, from local businesses to communities, and visitors' needs and wants can no longer be met without balancing them with those of other stakeholders of the system.

6. CONCLUSION

The literature review has shown the different meanings and approaches to the destination concept. There are definitions that recognise primarily the geographical basis of the destination, while others try to capture its essence. From a marketing point of view, the destination is considered a product that is available in the marketplace, and thus that can be managed like any other.

Destination marketing is both a management practice and an area of research. As a practice, it has been serving the purpose of assisting the positioning of destinations in the context of competition concurrently with satisfying the needs of stakeholders. Evolution in academic thought and application of it has been helpful in the broadening of the marketing approach, by encompassing satisfaction of needs other than visitors needs.

Environmental awareness and socio-cultural concerns related to tourism impacts on places and communities have been gradually integrated in destination vision, planning, and marketing. Trends in the macro-environment, especially those related to consumer behaviour and demographics, are demanding from DMOs and marketers special attention. The competition is fierce, global and increasing each day, with destinations from all over the world being easily available to tourists. If destinations aim to compete competitively and sustainably, traditional marketing approaches should be called into question.

Research has been contributing to identify marketing insufficiencies and inadequacies that used once to work. Standardised, mass market modes of production, management and communication are no longer suited in today's business environment. Destination competitiveness depends on the close collaboration between all stakeholders, and this means, in the first place, that the public and private sectors should do away with the long lasting dividing line.

On the other hand, as tourism is refining its development goals towards integration of social, cultural, and environmental concerns, destination marketing is challenged to try approaches that defy traditional visions and framings. Destinations determined to succeed need to know better who are their targets, what motivates them, what do they expect from the experiences to mean. So, knowledge on people that are travelling to destinations is an even more important strategic tool for success.

ICTs can and do play a role in this field. Communication technologies are powerful tools for destinations and DMOs to maintain direct contact with consumers, contribute to the surpassing of traditional inefficiencies in the distribution chain. Channels for communication and distribution are also crucial tools for destinations to achieve competitive advantage over competition. But above all, what DMOs and marketers need to understand is the uncertainty and fast change that is happening in the macro-environment. Trend analysis is a marketing tool to assist decision makers in the process of brand building and promise communication, under the premise that the destination has something compelling to propose to consumers. Perhaps the time to rethink the marketing concept of product adapted to the destinations has come, because though they can be framed as products, destinations are meaningful to consumers (and communities) as long as they are *experiential*.

REFERENCES

- Antony, R., Henry, J. (2005). *The Lonely Planet Guide to Experimental Travel*. Lonely Planet Publications: Melbourne
- Bennett, O. (1999). Destination Marketing into the Next Century. *Journal of Vacation Marketing*. 6(1): 48-54
- Binkhorst, E., den Dekker, T., Melkert, M. (2010). Blurring Boundaries in Cultural Tourism Research. In: G. Richards and W. Munsters (eds.), *Cultural Tourism Research Methods*. Wallingford: CABI
- Binkhorst, E., den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 18 (2): 311-327
- Bramwell, B., Lane, B. (2000). Collaboration and Partnerships in Tourism Planning. In: B. Bramwell e B. Lane (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships –Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications: Clevedon
- Buhalis, D., O'Connor, P. (2006). Information Communication Technology – Revolutionizing Tourism. In: D. Buhalis and C. Costa (eds.), *Tourism Management Dynamics – Trends, Management and Tools*. Elsevier Butterworth Heinemann: Oxford
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*. 21(1): 97-116
- Cooper, C. Ruhanen, L. (2004). Enhancing Destination Competitiveness Through the Use of a Strategic Visioning Approach to Tourism Planning. *Revista Turismo e Desenvolvimento*. 1(1): 27-34
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N. (2009). Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. *Tourism Management*. 30: 63-74
- Framke (2002) The Destinations as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Social-cultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2(2): 92-108
- Fyall, A., Garrod, B., Tosun, C. (2006). Destination Marketing: A Framework for Future Research. In: M. Kozak and L. Andreu (eds.), *Progress in Tourism Marketing*. Elsevier: Oxford
- Fyall, A., Leask, A. (2007). Destination Marketing: Future Issues – Strategic Challenges. *Tourism and Hospitality Research*. 7(1): 50-63
- King, J. (2002) Destination Marketing Organisations – Connecting the Experience rather than Promoting the Place. *Journal of Vacation Marketing*. 8(2): 105-108
- Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M. (2008) Place-product or Place Narrative(s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations. *Journal of Strategic Marketing*. 16(1): 27-39
- Morgan, M., Elbe, J., Curiel, J. E. (2009). Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas. *International Journal of Tourism Research*. 11: 201-216
- O'Dell, T. (2010a). Experiencescapes: Blurring Borders and Testing Connections. In: T. O'Dell and P. Billing (eds.), *Experiencescapes, Tourism, Culture, and Economy*. Copenhagen Business School Press: Koge
- O'Dell, T. (2010b). Management Strategies and the Need for Fun. In: T. O'Dell and P. Billing (eds.), *Experiencescapes, Tourism, Culture, and Economy*. Copenhagen Business School Press: Koge

- Oh, H., Fiore, A.M., Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*. 46: 119-132
- Ooi, C. S. (2010). A Theory of Tourism Experiences. In: T. O'Dell and P. Billing (eds.), *Experiencescapes, Tourism, Culture and Economy*. Copenhagen Business School Press: Koge
- Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press: Boston
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International: Oxon
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3): 5-18
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 44(4): 11-18
- Prideaux, B., Cooper, C. (2002) Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence? *Journal of Vacation Marketing*. 9(1): 35-51
- Richards, G. (1996). Skilled Consumption and UK Ski Holidays. *Tourism Management*. 17(1): 25-34
- Richards, G., Wilson, J. (2007). Creativities in Tourism Development. In: G. Richards and J. Wilson (eds.), *Tourism, Creativity and Development*. Routledge: London
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2000). The Competitive Destination: A sustainability Perspective. *Tourism Management*. 21(1): 1-7
- Ritchie, R. J. B., Ritchie, J. R. B. (2002). A Framework for an Industry Supported Destination Marketing Information System. *Tourism Management*. 23: 439-454.
- Ryan, C. (1991). Tourism and Marketing – A symbiotic Relationship. *Tourism Management*. 12(2): 101-111
- Seaton, A. (1996) Destination marketing. In: A V. Seaton and M. M. Bennett (eds.), *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues, Cases*. Thomson Business Press: London
- Terzibasoglu, E. (2004). Destination Marketing for the 21st Century. *Successful Destination Management and Marketing Fundamentals*, Moscow 23 March 2004
- Torres, R. (2002). Cancun's Tourism Development from a Fordist Spectrum of Analysis. *Tourist Studies*. 2: 87-116
- Voss, C. (2004). *Trends in the Experience and Service Economy – The Experience Profit Cycle (Executive Summary)*, Centre for Operations and Technology Management London Business School: London
- Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing - Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*. 47(2): 151-166
- Yeoman, I., Brass, D., McMahon-Beattie, U. (2007). Current Issue in Tourism: The Authentic Tourist. *Tourism Management*. 28: 1128-1138
- Zuboff, S., Maxmin, J. (2002). *The Support Economy. Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. Penguin Books: London

SEGMENTING GRADUATE CONSUMERS OF HIGHER EDUCATION IN TOURISM: AN EXTENSION OF THE ECSI MODEL

SEGMENTAÇÃO DE ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR EM TURISMO: UMA EXTENSÃO DO MODELO ECSI

Sofia Eurico

Patrícia Oom do Valle

João Albino Silva

Catarina Marques

ABSTRACT

This research explores the European Consumer Satisfaction Index model applied to higher education in tourism by accounting for unobserved heterogeneity. In particular, it intends to identify segments of Higher Education Institutions' consumers based on the structural model estimates of the European Consumer Satisfaction Index, enlarged with the employability construct. A model-based segmentation approach in Partial Least Squares path modelling is used. The European Consumer Satisfaction Index was properly adjusted to the educational framework and has shown its effectiveness when assessing students' satisfaction regarding the attended Higher Education Institution. Two distinctive, graduates' segments were identified using a sample of 166 Higher Education Institutions' consumers. Results confirm the assumption of heterogeneity as the relationships differ across segments and the need for Higher Education Institutions to differently target those segments in such a competitive context. These results may be used strategically by Higher Education Institutions and policy makers as segments of graduates are identified according to their perception of employability and the future influence of this on their satisfaction. Deepening the knowledge on their consumers, Higher Education Institutions will be better prepared to adjust their educational performance to graduates' best interests and to promote their offer.

Keywords: ECSI, Segmentation, Higher Education, Employability.

RESUMO

Este estudo analisa a heterogeneidade não observada existente no modelo do Índice Europeu de Satisfação do Consumidor (ECSI) aplicado ao ensino superior em turismo. Em particular, pretende identificar segmentos de consumidores de Instituições de Ensino Superior tendo por base as estimativas do modelo estrutural do Índice Europeu de Satisfação do Consumidor. Em termos metodológicos, este trabalho recorre a uma abordagem de segmentação em misturas finitas no contexto da modelação em mínimos quadrados parciais. O modelo ECSI foi devidamente ajustado ao quadro educacional, tendo-lhe sido adicionado o constructo empregabilidade. Dois segmentos distintos foram identificados utilizando uma amostra de 166 consumidores de Instituições de Ensino Superior. Os resultados confirmam o pressuposto de heterogeneidade uma vez que as relações são diferentes em todos os segmentos. Estes resultados podem ser utilizados estratégicamente por Instituições de Ensino Superior e decisores políticos/governamentais, uma vez que os segmentos de graduados são identificados de acordo com a sua percepção da empregabilidade e a influência desta na sua satisfação. Ao aprofundar o conhecimento sobre os seus consumidores, as Instituições do Ensino Superior

estarão melhor preparadas para ajustar o seu desempenho educacional aos interesses dos diplomados e promover a sua oferta.

Palavras chave: ECSI, Segmentação, Ensino Superior, Empregabilidade.

JEL Classification: M31; C38

1. INTRODUCTION

Higher Education (HE) has faced different challenges as a reflection of social-economic aspects that characterize societies in distinct times. Nowadays, Higher Education Institutions (HEI) are pressured for an increasing competitiveness that demands high standards of knowledge and quality, internationalization and mobility programs, strategies that distinguish them from the others and focus on attracting new students and offering post-graduation options for those who are already enrolled in the system. In recent years, HEIs have also been strained by some governments' agenda because of the issue of employability and this dimension has more and more often dictated financial support according to the obtained results (HEFCE, 2001).

As the primary consumers of HEIs (Kanji and Tambi, 1999), students/graduates' satisfaction and loyalty regarding the HEI attended is undoubtedly determinant for the planning of strategies that will manage to accomplish the previously mentioned demands and simultaneously get graduates' appraisal of the service provided. The increasing numbers of unemployment rates for graduates may also affect their perception of and satisfaction with the service provided by the HEIs, which can ultimately be reflected on a reduction of the number of potential students enrolling the HE. The issue of employability gains therefore visibility, and helping and teaching individuals to be *employable* is now in HEIs' agendas.

The framework for this study is the ECSI (European Consumer Satisfaction Index) model that measures the importance of image, expectations, quality and value as antecedents of satisfaction, and loyalty as its main consequence (ECSI Technical Committee, 1998). Following previous research, the model used in this study adds the influence of the construct employability on key connections of the ECSI model applied to HEIs, so that these institutions may get acquainted with the role of this factor on this particular consumer's perceptions and, therefore, adjust their educational performance to graduates' best interest. As the relationship between the antecedents of satisfaction and its impacts on loyalty may change for distinctive groups of individuals, the aim of the current research is to identify graduates' segments with different patterns in the ECSI model applied to HEIs. Thus, this study intends to deep the understanding of the ECSI model, enlarged with the construct employability, by seeking heterogeneity among its hypothesized relationships. By identifying the segments that account of this heterogeneity, HEIs will have a better understanding of their consumers and, consequently, be more prepared to select the best decisions to target them in such a competitive context.

Tourism graduates have been chosen for this research considering the major importance of the Tourism industry for the economic development of Portugal and the attention that has been given to the qualification of its human resources as a central aspect for its development (MEI, 2007). In this study, the proposed model is estimated and validated using the Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) approach to Structural Equation

Modeling. Since the ECSI model was not analyzed yet regarding the existence of mutual exclusive homogenous subgroups in terms of its relations, there is not previous information about possible sources of heterogeneity (observed heterogeneity), i.e., about the variables that could be beyond the different segments. Therefore, in order to identify the graduates' segments, the FInite MIXture Partial Least Squares (FIMIX-PLS) method will be applied (Hahn *et al.*, 2002). This method is particularly adequate for the analysis of unobserved heterogeneity in PLS-PM (Sarstedt, 2008), i.e., to identify segments when there is no prior information about the relevant segmentation variables.

2. INTEGRATING THE CONSTRUCT “EMPLOYABILITY” IN THE ECSI MODEL

2.1 Understanding the employability concept as a key strategy for the positioning of HEIs

The concept of employability is directly linked to “the possession of the understandings, skills and personal attributes necessary to perform adequately in a graduate-level job” (Knight and Yorke, 2010). Employability is therefore related to each ones’ capability to adjust to the professional demands of new labour markets, new job profiles and a different conception of career, which no more considers a job for life but rather the sum up of jobs and positions that characterize your professional path.

Literature review has, in the past few years, evidenced a somewhat increase in the interest for this topic, namely in the educational context, as the importance of preparing employable individuals has became an imperative for HEIs, reinforcing the relevance and purpose of this study. Nowadays, HEIs do struggle both to attract new students and to respond properly to government agendas’ which tend to value this aspect as a response to economies’ dynamics and, in the particular case of Europe, considering the increasing numbers of unemployed graduates (Mestre, 2012). Strategies such as the creation of careers’ services, the development of workshops that aim to enhance employability skills and marketing strategies that are planned to uphold institutions in such a competitive market are just some of the approaches HEIs are promoting to answer this issue.

2.2 The ECSI model in higher education

The basic structure of the ECSI model has been developed in 1998 by the ECSI Technical Committee (ECSI Technical Committee, 1998) as a structural equation model, comprising links between consumer satisfaction and its determinants and consequences. In particular, the causes of customer satisfaction foreseen in the model are image, expectations, perceived quality and perceived value, being loyalty the presented consequence of satisfaction. To each latent variable, a set of manifest measurable variables are associated and these last ones are observed by survey questions to the customers. The use of multiple indicators to measure the determinants and the consequences of satisfaction leads to greater validity and reliability of results.

The ECSI approach was chosen for the current study for its flexibility when applied to a wide variety of services, mainly due to the use of generic questions. In fact, the ECSI has been used across a wide variety of products, services at industry-level and in public sector services for customer satisfaction measurement. Based on literature review, and as far as education is concerned, a reduced number of studies have applied the ECSI methodology to HEIs. Martensen *et al.* (2000) presented the first study using the ECSI methodology to measure students’ satisfaction towards the HEI attended. Campostrini and Gerzeli (2007), Chitty and Soutar (2004), Alves and Raposo (2007), Chiandotto *et al.* (2007) and Brown and Mazzarol (2009) have followed, but none has considered employability as a determinant

of satisfaction. All have achieved to obtain results on the attempt of measuring students' satisfaction with the ECSI methodology, sustaining our modeling approach.

As for the antecedent variables and their corresponding survey questions, they have been adjusted to the context of HE. Therefore, the global image of the HEI attended has been measured through items such as the institution's academic status, its students' educational achievement and its contribution to the development of society. In the educational framework, this variable has shown to have a considerable impact on students' satisfaction and loyalty regarding the HEI (Martensen *et al.*, 2000; Brown and Mazzarol, 2009). Expectations have been studied considering students' expectations when enrolling the HEI attended regarding items such as course's curricula, teachers' pedagogical methods, preparation to coming job and career. This variable has, in previous studies, proved to have a positive effect on satisfaction via perceived quality (Anderson and Sullivan, 1993; Kristensen *et al.*, 1999), being therefore relevant for the present study. As far as quality is concerned, this variable was split into the quality of "hard ware", for the non human elements (e.g. study programmes and courses) and the quality of "soft ware", for the human elements (teaching and administrative staff), following the works of Kristensen *et al.*(1999), Chitty and Soutar (2004) and Chiandotto *et al.* (2007). Perceived value is expected to have an influence on students' satisfaction with the attended HEI, as they tend to expect that time and money invested in education pay returns. In previous studies, this relationship has confirmed value to have a direct and positive impact on satisfaction (Martensen *et al.*, 2000; Alves and Raposo, 2007). As for satisfaction, the items suggested by Oliver (1996) were followed and students were asked to express, for instance, their satisfaction on the topic of the services provided by the HEI attended and overall experience. Finally, loyalty, as the only consequent variable of satisfaction has been studied as an important element that informs on topics such as the reputation of the institution, the students' intention to recommend it and their intention to re-enroll for postgraduate studies (Hennig-Thurau *et al.*, 2001).

Employability, as the new variable included in the original model was assessed using items used in the studies of Harvey (2001), Knight and Yorke (2003) and Schomburg and Teichler (2006). Nine items, including the importance of the attended HEI in the process of finding a first job, the value given by employers to the institution itself and the adequacy of the studies with respect to the employment requisites were selected to ascertain this variable.

As for the introduction of this construct on the ECSI model, as an antecedent of satisfaction and loyalty, it proved to be conceptually and empirically relevant as it was shown to have a very significant effect on the image of the HEI attended, being this one, image, the construct with the greatest impact on the satisfaction formation process (Authors, 2011). The strong effect of employability on image reinforces the importance HEIs shall give to the integration of the concept on their educational practice and promotional strategy. The image of the HEIs can be crucial to attract new students and to the loyalty of the alumni, so the details of information related to employability and the good results achieved at this level, when announced, will certainly contribute to image's enhancement. The contribution of this study is to explore the integration of employability in the ECSI model, identifying and characterizing segments of graduates regarding the relations among its constructs.

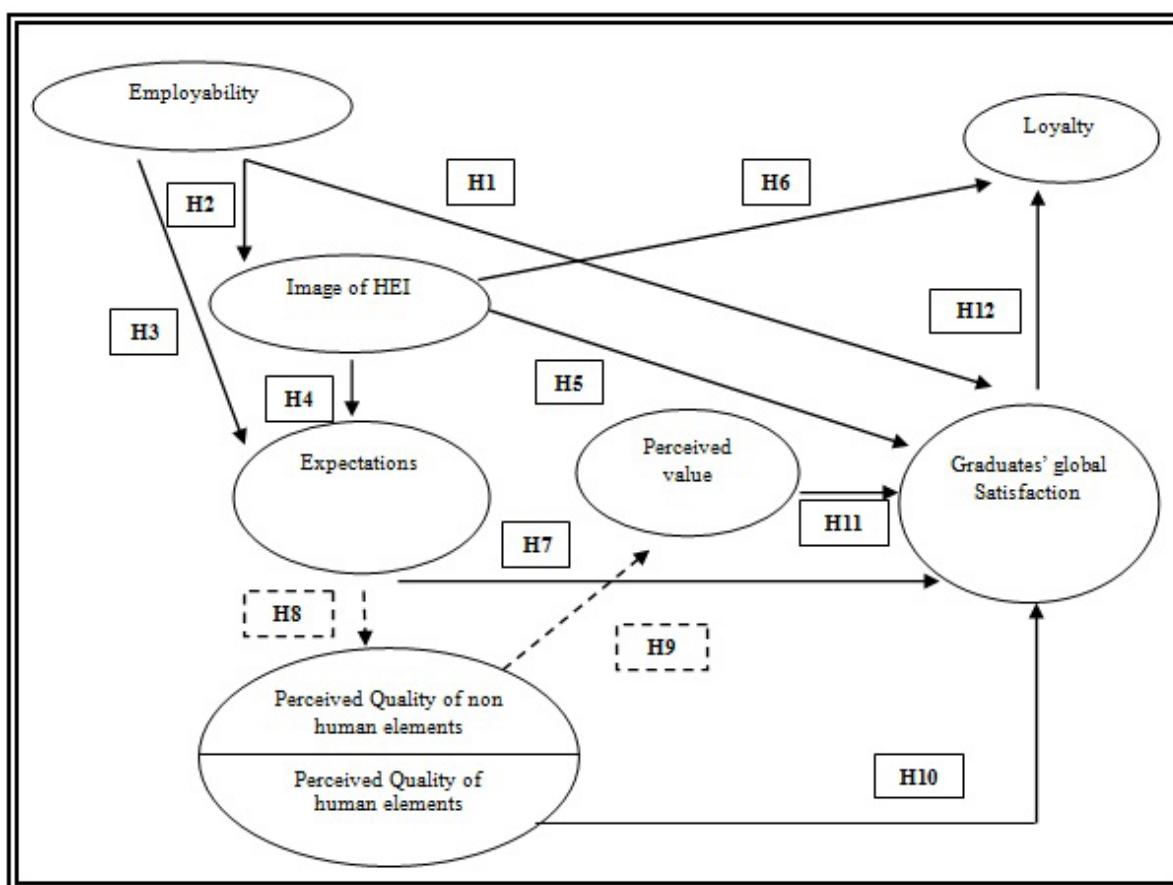
2.3 Conceptual model and research hypotheses

With the purpose of measuring graduates' satisfaction regarding the HEI attended and the role of employability in it, a research model was developed, taking into account the ECSI framework. Consistent with the objectives of this study, the model, in Figure 1, has therefore been developed and tested. The hypotheses under test are described as follows and indicated in the figure.

- H₁: Employability has a direct effect on satisfaction concerning the HEI attended;
- H₂: Employability has a direct effect on the image of the HEI attended;
- H₃: Employability has a direct effect on expectations;
- H₄: The image of the HEI has a positive and direct effect on expectations;
- H₅: The image of the HEI has a positive and direct effect on satisfaction;
- H₆: The image of the HEI has a positive and direct effect on loyalty;
- H₇: Expectations have a direct effect on satisfaction;
- H₈: The effect of expectations on satisfaction is indirect through quality;
- H₉: Perceived quality of non-human elements has an indirect effect on satisfaction through perceived value;
- H₁₀: Perceived quality of human elements has a positive and direct effect on satisfaction;
- H₁₁: Perceived value has a direct and positive impact on satisfaction;
- H₁₂: Satisfaction concerning the HEI attended has a positive and direct effect on loyalty to the institution.

With the exception of H₈ and H₉, all the hypotheses state a direct effect between the correspondent latent variables. Besides a direct effect, all the hypotheses, excepting H₁, H₇ and H₉ propose a positive effect between the variables. H₈ and H₉ indicate indirect effects.

Figure 1: Research model and hypotheses



3. METHODOLOGY

Data for this study was obtained from a questionnaire applied from January 2010 to June 2010 to 166 Tourism graduates working in the tourism industry in the region of Leiria-Fatima, Portugal. The response rate equals 80.2% and the sample size meets the requirements for PLS-PM analysis. The questionnaire considered the ECSI original questionnaire's structure and it was divided into two major parts. The first part dealt with graduates' background and the second part was divided into seven sections, each one related to the constructs presented in the research model (employability, image, expectations, quality, value, satisfaction, loyalty), described by three to nine measurement variables measured on a 5-point Likert scale.

The global model was previously estimated by PLS-PM. All measures in the model are reflective. Then, the FIMIX-PLS approach was applied to identify HE consumer segments. SmartPLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005) was used. The segment number was decided based on the comparison among different model performance indicators (Akaike Information Criterion (AIC), Bayesian Information Criterion (BIC), Consistent AIC (CAIC), Corrected AIC with the penalty factor of three (AIC₃), Normed Entropy Statistic (EN)). The significance of the indirect effects was assessed by the Sobel Test (Sobel, 1982; MacKinnon *et al.*, 2002).

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Sample's description

The distribution of the characterization variables of respondents are presented in table 4 (column "global"). The obtained data shows that our sample comprises 127 female (76.5%) and 39 males (23.5%) and the mean age of the respondents was 29.0. Regarding their education and training, all the respondents held a bachelor degree on tourism area, which was an assumption of the study. More than 70% are graduated on "Tourism" (72.7%) and the remaining individuals on "Tourism and Hospitality Management". 13.3% attended a masters' program and from these 2 have already concluded it. Finally, 1.8% attended a PhD program. Furthermore and as far as work experience is concerned, for the majority of the respondents (70.5%) the job at the time of the survey was not their first job and when asked about the links between that job and the scientific area of the BSc, 93.4% answered positively. Lastly, and on the subject of income, 66.7% of the respondents received monthly between 451€ to 900€, 29.0% received from 901€ to 1350€ and 3.1% received more than 1350€.

4.2 Indicators' description

The latent variables and the corresponding indicators considered in the research model were analyzed according to the respondents' level of agreement (table 1).

Results for the items related to employability show that the ones which gathered the highest values of agreement correspond to the relevance of training to perform the job functions and its importance to the possibility of career progress. As for image, indicators with the higher percentages in the categories of agreement are those which reflect the perception of respondents in relation to the attended HEI, considering it a good institution to study and the one that characterizes the HEI as innovative and forward looking. The indicators linked to the variable expectations with the highest agreement answers are those related to the curriculum of the attended course and the scientific knowledge of teachers. As for the indicators used to measure the concept of quality, the ones with the highest percentage of agreement are related to scientific knowledge and teaching skills of teachers.

Value is distinguished from the previous variables as being the one with a higher concentration of responses alluding to the disagreement. Therefore, the ease in obtaining a good job seems not to reward the amount paid for education, according to students' answers.

The concept of satisfaction was measured by five indicators and overall satisfaction of respondents with the service provided by the HEI was the attribute with the highest percentage of agreement. As for loyalty, approximately 60% of respondents expressed the intention to recommending the attended HEI and nearly half would choose the same institution to attend post-graduate training.

Table 1: Distribution of answers in the different latent variables

Latent Variables	Indicators	Strongly agree + Disagree (%)	Neither agree nor disagree (%)	Agree + Strongly agree (%)
Employability	Globally, the HEI attended allows finding a first job before six months after graduation.	19.9	36.1	44.0
	Globally, the HEI attended is valued by employers.	22.3	31.9	45.8
	Globally, the HEI attended interacts with the tourism industry sector.	13.3	27.7	59.0
	Globally, the HEI attended prepares students for the transition to the job market.	23.7	23.0	53.3
	Globally, the degree program is directly linked and relevant to a succeeded performance of professional duties.	13.2	17.5	69.3
	Globally, having a bachelor's degree raises the expectation of professional enhancement.	10.2	23.5	66.3
	Globally, the HEI attended enhances the adequacy of the studies with respect to the employment requisites.	19.3	31.3	49.4
	Globally, the HEI attended allows and enhances lifelong learning.	10.9	32.5	56.6
	Globally, the HEI attended matches the tourism industry sector demands.	16.9	31.9	51.2
	Generally, this is a good HEI to study.	5.4	12.7	81.9
Image	The HEI attended shows and encourages innovation.	9.6	21.7	68.7
	The HEI attended has a trustworthy academic status.	13.9	33.7	52.4
	The HEI attended offers its students educational achievement.	11.5	28.3	60.2
	The HEI attended supports its graduates.	28.9	28.3	42.8
	The HEI attended contributes dynamically to the society development.	6.0	27.1	66.9
	Course's curricula.	3.1	37.3	59.6
Expectations	Teachers' pedagogical methods.	6.7	35.5	57.8
	Teachers' scientific knowledge.	5.5	35.5	59.0
	HEI facilities.	35.0	37.9	27.1
	HEI support functions.	26.5	45.8	27.7
	Overall quality of services in general.	9.0	51.2	39.8
	Preparation to coming job and career.	10.9	32.5	56.6
Quality	The services received considering your initial expectations.	6.0	40.4	53.6
	Overall quality of the service provided.	5.4	49.4	45.2
	Course's curricula.	13.8	44.6	41.6
	Teachers' pedagogical methods.	6.1	36.1	57.8
	Teachers' scientific knowledge.	4.9	35.5	59.6
	The organization and functioning of the HEI.	10.9	58.4	30.7
	HEI facilities (library, computing services tutorials,).	27.1	41.6	31.3
	Non-teaching staff and services.	14.5	58.4	27.1
	HEI building.	41.6	30.7	27.7

Value	The value paid for this course at this HEI is rewarded by the way employers face and look for its graduates.	38.6	34.3	27.1
	The value of the education received is rewarded by the easiness of finding a first job.	38.6	31.9	29.5
	The value paid for this course is rewarded by the overall provided service.	27.2	35.5	37.3
Satisfaction	Globally. I am satisfied with the services provided by the HEI attended.	10.2	18.1	71.7
	My expectations regarding overall experience received were totally satisfied.	1.4	13.9	68.7
	As an employer fully integrated in the labor market. the HEI attended satisfies my need for advanced studies.	25.3	34.9	39.8
Loyalty	The HEI attended can be considered as an ideal HEI.	33.7	41.0	25.3
	The services offered and acquired skills reward having chosen this HEI.	18.1	29.5	52.4
	If I had to choose an HEI to graduate. I'd choose the same.	20.5	25.3	54.2
	If I had to choose a course again. I'd choose the same.	19.9	23.5	56.6
	I intend to recommend the HEI attended.	1.5	28.3	60.2
	I intend to recommend the course I've attended.	14.5	30.7	54.8
	If I choose to continue studying. I'll do it at the HEI attended.	16.3	35.5	48.2

4.3 Results from FIMIX-PLS

FIMIX-PLS algorithm was repeated for a different number of segments. The joint consideration of AIC₃ and CAIC statistics suggested a two-segment solution (Sarstedt *et al.*, 2011), in which the measurement model was identical across latent segments. Segment 1 is the smaller comprising 24.7% of the overall graduate group.

An overview of the quality assessment measures is presented in table 2. R² values of the endogenous latent variables in segment 1 are greater than in the global model, indicating that the explained variance has really been improved for segment 1 model. In this segment, Loyalty, Satisfaction and Image have high values of R², indicating that all determinants have a strong influence on these constructs. Segment 2 shows more moderate R² values for Loyalty, Satisfaction and Image, although the other constructs have higher values of R² than in the global model. However, the values of the average R² remain greater than those of the global model (with the exception of Value), confirming that FIMIX-PLS has an important role in uncovering the unobserved heterogeneity of the global structural equation model. Similarly, the GoF measure (Tenenhaus *et al.*, 2005) in segments are greater than in the global model, thus its higher value represents better path model estimations than in the global model.

Regarding the measurement models, quality assessment is verified for the global and segment-specific models since average variance extracted and composite reliability measures are clearly placed over the recommended thresholds for all latent variables.

Table 2: Some measures of quality assessment of global and FIMIX-PLS segment-specific models

	Global Model	Segment 1 Model	Segment 2 Model	Average R ²
N (%)	166 (100%)	41 (24.7%)	125 (75.3%)	
R ²				
IMAGE	0.5226	0.7472	0.4658	0.6065
EXPECTATIONS	0.1336	0.4551	0.4573	0.4562
QUALITY OF HUMAN ELEMENTS	0.1345	0.3259	0.4540	0.3900
QUALITY OF NON-HUMAN ELEMENTS	0.2249	0.2990	0.5475	0.4233
VALUE	0.2288	0.1960	0.2486	0.2223
SATISFACTION	0.7425	0.9450	0.6943	0.8197
LOYALTY	0.6677	0.8180	0.6200	0.7190
GoF	0.4786	0.5909	0.5487	

Table 3 presents an overview of structural parameter estimates for the global model and the two segment-specific models. Multiple group comparison results provide evidence of varying relationships among constructs for the two segments. T-tests confirm that the segments are different in all structural relationships.

Comparing significance and strength of the structural coefficients, results show that (1) all relationships hypothesized in H_2 , H_5 and H_{12} are positive and significant in the three models; however they are the strongest in the segment 1 model and the weakest in the segment 2 model. The influence of employability on satisfaction (H_1) is also significant in all models, but is the strongest in segment 2 model; (2) H_3 is only verified in the segment 1 model; indeed for these graduates the employability negatively influences their expectations; (3) Contrarily to the global model results, the expectation of the graduates of segment 1 negatively affects satisfaction towards HE through quality of human elements (H_8). However, in both latter models, the quality of non-human elements affects positively satisfaction through value, confirming H_9 ; (4) Like in the global model, the segment 2 results shows that the stronger the HE image that graduates have the stronger their expectations and loyalty towards the HE, verifying H_4 and H_6 respectively. The expectations of these graduates also influence satisfaction (H_7), despite its low estimate.

Regarding the main influences on satisfaction and loyalty, findings of the two-segment solution can be summarized as follows: (1) In the segment 1, image and value are the core determinants of satisfaction (with path coefficients of 0.714 and 0.436 respectively). The indirect effects of expectations are weak. Loyalty is strongly influenced by satisfaction. (2) Segment 2 has image and expectations as the main drivers of satisfaction which, in turn, jointly with image, influence the loyalty towards the HE.

With reference to employability, it strongly affects image in the two segments. However, for the small group of graduates of segment 1, the employability negatively influences satisfaction and the expectations that graduates have about the HE. This may be either due to students' lack of understanding of the labour-market, misunderstanding of the concept of employability or to their lack of awareness of the importance of employability issues for the process of entering into the professional arena. Both segments should be of concern to HEIs in their education programs, as employability has shown to be an important antecedent of image, which must be worked in a marketing perspective to enhance the institution's reputation concerning the preparation of employable students.

Table 3: Standardized path coefficient for global model and FIMIX-PLS segment result

Hypotheses	Structural Paths	Global model	Seg 1 model	Seg 2 model
H1 (a)	EMPLOYABILITY -> SATISFACTION	0.1573**	-0.1987**	0.2585*
H2	EMPLOYABILITY -> IMAGE	0.7229*	0.8644*	0.6825*
H3	EMPLOYABILITY -> EXPECTATIONS	-0.1097	-0.8396*	-0.0105
H4	IMAGE -> EXPECTATIONS	0.4369*	-0.1996	0.6834*
H5	IMAGE -> SATISFACTION	0.5280*	0.7140*	0.3966*
H6	IMAGE -> LOYALTY	0.2049*	-0.0896	0.2817*
H7 (a)	EXPECTATIONS -> SATISFACTION	0.0300	-0.0368	0.2155*
H8 (a)	EXPECTATIONS -> SATISFACTION through QUALITY OF HUMAN ELEMENTS	0.0459**	-0.1268*	0.0259
H9 (a)	QUALITY OF NON-HUMAN ELEMENTS -> SATISFACTION through VALUE	0.0918*	0.1930*	0.0365
H10	QUALITY OF HUMAN ELEMENTS -> SATISFACTION	0.1252*	0.2221*	0.0384
H11	VALUE -> SATISFACTION	0.1920*	0.4360*	0.0732
H12	SATISFACTION -> LOYALTY	0.6411*	0.9836*	0.5477*

* p < 0.05; ** p < 0.10

(a) two-tailed statistical hypothesis

4.5 Segments' profile

Table 4 present the distribution differences across and within segments. The results show significant differences only on the graduates' BSc and type of HEI frequented, which indicate that these variables might be discriminate variables of the segments. It is important to note that, contrary to segment 2 and the whole sample, segment 1 has a great percentage of "Hospitality Management's" graduates and has more graduates who frequented the university.

The main characteristics of the graduates' segments are summarized as follows: Both segments reveal similar percentages when it comes to gender, age, the BSc was the first option and the actual job is the first job. As for education and training, segment 2 presents closer results to the ones obtained for the whole sample as far as the attended course is concerned. All the other items related to this topic are quite similar in both segments when compared to the entire sample. Moreover, the items related to work experience reveal that both segments' answers are equivalent to those of the sample, except for the net income, that tends to be higher in segment 1, namely in the category 901€ to 1350€.

Table 4: Characteristics of HEI consumers' segments

	Segments	1	2	% of Total	Pearson Chi-Square
Gender (%)	Female	73.2	77.6	76.5	0.337
	Male	26.8	22.4	23.5	df=1
Age (mean)		29.1	29.0	29.0	0.079 df=164 (a)
Net Household income (monthly) (%)	451€ to 900€	58.5	69.4	66.7	
	901€ to 1350€	39.0	25.6	29.0	2.891
	More than 1350€	2.4	5.0	4.3	df=2
BSc (%)	Tourism	58.5	77.4	72.7	5.539*
	Tourism and Hospitality Management	41.5	22.6	27.3	df=1
Year of BSc conclusion (%)	before 2001	19.5	15.2	16.3	0.422
	2001 to 2010	80.5	84.8	83.7	df=1
The BSc was the first option (%)	Yes	82.9	82.4	82.5	0.006
	No	17.1	17.6	17.5	df=1
HEI type	Polytechnic Institutes	75.6	78.9	78.0	
	Schools and Higher Institutes	9.8	17.1	15.2	6.243**
	Universities	14.6	4.1	6.7	df=2
MSc Student (%)	Yes	19.5	11.2	13.3	1.855
	No	80.5	88.8	86.7	df=1
PhD Student (%)	Yes	2.4	1.6	1.8	(b)
	No	97.6	98.4	98.2	
The actual job is the first job (%)	Yes	31.7	28.8	29.5	0.125
	No	68.3	71.2	70.5	df=1
The actual job is in the same area of the BSc (%)	Yes	95.1	92.8	93.4	1.000
	No	4.9	7.2	6.6	df=1
Months between concluding the BSc and entering the labour market (mean)		3.8	3.0	3.2	0.953 df=163 (a)

(a) T statistic of Independent sample t-test; (b) Not possible to verify the assumptions of the Chi-square test

* Significant at the 0.01 level; ** Significant at the 0.05 level

5. CONCLUSION

The results of our empirical study show that the ECSI model allows an accurate analysis of the graduates' satisfaction, indicating its flexibility when applied to the educational field. Image, quality, expectations and value have been confirmed, directly or indirectly, as determinants of the graduates' satisfaction and loyalty as its main consequence. Employability has shown empirical relevance due the significant impact it has on image, globally and in both segments, revealing to be the most important antecedent of satisfaction.

Satisfaction should therefore be analyzed as a multi-dimensional concept, and the image of HEIs should be enhanced as this is the precedent that has the greatest impact on it. As for image, results indicate that it is strongly influenced by employability, which reveals that HEIs should also invest its efforts primarily on these two dimensions, image and perceived employability, to obtain the satisfaction and loyalty of its immediate consumers, the students. Quoting Harvey (2010, p. 7) "a degree may once have been a passport into graduate employment: it was indicative of a level of knowledge and intellectual ability. However, as a result of organizational changes and the expansion in the numbers of graduates, this is no longer the case. "

Given this reality, and taking into account the results found, HEIs should make a commitment to ensure the qualification of human resources in accordance with the actual needs of the Tourism industry and somehow guarantee students' understanding of the importance of developing employability skills, their development as employable individuals and as relevant advertisers of the institution to the outside market.

As for the obtained results on both segments, they emphasize on the importance of institutional image's management and subsequent analysis of Higher Education students so that institutions may reflect upon the heterogeneity of its main consumers and outline strategies that will reach different public targets. Therefore, further research is required to improve the characterization of the identified segments, namely in what concerns the aspects that have a potentially discriminant power between segments, for interpretation purposes and additional insights.

There are, indeed, some significant opportunities for further research within this topic, such as trying to understand more deeply the reasons for the existence of a segment of students to whom employability reduces satisfaction as this information will certainly represent an important asset for institutions and also to develop a set of guidelines for HEIs or education policy to deal with these reasons.

REFERENCES

- Alves, H. and Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management*. 18(5): 571-588.
- Anderson, E. W. and Sullivan, V. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*. 12: 125-143.
- Brown, R. and Mazzarol, T. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*. 58: 81-95.
- Campostrini, S. and Gerzeli, S. (2007). Informative Sources for the Evaluation of the University Education Effectiveness in Italy. In: L. Fabbris (ed.), *Effectiveness of University Education in Italy. Employability, Competences, Human Capital* (p. 2-9). Physica Verlag. Padua.
- Chiandotto, B., Bini, M. and Bertaccini, B. (2007). Quality Assessment of the University Educational Process: an Application of the ECSI Model. In: L. Fabbris. (ed.), *Effectiveness of University Education in Italy. Employability, Competences, Human Capital* (p. 43-54). Physica Verlag. Padua.
- Chitty, B. and Soutar, G. N. (2004). Is The European Customer Satisfaction Index Model Applicable to Tertiary Education. ANZMAC 2004 Conference Wellington (pp. 1-7). Australian and New Zealand Marketing Academy.
- ECSI Technical Committee (1998). European Customer Satisfaction Index. Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects. European Comission (DGIII, Industry) and European Organizationfor Quality (EOQ).
- Hahn, C., Johnson, M. D., Herrmann, A. and Huber, F. (2002). Capturing customer heterogeneity using a finite mixture PLS approach. *Schmalenbach Business Review*. 54(3): 243-269.
- Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*. 7(2): 97-109.
- Harvey, L. (2010). New realities: The relationship between higher education and employment. *Tertiary Education Management*. 6(1): 3-17.

- HEFCE (2001). *Higher Education Funding Council for England*. Accessed in: 12th of May 2009, in: <http://www.hefce.ac.uk>
- Hennig-Thurau, T., Langer, M. and Hansen, U. (2001). Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on Relationship Quality. *Journal of Service Research*. 4: 331-344.
- Kanji, G. K. and Tambi, A. M. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*. 10(1): 129-153.
- Knight, P. and Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*. 8(1): 3-16.
- Knight, P. and Yorke, M. (2010). Employability through the curriculum. *Tertiary Education and Management*. 8(4): 261-276.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., and Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*. 7: 83-104.
- Martensen, A., Grønholdt, L., Eskildsen, J. K. and Kristensen, K. (2000). Measuring student oriented quality in higher education: Application of the ECSI methodology. *Sinergie rapporti di ricerca*. 9: 371-383.
- Mestre, A. M. (2012). *Sessão de Abertura, Conferência Emprego Jovem, Perspectiva e Horizonte*, ISCTE, Portugal. Accessed in: 9th of February 2012, in: http://www.portugal.gov.pt/media/457645/interven_o_sedj_na_confer_ncia_emprego_jovem_perspetiva_e_horizonte_9fev__2_.pdf
- Ministério da Economia e da Inovação [MEI] (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Turismo de Portugal. Lisboa.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill College. Columbus.
- Ringle, C. M., Wende, S. and Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (M3) Beta. Accessed in: 28th of May 2012, in: <http://www.smartpls.de>
- Sarstedt, M. (2008). A review of recent approaches for capturing heterogeneity in partial least squares path modelling. *Journal of Modelling in Management*. 3(2): 140-161.
- Schomburg, H. and Teichler, U. (2006). *Higher Education and Graduate Employment in Europe*. Springer. The Netherlands.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (290-312). American Sociological Association. Washington DC.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M. and Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 48(1): 159–205.

EL ESTADO DEL ARTE EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

THE STATE OF THE ART IN STRATEGIC COMMUNICATION

Rafael Alberto Pérez

RESUMEN

Todo indica que el problema de bosquejar el estado del arte de la comunicación estratégica no es tanto concretar el estado de la cuestión (dónde estamos) cuanto concretar la cuestión cuyo estado se pretende precisar (de qué fenómeno estamos hablando). Partiendo de esta inquietud el autor realiza un recorrido por cuatro campos de conocimiento relacionados: los estudios de Estrategia y de Comunicación, los más específicos sobre “comunicación estratégica” y aquellos estudios sobre estrategia y comunicación realizados desde las ciencias de la vida.

Para concluir que hay dos rasgos que caracterizan el momento actual: (1) los fuertes desplazamientos de la comunicación y la estrategia hacia los nuevos paradigmas científicos. y (2) la tendencia a la encarnación de ambos fenómenos en seres humanos (relacionales) y en sujetos colectivos (organizacionales). El autor sugiere dar un nuevo salto y estudiar la comunicación estratégica como un fenómeno biológico y no solo social, política o económica. Todo ello en la idea de que esa encarnación de la comunicación estratégica en la trama de la vida, *habrá de facilitar la tan ansiada unificación del campo de estudio.*

Palabras Clave: Estado del Arte, Unificación del Campo de Estudio, Estrategia, Comunicación, Estrategias de Comunicación, Comunicación Estratégica, Encarnación, Organización, Ciencias de la Vida.

ABSTRACT

Everything indicates that the problem of outlining the state of strategic communication is not to realize the state of the question regarding where we are, but to realize the question whose status is attempting to clarify the actual phenomenon being discussed. Building on this concern, the author embarks on a journey through four related knowledge areas, including studies of strategy and communication or, more specifically, about “strategic communication”, as well as those studies on strategy and communication made from life sciences. The author concludes that there are two features that characterize the present time: (1) the strong movements of the communication and the strategy toward the new scientific paradigms, and (2) the trend to the incarnation of both phenomena in human beings (relational) and in collective subjects (organizational). The author suggests a new jump into the study of strategic communication as a biological phenomenon and not just from a social, political or economic basis. The driven idea is that, by integrating strategic communication into real life, it will facilitate the long-awaited unification of this field of study.

Keywords: Field of Study Unification, Strategy, Communication, Communication of Strategies, Strategic Communication, Integration, Organization, Life Sciences.

JEL Classification: M1; M2; M3

I PARTE: PLANTEAMIENTO - EN BUSCA DEL FENÓMENO PERDIDO

1.1. El estado de la cuestión, pero ¿de qué cuestión?

“No basta con utilizar las mismas palabras, es necesario utilizar las mismas palabras referidas al mismo género de acontecimientos interiores”.
Nietzsche

Vivimos en un mundo en el que las relaciones que los científicos establecen frente a sus objetos de conocimiento se encuentran expuestas a permanentes cambios. Por ello, la misión de un **estado del arte** es responder a la pregunta dónde estamos con respecto a un fenómeno dado (que hay que concretar previamente).

Pero no se trata tanto de ir “tras las huellas” sino de saber a qué futuro nos conducen esas huellas. Para ello se ha de dibujar una visión clara y global del panorama actual de la temática considerada, sus logros pero también los retos planteados y las líneas de investigación abiertas. Esa es la tarea que tengo por delante, pero además ha de hacerse desde una lectura crítica, analítica y objetiva de los trabajos más significativos. Digo objetiva, a sabiendas de que esa objetividad nunca se podrá alcanzar, pues toda crítica implica un cierto número de premisas y asunciones que constituyen su sustrato ideológico: *“Esta tarea no puede ser neutra: se tiene que hacer desde la perspectiva de alguien, preferentemente de una parte interesada que hable de una actividad en la cual participa”* (Francisco Varela, 1988).

Pues bien, un deber elemental de transparencia me lleva a recordarles que **yo cumplo ese requisito negativo que marca Varela: no soy neutral**. Soy parte interesada en esta temática como consultor (45 años), como docente (38 años) y como escritor (35 años). Aquellos que me han leído saben que mi interés se centra en el **ser humano relacional**, que soy de los que piensan que las capacidades estratégicas y comunicativas son parte constitutiva de esa humanidad y, que cuando escribo, uso más la expresión “estrategias de comunicación” que la de “comunicación estratégica”. Confío que al final de mi exposición se entiendan mis posiciones que, por otra parte, no deberían nunca sesgar el relato.

Lo cierto es que, casi sin darnos cuenta, hemos entrado en materia. Un primer recorrido por la literatura sobre *comunicación estratégica* nos hace sospechar que los investigadores no se han esforzado demasiado por consensuar el fenómeno que debería ser su objeto de estudio. Todo indica que el problema aquí no es tanto concretar el estado de la cuestión (dónde estamos) sino concretar la cuestión cuyo estado se pretende precisar (de qué fenómeno estamos hablando). Y por ello, cuando encontraremos textos sobre “**comunicación estratégica**” y “**estrategias de comunicación**”, tendremos que preguntarnos a qué se refieren los distintos autores y si las discrepancias que podamos encontrar responden a una cuestión semántica o conceptual.

Las preguntas se agolpan: ¿Estamos ante un interfaz de dos categorías o ante una categoría adjetivada? ¿ante un tipo de estrategias o ante una subcategoría de la comunicación? ¿son todas las estrategias comunicativas? ¿son todas las comunicaciones estratégicas? ¿hay una diferencia real entre ambas expresiones? ¿en qué sentido califican “comunicativo” y “estratégico”? ¿versus qué se califica? ¿qué son las estrategias cuando no son comunicativas y qué son las comunicaciones cuando no son estratégicas? Pero, sobre todo **¿de qué estrategia y de qué comunicación estamos hablando?**

Mucho trabajo por delante pero el tema lo amerita. Estamos ante una cuestión relevante: relevante para el investigador que necesita saber qué fenómeno ha de estudiar; relevante para el *comunicador* que necesita saber que le aporta a sus comunicaciones el calificativo de estratégicas; también para el *estratega*, que necesita saber qué aporta la comunicación a su

estrategia; relevante para el **ejecutivo** que tiene que entender por qué la comunicación tiene que dejar de ser táctica para integrarse en las funciones estratégico/directivas. Y, finalmente, relevante para la unificación del campo de estudio porque solo se puede converger en torno a algo bien definido y consensuado.

CONCLUSIONES 1.1.

Estamos ante un objeto de estudio altamente elusivo y con múltiples abordajes académicos. Ni la estrategia ni la comunicación tienen acuñadas conceptualizaciones claras y consensuadas. A la vista de ello, antes de zambullirnos en la literatura y ponernos a analizarla, tal vez la primera tarea sea comprobar si la “comunicación estratégica” es un artilugio académico o se trata de un fenómeno real. ¿Y si salimos a la calle y echamos un vistazo ahí fuera?

1.2. ¿Está nuestro fenómeno ahí fuera?

A veces da la impresión de que los académicos complicamos las cosas haciendo oscura, a través de nuestras disquisiciones conceptuales, una realidad tan asequible como evidente. ¿Es este uno de esos casos? Ante la duda deberíamos asomarnos a la ventana y echar un vistazo. Fenómenos escurridizos en su descripción son, en cambio, fáciles de identificar por cualquiera de nosotros. La “vida” es uno de ellos. Todos sabemos distinguir un organismo vivo de otro que no lo es. Pero pruebe el lector a describirla. Dado que “estrategia” y “comunicación” son expresiones de la vida, tal vez de ahí porvenga la dificultad para describirlas.

Pues bien, cuando nos asomamos a la ventana de la realidad lo que vemos es una fracción de un mundo al que todos queremos cambiar para que se cumplan nuestras metas. Un mundo que se mueve y se reconfigura constantemente. En parte por inercia, en parte por azar y, en otra parte, por la voluntad de todos y cada uno de los que habitamos el planeta. Unos con más poder de transformación que otros. En este momento, en algún lugar, grupos de emigrantes se afanan por conseguir un puesto de trabajo con el que sobrevivir en sus nuevos entornos, mientras, en otros lugares, hay cirujanos que tratan de “retocar” el corazón dañado de sus pacientes, en un intento desesperado por alargar sus vidas. Y no muy lejos, a esta misma hora, en alguna escuela o universidad hay profesores que intentan motivar a sus alumnos y transmitirles su conocimiento. Tal vez en ese aula haya un letrero que afirme: “La educación es el futuro.” Esos intentos de transformación forman parte de nuestra cotidianidad, pero son más visibles y notorios en la esfera pública, donde los grandes operadores utilizan estrategias fríamente pensadas y planificadas en busca de una mayor eficacia en sus intentos de cambiar sus entornos. El *Yearbook of International Organizations* (1995/1996) editado por la *Union of International Associations* (UIA) nos habla de 20.000 organizaciones internacionales que implementan anualmente la nada desdeñable cifra de 29.542 estrategias a través de 52.406 programas. Por su parte el “Informe Bertelsmann” (1999) nos aporta una **larga nómina de operadores estratégicos**: partidos políticos, tribunales, patronales, sindicatos, instituciones educativas, medios de comunicación, instituciones religiosas, fundaciones, intelectuales, asociaciones a los que hay que añadir varios miles de fabricantes y distribuidores que compiten por sus mercados locales e internacionales, mas las compañías que los trasportan y aseguran.

Todas esas intervenciones tienen en común que están orientadas al futuro. En parte es algo inexorable, cada uno de los actos de transformación que hacemos aquí y ahora tendrá efectos después. Pero también es algo calculado, son conductas orientadas a unos resultados futuros. Sabemos que **una parte de ese esfuerzo estratégico se canaliza a través de la comunicación**. No es una sospecha, hay toda una industria de consultores y agencias dedicada a ello y sus cifras de negocio se publican cada año en las revistas especializadas. Lo que ocurre es que no siempre se llamó *comunicación estratégica*. La palabra *estrategia* venía

cargada de violencia y limitada al ámbito castrense. Hubo que esperar a 1923 para encontrar la primera referencia documentada en que se vinculase “estrategia” y “comunicación”. Fue en el libro “Scientific Advertising” (Claude Hopkins, 1923). Dos viejos compañeros de viaje recibían así su acta de matrimonio y ya nunca más se separarían. No es una frase retórica, “*estrategias de comunicación*” entrecomillado da 5.770.000 resultados en Google; “*comunicación estratégica*” 1.730.000; y “*comunicación estratégica organizacional*” 785.000 (consulta del 09/08/2011).

Pero para transformar el mundo, antes tenemos que saber en qué mundo estamos. Y sabemos de ese mundo cambiante gracias a los telediarios y las noticias de los medios de comunicación. Pero esas noticias no son asépticas. Alguien las produjo, formateó, distribuyó, seleccionó y decidió difundirlas. La realidad no nos llega en estado puro sino intermediado en función de los intereses de los grupos de comunicación y sus patrocinadores. Lo cierto es que si miramos a nuestro alrededor hay pocos espacios que estén libres de influencia. Cada uno de nosotros intentamos influir en nuestra pequeña esfera doméstica, para hacerla más propicia. Y como ejemplo bastaría con preguntarnos ¿Quién renuncia a formar a sus hijos?

La buena noticia es que hoy se prefiere utilizar estrategias de comunicación que hacer uso de la fuerza. La sociedad nunca ha sido tan dialogante. Pero este hecho ha merecido diferentes opiniones. **Algunos expertos hacen una lectura positiva** y consideran que las estrategias de comunicación están llamadas a jugar en el siglo XXI un papel articulador y de pegamento de las fracturas sociales (Alberto Pérez, 2001). Aspiran a que la comunicación sea el motor del cambio social y a que este cambio surja conversacionalmente del propio grupo social, de acuerdo a parámetros definidos por ese mismo grupo y no impuestos desde fuera (Sandra Massoni, 1990). Es la comunicación participativa para el cambio social de Luis Ramiro Beltrán (2000) y Alfonso Gumucio Dragón (2001, 2009), una idea que saldrá reforzada con las nuevas tecnologías y las redes sociales. **Pero no todo son lecturas positivas.** Un sector crítico enfatiza los aspectos disfuncionales y denuncia que nunca fuimos tan manipulados. Proponen una educación para la comunicación y nos advierten de los peligros de una intermediación mediática que nos “coloca” otros modelos del mundo. Descubrimos así que ni la información ni el entretenimiento son inocentes y que la semiosfera de Lotman (1998) se ha ido convirtiendo en una enorme semio/strateg/sfera (Alberto Pérez, 2001).

Tampoco todo son buenas noticias. En 1994 la *Encyclopedia of World Problems and Human Potential* (UIA, 1994) identificó los principales problemas del mundo. Pero en estos 7 años las cosas no han mejorado y el escenario que nos presentan Jerome C. Glenn, Theodore J. Gordon y Elizabeth Florescu en su *2010 State of the Future*, (2010) es menos deseable si cabe (Reynaldo Treviño y María Bhetania Arango, 2011).

Vemos así que **las comunicaciones estratégicas forman parte del actual escenario pero se mueven bajo un fuego cruzado:** mientras los medios de comunicación nos hablan de problemas que necesitan de una gran capacidad estratégica y de diálogo, los expertos nos dicen que **5 de cada 7 estrategias fracasan** y las llamadas conversaciones de paz se eternizan mientras las balas (y las piedras) siguen hablando su propio lenguaje. Crece así la sensación de que se desperdicia una parte importante del dinero y del esfuerzo que se dedica a desarrollo y fines sociales. En este contexto, algunos expertos nos preguntamos si parte de la culpa de tantos fracasos y del enquistamiento de tantos problemas no la tendrá la propia Academia. Si no estaremos dandoles a los operadores públicos teorías más propias del XVII que del XXI, y por lo tanto inadecuadas para afrontar los retos de los nuevos contextos.

CONCLUSIONES 1.2.

Esta incursión en el mundo real nos confirma que el fenómeno de las *estrategias de comunicación* existe y es cada vez más explícito. Y que muchas de esas *estrategias* se concretan en su

ejecución en un sinnúmero de *comunicaciones* que, al formar parte de una estrategia, merecen llamarse *estratégicas*. Encontramos una relación entre la parte y el todo. Pero lo que no hemos podido encontrar es la “comunicación estratégica” en singular, y no la hemos encontrado sencillamente porque no existe, es una categoría y las categorías solo habitan en la mente de las personas. No son fenómenos sociales. Como ya apuntó Wittgestein: “no existe el habla, lo que existe es el lenguaje de la vida cotidiana que se concreta en actos de habla”. La buena noticia es que sí hemos encontrado “actos comunicativos estratégicos”.

1.3. La propuesta metodológica

Ahora que sabemos que estamos ante un fenómeno real vamos a rastrearlo y concretarlo. Lo aconsejable es armarnos no solo de paciencia sino, sobre todo, de una buena metodología. La que vamos a seguir comprende 7 fases y de una fase cero.

Fase Cero. Establecer el objetivo y las preguntas de la investigación

Ya cumplida, véase 1.1.

Fase 1. Asumir una determinada perspectiva y tratar de ver la cuestión con ojos nuevos: *La mía es sistémica, compleja, pragmática, constructivista y evolucionista.*

Fase 2. Identificar el sistema en que se ubica el fenómeno considerado: *Desde esa perspectiva la comunicación estratégica forma parte del sistema de las interacciones de los seres humanos entre sí y con su entorno. Ese es el sistema que vamos a indagar.*

Fase 3. Establecer si estamos ante un fenómeno que permite un abordaje disciplinar o que exige un enfoque transdisciplinar: *El fenómeno de la comunicación estratégica es poliédrico. Más de XXV siglos de historia documentada han configurado un fenómeno rico en facetas que reclama un enfoque transdisciplinar.*

Fase 4. Simplificar sin renunciar a la diversidad. Aunque para ello tengamos que caer en algunos reduccionismos que habría que asumir como mal menor: *La mejor manera que conozco para simplificar sin perder la complejidad y la riqueza de un fenómeno es tomar distancia -a ser posible por elevación- tratando de alcanzar una visión global panorámica que nos permita apreciar el escenario de escenarios que componen la trama.*

Fase 5. Identificar los distintos subsistemas: *De la variedad de subsistemas en que se puede descomponer el sistema de interacciones humanas nos conciernen especialmente tres: los estudios sobre Estrategia; los estudios sobre Comunicación y los estudios más específicos sobre comunicación estratégica. Pero hay un cuarto subsistema que entendemos menos explorado pero no por ello menos relevante: aquella parte de las Ciencias de Vida que estudian el fenómeno desde una perspectiva biológica/evolutiva.*

Fase 6. Reconocer sobre el terreno esos distintos subsistemas y recorrer las diferentes trayectorias de la comunicación estratégica: *Identificar las fuentes; sistematizar y resumir las distintas teorías explicativas del fenómeno marcando los puntos más relevantes de sus trayectorias.*

Fase 7. Abrirnos paso por sus senderos en busca de una explicación que cumpla los objetivos y requisitos que hemos enunciado: *Analizar las líneas de investigación en curso con especial atención a las hegemónicas pero también a las más emergentes; situar el escenario actual de los debates y su proyección a futuro.*

Las 5 primeras fases son conceptuales y las hemos de cumplimentar antes de comenzar nuestra exploración a fin de que nuestra mirada sepa ver lo que el viaje pueda ofrecernos.

CONCLUSION 1.4.

Nuestro mapa dibuja un escenario de escenarios, una jungla de junglas. La metáfora selvática describe bien mis sensaciones pero, para ser honestos, no es mía: se la robé a Mintzberg y a su “Strategy Safari”. En la medida en que nuestro objeto de estudio, representa el interfaz de dos saberes distintos, se abre ante nosotros un camino circular en el que el estudiioso ha de seguir las dos direcciones a sabiendas de que, ambas van a encontrarse. Ahora con este mapa “*in mente*” y las maletas ya hechas ya podemos descender al terreno.

II PARTE: EXPLORACIÓN - LA JUNGLA DE LOS SENDEROS QUE SE BIFURCAN Y AL FINAL SE ENCUENTRAN

2.1. La jungla de la Estrategia

“Discussion of the role of the communications function in the strategic decision making process has been neglected in the strategy literature, which views communications as a primarily tactical function. This contrasts with the communications literature which posits a more overt role for communication (with particular reference to corporate communications and public relations) in the strategy process.

Danny Moss / Gary Warnaby

La Estrategia es uno de los dos campos de estudio que acotan el fenómeno que queremos estudiar. De la Estrategia nos interesa aquí su relación con la Comunicación. En qué sentido la puede calificar o contener. Y para ello tenemos que poner nuestra atención en sus trayectorias, concepciones y conexiones.

- a. **El origen del fenómeno:** La Estrategia antes que una teoría o una disciplina es una capacidad de todos los seres vivos. Las teorías llegarían después. Una capacidad orientada a la supervivencia de un ser que no estaba solo y tenía que convivir con una naturaleza a menudo hostil y con otros seres, fuerzas y sistemas que podían ayudarle o perjudicarle para el logro de sus metas.
- b. **Dimensiones:** Cuando hablamos de Estrategia hemos de diferenciar entre: estrategia: la capacidad; Estrategia (con mayúscula): la disciplina y la categoría académica (ambas coinciden, lo que no ayuda); estrategar: el proceso; y estrategias (en plural y con minúscula): las diferentes rutas de comportamiento, paquetes de decisiones, alternativas, etc. elegidas para alcanzar nuestras metas. A lo largo de la historia todas y cada una de estas dimensiones del término “estrategia” van a sufrir distintas conceptualizaciones que iremos comentando.
- c. **La palabra:** El término estrategia aparece en Grecia. Significa liderar la tropa. Y en China, es evidente que Sun Tzu no utilizó la palabra *estrategia*. En su lugar empleó (*Ji*) que en chino arcaico tiene un sentido muy amplio, pues además de estrategia significa proyecto, plan, idea, estratagema, táctica, artimaña, truco. (Alberto Pérez, 2001). A finales del siglo XVIII, el término “estrategia” comienza a extender sus usos a otros ámbitos distintos del militar. La Real Academia Española lo introdujo en su Diccionario a mediados del siglo XIX. Pero ha sido tras el fin de la II Guerra Mundial, cuando su uso se ha popularizado considerablemente. En la actualidad se aplica en sentidos y contextos muy diferentes. En el lenguaje común suele designar el ‘cómo’ se

logra una meta. Y consecuentemente se entiende por ‘estratégico’ aquello que sirve para lograr objetivos. También aquello que es muy relevante. Una tercera acepción nos remite a las decisiones que se adoptan a medio o a largo plazo. Y una cuarta a las decisiones que se toman al nivel directivo más alto.

- d. **El concepto:** Aunque se suele creer que la Estrategia nace como una reflexión sobre el uso beligerante de la fuerza, los primeros textos nos indican que surgió en un **contexto de defensa**. Así en Grecia el detonante serían las derrotas infligidas por los medos. Y en China, la violencia entre los distintos reinos previa a la unificación. No es casual que una de las obras más antiguas que se conserve se titule “Cómo defenderse y sobrevivir sitiado” (Eneas el Táctico, s. IV a.c.). La fórmula por la que se optaría para resolver ese viejo problema haría historia: **aplicar anticipativamente, inteligencia y cálculo a la confrontación probable**. Pero si esos fueron sus orígenes, a golpe de siglos y de teorías fueron surgiendo otras concepciones. 5 para Mintzberg (1987); 6 para Arnoldo Hax (1990); y 8 para Rafael Alberto Pérez (2001): la estrategia como anticipación, decisión, método, posición/ventaja; marco de referencia; perspectiva/visión; discurso y lógica de acción; y como relación con el entorno.
- e. **La literatura:** Los textos sobre Estrategias remontan al siglo V a.c. La Estrategia que hoy conocemos es el resultado de cinco genealogías de conocimientos que viven vidas casi separadas para terminar encontrándose en el siglo XX (Anexo nº 1). Interesa destacar que una de esas genealogías es comunicacional: se inicia con la retórica, sigue con la propaganda y llegaría al siglo XX con la acción comunicativa de **Jürgen Habermas**. Se localiza pues ya en el origen una **conexión** importante entre Estrategia y Comunicación. Encontramos otra **conexión** importante, aunque corta en el tiempo, entre la teoría de la acción social de la Comunicación y la Estrategia en Maquiavelo.
- f. **Las teorías:** La estrategia ha tenido hasta ahora tres grandes paradigmas: el militar, el científico/matemático y el económico/managerial. Cada uno ha generado sus propias conceptualizaciones y cada uno ha tenido una relación distinta con la comunicación.
- g. **El paradigma militar (s.V a.c hasta nuestros días):** Concibe la Estrategia como *el arte de dirigir los conflictos armados*. O como diría el general Beaufre “el arte de la dialéctica de las voluntades que utilizan la fuerza para resolver el conflicto”. Fue un tiempo de certezas. La estrategia era una disciplina militar y los grandes generales la re-definían según su talento. El Ejército era el modelo de Organización a seguir y la unidad de doctrina y de jerarquía eran los pilares de nuestra fuerza. En este esquema la **comunicación** jugaba un triple papel: la unidad de la voz de mando; la importancia del engaño; los símbolos y su poder psicológico. El paradigma cartesiano vino a convertir esas certezas en hechos predecibles. Nos aportó un universo mecánico, manipulable y predecible. Lo que nos condujo a la fragmentación, y al reduccionismo (Morin, 2003; Alberto Pérez y Massoni, 2009). A finales del XIX y principios del XX la teoría y los principios estratégicos elaborados en el ámbito militar se comienzan a aplicar a conflictos civiles sin violencia necesaria. La Estrategia se convierte en la Ciencia del conflicto. Pero al hacerlo lleva a confusión a muchos operadores haciéndoles creer que la vida es un campo de batalla y, a pensar que todo competidor u oponente es un enemigo. Un claro error a evitar.
- h. **El paradigma científico/matemático (1944/ 2011):** *Theory of Games and Economic Behavior* de John von Neumann y Oskar Morgenstern fue una orientación revolucionaria para la toma de decisiones ante la incertidumbre estructurada. Ubica a la Estrategia en la Teoría de la Decisión y nos aporta un primer concepto científico de estrategia como:

“El conjunto de las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza”. La Estrategia es la suma de las tácticas y las tácticas paquetes de decisiones. Cuando con una única decisión se resuelve un problema, la estrategia se denomina *pura*, algo infrecuente en la vida real donde lo normal es que haya que combinar diferentes tácticas y estrategias, entonces la estrategia es *mixta*.

Encontramos aquí un elemento importante para nuestro discurso, pues nos dice que no todas las decisiones son estratégicas: *una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor- para elegir entre una u otra alternativa de acción- tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) que con su intervención pueden modificar el resultado* (Habermas, 1973; Alberto perez, 2001). Algo que tendremos que tener en cuenta pues si aplicamos este principio a la Comunicación resultaría que todas las comunicaciones serían estratégicas pues en todas se tiene en cuenta al receptor y sus posibles reacciones.

La teoría de los Juegos demostró su utilidad para los juegos simultáneos propios de la guerra fría y nos aportó conceptos e instrumentos de alto valor, entre ellos las estrategias dominantes y sus matrices de juego; los juegos de suma cero y de suma distinta de cero: los puntos Nash o de equilibrio; el dilema del prisionero, etc. Sería su pretensión de exactitud matemática la que terminaría limitando sus aplicaciones.

i. **El paradigma económico/managerial (1954/2011):** En 1954 Peter Drucker propone por primera vez el concepto de “*decisión estratégica*” en *The Practice of Management*, y un año después en 1955: *Harvard Business School* dedica su *Twentyfifth National Business Conference a Planning the Future Strategy of your Business*. La Estrategia entra así en las Business School. Sería Ronda (2002) quien, después de estudiar las 36 definiciones más comunes en el management del período 1962-2002, llegaría a concluir que se podrían agrupar en torno a tres concepciones:

- La Estrategia entendida como la herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización a los cambios del entorno.
- La Estrategia entendida como la vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Y como la disciplina científica que busca el éxito de las empresas.
- La Estrategia entendida en su sentido analógico militar como la forma de ganar a unos competidores que son vistos como enemigos

Cuando en 1976 Igor Ansoff rebautizó al management de “estratégico” en su “*Strategic Management*”, la Estrategia se impregnó de la racionalidad cartesiana: actores racionales; analistas estratégicos, etc. Tal vez por eso o por su origen económico al management estratégico tampoco le ha interesado la comunicación, solo la información, y hubo que esperar a los años 80 para que la comunicación entrase con fuerza en el management de la mano de la estrategia de diferenciación de Michael Porter (1980, 1985) y de los intangibles de Hiroyuki Itami y Thomas Roehl (1986). Se había producido la **conexión** entre la dirección estratégica y la comunicación. Una conexión que los comunicadores europeos sitúan como el segundo reto directivo según el European Communication Monitor 2010 (Anexo nº 2).

j. **El escenario hoy (1990/ 2011):** Seis datos lo describen:

1. **Éxito:** De la mano del management la Estrategia ha pasado a ocupar un lugar cada vez mas destacado en los negocios, la política y la academia. Pero este momento

de gloria no está exento de banalidad: se la presenta como la ciencia del éxito y se la vincula con fórmulas infalibles; los libros de Estrategia compiten con los de autoayuda en las librerías de los aeropuertos, a los profesores se les llama “gurues” y Sun Tzu pasa a ser un ícono de Hollywood.

2. **Fracasos:** Los expertos denuncian que 5 de cada 7 estrategias fracasan, apenas un 56% de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros y el 90% de los negocios nuevos cierran antes de 5 años. Datos que nos hablan de un verdadero fiasco y contrastan con la euforia anterior.
3. **Críticas:** El primer aviso lo da Philip Mirowski en 1989 con su *“More Heat Than Light: Economics as Social Physics”*, pero sería 1994 el año de la primera ola de críticas: *“The Rise and Fall of Strategic Planning”*, Henry Mintzberg (1994); *“The Death of Economics”*, Paul Ormerod (1994) y *“Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm”*, Prahalad y Hamel (1994). La caja de Pandora se había abierto y ya nunca se cerraría. Se critica el paradigma funcionalista; la rigidez de la planificación estratégica; la falta de ética; la desorientación del Management Estratégico; la pretensión de conocimiento y la debilidad teórica; el carácter elitista y la desvinculación entre estrategia y la práctica profesional de los altos ejecutivos.
4. **Rectificaciones:** En 1982 Tom Peters y Robert H. Waterman creyeron haber encontrado los 8 atributos de excelencia que caracterizan a las empresas sobresalientes. Y así lo hicieron saber al mundo en su bestseller *“In Search of Excellence”*. Un año después los datos vinieron a demostrar que aquellas 8 claves ya no eran las válidas e intentaron proponer otras. Tampoco funcionó. Cinco años más tarde en *“Thriving in chaos”* (1987) el propio Peters reconoció dignamente su error: “No existen compañías excelentes”. Los atributos que ayer hicieron excelentes a una organización, la pueden hundir en un nuevo contexto.
5. **Innovaciones:** Otros expertos prefirieron aportar soluciones, entre ellas:
 - **Superar el enfoque conflictivo de la estrategia:** Abierta la puerta por los juegos de suma distinta de cero y por “El Cálculo del Consenso” del Nobel J. Buchanan, en los 80’s surge una literatura más cooperativista y relacional: *“Getting to Yes”*, Roger Fisher y William Ury (1991); *“Coo-petition”*, Nalebuff y Brandenburg (1997). Se habla de estrategias win-win.
 - **Introducir la conectividad:** En los 90’s se enfatiza desde distintos espacios el mundo en red, las redes sociales. La inteligencia pasa a ser conectiva en *“The Skin of Culture”* (1999) de Derrick de Kerckhoven.
 - **Superar la racionalidad:** También en los 90’s el neurofisiólogo portugués Antonio Damasio (Descartes’ error, 1994) recupera el papel de las emociones en la toma de decisiones; una idea que divulga Daniel Goleman (Emotional Intelligence 1995). No menos importantes los trabajos de Daniel Kahneman que le valieron el Nobel de Economía en 2002.
 - **Incorporar las neurociencias:** Encontramos tres intentos de multidisciplinariedad a través de la “Neuroeconomía”, fundada en 2001 por Kevin McCabe, Daniel Houser, Lee Ryan, Vernon Smith y Theodore Trouard; el “Neuromarketing” de Néstor Braidot (2005) y el “Neuropolitics” del profesor de lingüística de la Universidad de Berkeley, George Lakoff y su *“The Political Mind”* (2008) con sus metáforas, narrativas y marcos mentales.
 - **Incorporar la evolución y el caos:** esta corriente surge (Laszlo y Laius *“L'économie du chaos”* 1998) como una herencia tardía del neo-evolucionismo cultural y antropológico de Leslie White y Julian Steward. Critica el paradigma clásico y denuncia que la innovación no se puede explicar desde el mecanicismo.

En cambio, las propiedades de los sistemas complejos adaptativos permiten abordar la generación de ideas innovadoras.

- **Conciliar los parámetros estratégicos con los objetivos empresariales:** Una cuestión que se resolvería con el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992)
- **El neo-institucionalismo:** Basado en las propuestas del Premio Nobel de 1993 Douglass North. Su idea clave es que los miembros de una organización desarrollan creencias y significados (culturas), que ajustan las estructuras a sus necesidades. Una función que cumplen perfectamente las comunicaciones.
- **El management narrativo:** Frente a los modelos que abordan la comunicación como transmisión de información, los estudios culturales nos ayudan a entender la organización como generadora de sentido.
- **The Cluetrain Manifesto (www.cluetrain.com):** los mercados son conversaciones. Pérdida de diálogo entre las compañías y su audiencias. (Searls y Weinberger, 1999).

6. Los movimientos refundadores: En medio de estas propuestas innovadoras encontramos dos movimientos que en vez de parcheos y de cambios puntuales lo que hace falta es una verdadera refundación de la disciplina. Uno de ellos, el Foro Iberoamerican Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) pone el énfasis en la refundación de la Estrategia, el otro HMB lo pone en la refundación de la Dirección Estratégica (management).

- **La Nueva Teoría Estratégica (NTE) 2001/2011:** La primera vez que se plantea la necesidad de una nueva teoría estratégica es en 2001 en la pag. 672 del libro “Estrategias de comunicación” (Rafael Alberto Pérez): “*Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional*”. Reflexiones parecidas estaban presentes en otros expertos latinoamericanos: en Sandra Massoni: “*La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural*” (1990); en Jesús Martín Barbero (2002) al sugerir la “*posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad*”; en Marcelo Manucci (2004): “*Diseñar estrategia es diseñar significados*”.

La propuesta conectó con expertos de diferentes países y dio lugar en 2003 al nacimiento de FISEC como una asociación sin ánimo de lucro que sirviese de plataforma de intercambio y debate. Actualmente tiene 485 miembros de 122 Universidades, y de unos 130 Medios de Comunicación, Instituciones y Empresas de 17 países de Iberoamérica mas USA, Francia, Alemania, Italia y Rusia. Desde entonces FISEC ha realizado 8 encuentros internacionales elaborando y debatiendo esa nueva teoría. La respuesta se llama **La Nueva Teoría Estratégica (NTE)** y se concreta en el libro “Hacia una teoría general de la estrategia” (Alberto Pérez, Massoni, 2009) Prologado por el Secretario General Iberoamericano, Enrique V. Iglesias: “*Es esta una Teoría General de la Estrategia útil y abierta. Una nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, superar fronteras y lindes arbitrarios e incorporar visiones de conjunto tanto multilaterales como “transdisciplinarias”*”. Lo importante para nosotros es que la NTE **refunda la estrategia desde la comunicación**. No es este el lugar para explicar la NTE, pero baste decir que propone 7 cambios con respecto a las formulaciones al uso:

- 1) En el paradigma: de la fragmentación a la complejidad.
- 2) En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.
- 3) En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.
- 4) En el objeto de estudio y en el enfoque: de lo contingente a lo

- inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.
- 5) En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.
 - 6) En el método: nuevas herramientas.
 - 7) En la metodología: nuevos modelos.

La Estrategia que surge de esta refundación difiere sustancialmente de la teoría que todavía hoy se imparte en las Business School: la NTE es una teoría general de la estrategia y no solo militar o empresarial; trabaja desde un nuevo paradigma científico: la complejidad; tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional; mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante. Una teoría articuladora necesitaba un sistema de articulación y lo encuentra en la comunicación. Ya no se trata de una conexión: es toda una alianza.

- **La segunda refundación: 2008/2011 Half Moon Bay:** En 2007 Gary Hamel retoma la reflexión iniciada por él mismo y C.K. Prahalad en 1994 (ya citada) en su libro “The Future of Management” cuyo primer capítulo lleva por título “¿El final del Management”. Pero sería en 2008 cuando reunido en Half Moon Bay con un grupo de expertos provocase una refundación del management estratégico. La sintetizan en una proclama de 25 conclusiones (Hamel, 2009). En ella dan a conocer la gravedad de los fallos y desfases del management. Hubo coincidencia en el diagnóstico: el modelo de gestión que predomina en las grandes organizaciones está seriamente desfasado. Surgió en el siglo XIX para lograr que unos recursos humanos semi-cualificados, haciendo la misma cosa una y otra vez, llegasen a ser más efectivos. Es evidente que ese ya no es el reto para las compañías de hoy.

“Managers today face a new set of problems, products of a volatile and unforgiving environment. Some of the most critical (...) To successfully address these problems, executives and experts must first admit that they’ve reached the limits of Management —the industrial age paradigm built atop the principles of standardization, specialization, hierarchy, control, and primacy of shareholder interests. They must face the fact that tomorrow’s business imperatives lie outside the performance envelope of today’s bureaucracy-infused management practices” (Gary Hamel, 2009).

Conscientes de las críticas que iban a provocar se autodenominaron “renegados”: “A global community of management renegades brought together by Gary Hamel’s Harvard Business Review article”. Hoy día Hamel parece haber suavizado esas posiciones y nos dice que es el momento para “reinventar el management”, mientras la Harvard Business Review crea una sección de Reventing your Business.

CONCLUSIONES 2.1.

Es el momento de comprobar si esta incursión en el territorio de la Estrategia nos permite contestar a las preguntas que nos habíamos planteado en el inicio:

1. Respecto a la cuestión de qué Estrategia estamos hablando, hemos apreciado un fuerte desplazamiento semántico y conceptual desde el campo militar en el que la Estrategia se origina, para moverse hacia la vida civil en la política y la economía, para terminar aplicándose hoy a cualquier ámbito de la vida social. Hasta fechas muy recientes la noción ha cambiado en sentido, aunque no en dirección. Primero se enfatizó el uso (inteligente) de la fuerza -ganar al otro, la guerra- después, sería ganar al competidor. Y cuando al fin se enfatiza la inteligencia, la racionalidad toma el centro del pensamiento estratégico y lo tiñe de un fuerte cartesianismo, una situación que alcanza su plenitud en el management. En ese viaje, la noción elemental de Estrategia va tomado forma hasta sintetizarse en una fórmula sencilla y compleja: “Pensamiento para la acción eficaz en situación ante otros”. De ahí se desplaza de nuevo a otra fórmula; “Pensamiento

anticipativo que nos permite elegir el camino hacia nuestras metas". Pero no es hasta la llegada de los proyectos refundadores cuando la Estrategia cambia no solo de sentido también de dirección y se replantea como una ciencia de la articulación. En ese contexto, la NTE nos propone una teoría general, abierta a todos los dominios de la acción humana y acorde con los nuevos paradigmas de la ciencia. Una teoría para la articulación social más que para el conflicto. La Estrategia así concebida es la disciplina que asiste a los hombres y mujeres de acción a reconfigurar su patrón de conectividad y a elegir el camino que mejor les ayude a alcanzar el futuro que desean. Y las "estrategias" (con minúscula) "*el conjunto de elecciones (cauces de acción) que se adoptan en un momento concreto para alcanzar determinados futuros (metas) teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de otras fuerzas, seres o sistemas*".

2. Para que eso ocurriera la Estrategia tuvo que dejar de trabajar con constructos como el actor racional, el homo economicus, el jugador, etc. y recuperar al ser humano relacional. Esta encarnación de la Estrategia es la que va a permitir pasar de las teorías a la acción, de la acción a las prácticas profesionales y del conflicto a la articulación. Si se me permite parafrasear a Francisco Varela y su *embodied mind*, yo diría que hoy estamos ante una *embodied strategy*. Algo que ha pasado desapercibido para muchos pero que constituye, en mi opinión, uno de los rasgos más relevantes de esta enorme transformación que ha vivido la Estrategia. Es esa embodied strategy, al tratar con seres humanos relacionales, la que permite entender el juego de complementariedades que la vida nos ofrece. Y nos plantea tal y como la ciencia y las humanidades nos muestran, que el mundo no sólo es depredación, es también, y sobre todo, colaboración, coordinación y cooperación. El concepto de Estrategia muta así en su sentido y su dirección. La conclusión a la que nos llevan estas reflexiones es clara. La sintetiza muy bien Jesús Galindo: Las responsabilidades sociales en general y ecológicas exigen un pensamiento y un método sobre la Estrategia más allá de la ganancia individual o particular. Un nuevo espacio con más dimensiones que las percibidas sólo desde el punto de vista de un ego individual, solitario y ambicioso. El pensamiento estratégico se enriquece por el contacto con la filosofía, con las ciencias sociales, con las ciencias exactas. Lo que partió de la guerra, de la Economía y la Política, tiene ahora otros temas en la agenda por desarrollar. El resultado de esta reflexión analítica es la imagen del tránsito del jugador racional al hombre jugador. De aquel que sólo juega para ganar, al que trata de entender todas las condiciones del juego para mejor jugar. Del actor individual o particular, frente a un entorno, una alteridad amenazante y coercitiva, al actor que interactúa y se relaciona con su entorno y con los otros, para convivir mejor con ellos. Parece que el concepto que completa la figura del hombre jugador es la comunicación, visión emergente a partir de la imagen de las partidas en el nuevo concepto de juego complejo, interactivo y co-participativo (Galindo 2011).
3. Respecto a si todas las estrategias son comunicativas, qué son las estrategias de comunicación y qué son las estrategias cuando no son comunicativas, son cuestiones que apenas han sido tratadas por los expertos y sobre las que hay escasa literatura. No puede extrañarnos si tenemos en cuenta que, en los últimos años, la mayoría de los libros sobre Estrategia se han escrito desde el management y éstos no han tenido en cuenta a la comunicación, sólo a la información (Moss y Warnaby, 1998). Pero si nos fijamos en la letra pequeña veremos que las estrategias suelen ser clasificadas en función de sus metas (estrategia financiera, dietética; publicitaria); de su perfil de ruta (estrategia adaptativa, estrategia cíclica) y de sus principales elementos (comunicativos, gastronómicos). En este sentido, se suele hablar de estrategias de comunicación cuando el objetivo es comunicativo (por ejemplo alcanzar un 40% de conocimiento) y, finalmente, cuando la comunicación es el único elemento o el elemento principal de su mix (una campaña de publicidad). Así concebidas las estrategias de comunicación serían una parte o una subcategoría de las estrategias. Se hace evidente, pues, que no todas las estrategias son comunicativas. Y que cuando no lo son, pueden serlo de otras muchas cosas como:

estrategias sanitarias, de tráfico, gastronómica, etc.

4. Y finalmente, respecto al adjetivo “estratégico” y qué cualidades traslada al sustantivo al que califica, hoy podemos decir que una acción se considera “estratégica” cuando cumpla al menos ciertos rasgos. Estos rasgos han variado a lo largo del tiempo, pero si nos fijamos en sus constantes encontraremos al menos cinco: (a) que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o escenario futuro; (b) que en su elección el sujeto haya actuado anticipativamente; (c) que se haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas; (d) que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen a ese futuro deseado, y (e) que se haya elegido una. Si además trabajamos dentro de los nuevos paradigmas, entonces tendría que tener otros rasgos adicionales: reconfiguración del patrón de conectividad, articulación de percepciones, encuentro, emergencias, etc. Pero no por ser estratégica sino por ser sensible a los nuevos paradigmas.

2.2. La jungla de la comunicación

“FISEC y la Nueva Teoría Estratégica hacen la aplicación de la Complejidad a la Comunicación (y a la Estrategia). Yo lo he hecho en sentido inverso: la aplicación de la Comunicación a la Complejidad”
Edgar Morin

La Comunicación es el otro fenómeno que acota nuestro objeto de estudio y la segunda jungla que vamos a recorrer y analizar. De la Comunicación nos va a interesar aquí su relación y conexiones con la Estrategia: en qué sentido puede ser calificada de “estratégica”.

- **El origen del fenómeno:** Al igual que la Estrategia, la Comunicación es una capacidad de los seres vivos. El fenómeno comunicativo es tan antiguo y común como la vida misma. “*Ser ya es comunicarse*” (Borden, 1974). Común e inevitable, pues aunque quisieramos, no podríamos dejar de comunicarnos (Watzlawick, 1997). El hecho de que la interacción comunicativa tenga un mejor balance energético que la física e incremente la capacidad de supervivencia puede ser la explicación de que en la historia de la humanidad haya habido un desplazamiento de actos físicos a actos comunicativos. Algo que aprendí (Alberto Pérez 2001) de Manuel Martín Serrano (1981) y que ahora el psicólogo de Harvard Esteve Pinker viene a confirmar con sus tesis de que la agresividad tiende a desaparecer del comportamiento humano (2009) “*Vivimos en un mundo cada vez más empático*” añade Punset (2011). Lo extraño es, que salvo excepciones, no merecieron el interés de los estudiosos de la comunicación.

- **Dimensiones:** Al estudiar la Comunicación hemos de diferenciar entre: Comunicación (con mayúscula): la disciplina y la categoría académica; comunicar: el proceso interactivo relacional; y comunicaciones (en plural y con minúscula): los actos expresivos en que se concreta el fenómeno. También aquí ha habido ambigüedad semántica y desplazamientos conceptuales según las épocas y autores.

- **La palabra:** Estamos ante un término tan fascinante como irritante. La palabra *comunicación* es una cajón de sastre donde cabe de todo: coches, trenes, teléfonos, cadenas de televisión, y hasta... delfines, pues hoy sabemos gracias Lorenz, Tinbergen y Von Frisch que los animales también se comunican (Alberto Pérez, 2001; Galindo Cáceres, 2005). Demasiadas cosas para una sola palabra, por ello no está de más rastrear su origen. Los griegos empleaban *anakoinoum* (tener algo en común); los romanos *impertire* (dar una parte a alguien). El actual vocablo *comunicación* viene del latín *communicatio-communicationes*, de significado similar al actual en castellano. Tanto el sustantivo *communicatio* como el verbo *communico* tienen su origen en el término *communis*, palabra formada por *cum* (con) y del tema *munia* (deberes, vínculos). Este último (raíz *ma*, ceñir) genera en latín otras palabras de similar expresión en

torno al concepto de “unir juntamente”, así *moenia*, los muros que encierran la ciudad, de donde viene *moenir*, fortificar. De esta forma en el propio origen del término *comunicación* se encierran las ideas de *integración* (crear vínculos comunes) y de la *esfera pública* en que se generan (la ciudad) y a la cual fortalecen. Pero, como Aranguren (1967) matizaría; si bien la palabra *comunicación* significa “*puesta en común*”, la ciencia de la comunicación la toma en el sentido más restringido de “*comunicación de mensajes*” (Abraham Moles, 1982). Sería en Estados Unidos donde el término comenzase a designar la prensa, la radio, el cine y la televisión como *medios de comunicación*.

- **El concepto:** Tampoco aquí las cosas mejoran. Ya Thayer (1936) se refirió en su día a veinticinco diferentes concepciones del término *comunicación* y Bettinghaus (1966) ha llegado a recoger más de cincuenta descripciones diferentes de su proceso. Muchas de estas divergencias se deben, en gran medida, al carácter multidisciplinar de su estudio y, en consecuencia, a las diferentes aproximaciones y enfoques que han marcado la mirada de los autores que se han interesado por ella (Fauconier, 1975). Otras divergencias se deben al carácter multi-funcional de una *Comunicación*. En la medida en que la *comunicación* sirve para cumplir múltiples funciones: cohesionar, educar, informar, persuadir, seducir, motivar, etc. ha dominado hasta fechas recientes un enfoque instrumental de la *comunicación*. Además hay una tendencia de adjetivar la *comunicación* de persuasiva, propagandística, educativa, política, pública o de... estratégica y, de estudiar esos aspectos por separado sin que a los autores les preocupe en exceso si se trata o no de categorías conceptuales debidamente delimitadas. En todo caso habría que esperar a la primera mitad del siglo XX para encontrar las primeras teorías y concepciones científicas.

- **La literatura:** Al igual que ocurrió con la Estrategia, los primeros textos sobre *Comunicación* datan del siglo V a.c. Y todo indica que la retórica nació en Sicilia en el siglo V. a.c. con el texto de Corax de Siracusa (476 a.C.) que se considera fundacional, se orienta a ayudar a los ciudadanos ordinarios a defender sus demandas en los tribunales¹. La *verdad* que no es creíble, difícilmente es aceptada. Para Corax, el objeto de la retórica es la argumentación y, su principio básico, la verosimilitud y la probabilidad. Junto a esta retórica de la *verosimilitud*, Empédocles de Agrigento (493-433 a.C.) desarrolló, también en Sicilia, otra retórica psicagógica o *conductora de almas* relacionada con la medicina y con la magia. Desde Sicilia la retórica es llevada a Atenas por Tisias, discípulo de Corax, y por Gorgias. Es así como la retórica pasa a ser patrimonio de los sofistas. Un término que se aplicaba a los profesores que enseñaban el nuevo saber: la literatura, la ciencia, la filosofía y, especialmente, la oratoria. Ellos fueron los primeros humanistas. Y si hoy sofista es un término peyorativo se debe a que Platón les acusó de preocuparse más por la persuasión que la verdad. Un temor al poder de la *comunicación* que llega hasta nuestros días.

Liderados por la retórica, después por la propaganda, y más tarde por el conjunto de disciplinas de ellas derivadas, el *trivium*, el *cuatrivium* (3 de sus 7 artes eran comunicativas: la gramática, la dialéctica y la retórica) y el *ars predicandi*, etc. encontramos toda una larga genealogía que conducen los estudios sobre *Comunicación* hasta nuestros días. Habría que esperar a 1949 con *The Mathematical Theory of Communications* de Shannon y Weaver para tener una primera concepción científica de la *comunicación* como “el proceso de transmisión de información”. Hemos llegado así a la segunda mitad del siglo XX y los estudios sobre *comunicación* se mueven entre dos tendencias de signo opuesto: una convergente y la otra divergente:

a) **Convergencia:** Lo tardío de su estudio se ha visto compensado por una intensidad inusual. El siglo XX se ha caracterizado, en el ámbito de las ciencias sociales, por

¹ Los tiranos de Siracusa, Gelón y Hierón habían llevado a cabo expropiaciones masivas. Tras los alzamientos de Agrigento y Siracusa se estableció una forma de democracia y se iniciaron múltiples procesos para devolver las propiedades confiscadas (Hernández Guerrero y García Tejera, 1994).

una intensa reflexión sobre el lenguaje. Es el famoso *giro lingüístico*. A través de él la sociedad pasó de ser vista como un conjunto de cosas, a concebirse como un conjunto de comunicaciones, una realidad concebida como generadora de sentido. Se produce así una fuerte convergencia de diversas disciplinas científicas sobre el fenómeno comunicacional. Se da la circunstancia que el científico que mejor supo explicar la íntima conexión entre la comunicación y el pensamiento humano fue un psicólogo: Vygotski. El que terminó de ubicarla entre el cuerpo y la mente fue un neurofisiólogo, el portugués Damasio, en su “Error de Descartes”. El que nos aportó su primera formulación/definición científica, un matemático: Shannon. El que mejor relacionó comunicación y herencia cultural, un ingeniero: Korzybski, el padre de la *semántica general*, con su idea germinal del “time-bound”. Uno de los primeros que relacionó comunicación con reglas y actos sociales, un antropólogo: Huizinga y su *homo ludens*; el segundo, un filósofo analítico: Wittgenstein, y sus *juegos de lenguaje*. El que mejor ha relacionado comunicación con capacidad simbólica, cultura y humanidad, un filósofo e historiador, Cassirer, el padre del *homo symbolicus*. El que mejor ha relacionado comunicación con evolución y conocimiento, un neurobiólogo, el chileno Maturana, padre de la *biología del conocimiento*. ¿Quieren que sigamos...?

Bueno, la conclusión es bastante elemental: o bien la comunicación no es cosa de comunicadores o bien los comunicadores necesitan avanzar transdisciplinariamente integrando en su visión unificada las diferentes ciencias y disciplinas que aportan lecturas complementarias de ese fenómeno que llamamos comunicación (Alberto Pérez, 2004d; Alberto Pérez y Massoni, 2009). Un camino con algunos sobresaltos.

Ya en los sesenta Wilbur Schramm en su obra “*Investigación de la comunicación en Estados Unidos*” (1965) enfatiza ambos hechos: la convergencia multidisciplinar y la decepción subsiguiente: “*La teoría y la investigación de la comunicación han atraído el interés de psicólogos, antropólogos, estadistas, economistas, matemáticos, historiadores y lingüistas; los hombres dedicados a estas disciplinas científicas y a otros campos han contribuido a la comprensión de la comunicación. Es una encrucijada por la que muchos han pasado, pero en la que pocos se han detenido*”.

Frankling H.Knower (1966) cita más de veinte disciplinas académicas que proveen contenidos y métodos de investigación en alguna fase del proceso comunicativo. Y Lotman (1998) llega a sostener que es, en el campo de las ciencias de la comunicación a través de las matemáticas, la teoría de la información, la cibernetica etc., donde se puede llegar a superar la contraposición decimonónica entre ciencias exactas y ciencias humanas.

Paralelamente a esta convergencia teórica se produjeron intentos de otra convergencia, esta vez para vincular la teoría con la práctica profesional (Múnera, 2010) Lo que llevó a unificar prácticas y oficios diversos con el fin de estructurar en los planes de estudio la capacitación de una profesión reconocida en el campo laboral (Macías y Cardona, 2007) En el caso español la primera Facultad -llamada de Ciencias de la Información y no de la Comunicación como en México- creada 1973 en la Universidad Complutense de Madrid, fue el resultado de refundir las Escuelas Oficiales de Periodismo (de ahí el nombre de información), Publicidad y Cinematografía. Un intento que, por otra parte, no resolvió los problemas de fondo y menos aún el de la división entre el conocimiento práctico y el teórico.

- **Divergencia:** Los desplazamientos hacia un campo unificado que acabamos de citar no deben hacernos olvidar que esas distintas tentativas y ensayos no han pasado de ser eso: intentos. Y aunque en un momento se habló de la Teoría de la Comunicación hoy se prefiere hablar de **teorías** en plural. Ya en los 70's, partiendo de una distinción clásica (Morris, 1938; Carnap, 1942) se hablaba de tres grandes corrientes: **sintáctica, semántica y pragmática** con sus respectivas conceptualizaciones.

- Para la corriente Sintáctica derivada de la Teoría de la Información, la comunicación es un “proceso” y la información una “medida”.
- Para la corriente semántica la comunicación no sólo transmite nuevos datos (informaciones) sobre el entorno, sino que les da un sentido y un significado. Nos habla así de la sociedad como un espacio cultural y semiótico y del hombre como intérprete y constructor de su propia realidad.
- Para la corriente pragmática derivada del giro retórico la comunicación es una forma de acción: la acción comunicativa.

Pronto a esta lista corta habría que añadir las corrientes funcionalista (Laswell); conductista (Watson); estructuralista (Jakobson; Levi-Strauss); antropológica e interaccionista (Margaret Mead, Watzlawick, Palo Alto), sin olvidar los estudios culturales (Escuela de Birmingham); la teoría crítica (Horkheimer, Adorno; Marcuse); la acción comunicativa (Habermas); la intermediación (Martin Serrano, Martin-Barbero); la sistémica significativa (Luhmann) y la producción de sentido y el constructivismo (Berger y Luckmann) (Véase, Wolf, 1987). A ello habría que añadir aquellos abordajes más caracterizados por las posiciones ideológicas de los investigadores, que por las propias exigencias epistemológicas: pragmáticos, humanistas, analistas sociales, críticos de corte marxista, utópicos, e incluso pragmáticos utópicos, etc. Sin olvidar los estudios de la comunicación relacionadas con el poder, desde las visiones más filosóficas de Baudrillard; Bourdieu y Foucault hasta las más pragmáticas del marketing político (Maarek, 1995; Luque, 1996 y tantos otros) También habría que citar aquellos autores que estudian el impacto de las nuevas tecnologías de la información desde MacLuhan hasta Octavio Islas, pasando por un Manuel Castells que abandonó la confrontación urbana de corte marxista des un primeros trabajos por un mundo en red.

Ante esta situación surgen las voces que denuncian la carencia de un marco disciplinario que de sustento al estudio de la Comunicación. Un **problema** que ya estaba presente en CIESPAL (Costa Rica, 1973) y Manuel Martin Serrano en 1982: “*La teoría de la comunicación tiene la tarea de integrar en un mismo modelo explicativo un sistema en el que rigen leyes físicas y biológicas, construcciones sociales y axiológicas.*

- **El escenario hoy (1990/ 2011):** ¿Qué ha quedado de tanta efervescencia? ¿Qué rasgos describen el escenario actual? Me permitiría decir que 6:

1. El problema epistemológico se ha hecho evidente pero continúa presente: Las tensiones entre una voluntad de convergencia y unas corrientes enrocadas en sus divergencias ha hecho que, a día de hoy, no dispongamos de un marco disciplinario que dé sustento al estudio de la Comunicación. Pero como destaca Sánchez Ruiz (2003), “si bien no hay disciplina, sí hay *campo de estudio* aunque más sociológico que epistemológico” pues tenemos ahí fuera objetos de estudio (la comunicación social, los medios, etc.) y una *comunidad* que se interesa. Yo me quedaría con esa última frase: **hoy hay una comunidad que ha tomado conciencia del problema.**

Este es el caso de Brasil (Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; Vassallo de Lopes, 2002; Marques de Melo, 2002 ; Margarida Kunch, 2003); en Argentina (Rivera, 1987, 1997; Follari, 2000); en Chile (V Congreso Iberamericano de ALAIC, 2000); en Bolivia (Luis Ramiro Beltrán, 2000); en Venezuela (Mato, 2001); en Colombia (Martin-Barbero, 2003; Antonio Roveda (2007, 2008, “009) y en México (Fuentes Navarro, 1989, 1992; Sanchez Ruiz, 1989; Guillermo Orozco Gómez, 1995 y Galindo Cáceres (1995; 2005); Carlos Luna (1995); Torrico, (1999) Norma Macias, Diana Cardona (2007).²

² Una lista que con seguridad está llena de ausencias no por demérito de sus autores sino por olvido o ignorancia mía.

Es precisamente esa reconducción del “campo académico de la Comunicación hacia una reconstrucción reflexiva”, que lideran los movimientos de la comunicología, el GUCOM, REDECOM y la Comunicometodología, los que nos conducen hasta esta VIII Bienal Iberoamericano de Puebla. Aunque no nos engañemos, como Macias y Cardona (2007) comentan- y desde mi experiencia confirmo- es una cuestión que no parece preocupar excesivamente a nuestros colegas y en la que solo unos pocos se han comprometido. Es el caso de las citadas autoras y de Jesús Galindo, en México y de Antonio Roveda en Colombia.

2. **Arrastramos viejos esquemas y categorizaciones:** No solo no hemos unificado el campo sino que aún convivimos con viejos fantasmas. Entre los que todavía sobreviven están: (a) la idea de que la comunicación es algo que un emisor hace a un receptor. Propio de la aproximación sintáctica heredada de la teoría de la información. Una teoría pensada para la transmisión de mensajes entre máquinas (telégrafo) y alejada del fenómeno esencialmente impreciso, contextual y social de la comunicación humana (Alberto Pérez y Massoni, 2009). Y (b) la vieja diferenciación entre comunicación informativa y persuasiva. A pesar de los meritorios esfuerzos de Kathleen K. Reardon (1981) por redifinir la persuasión se trata de una dicotomía que entendemos inconsistente. Desde una visión compleja toda comunicación es informativa y persuasiva a la vez.
3. **La visión que emerge de los nuevos paradigmas se está afianzando:** A pesar de las incertidumbres y de las resistencias, los estudios comunicacionales se están desarrollado en estos últimos 20 años en una dirección que rebasa los paradigmas clásicos. Tres corrientes merecen especialmente nuestro interés:

- **Teorías de la reducción de la incertidumbre:** La teoría de la reducción de la *incertidumbre* que sostienen Charles Berger y Richard Calabrese (1975) propone que *cuando dos extraños se encuentran, su principal preocupación es reducir la incertidumbre o acrecentar la predictibilidad de sus conductas y la de los demás en la interacción*. Feffer (1970) explica que esto sirve también para generar anticipaciones de la respuesta del otro a una acción proyectada. La certidumbre la obtendría el observador por inferencia y en ese sentido viene a coincidir con el principio deductivo de Kelly (1955), quien nos dice que las personas “se dedican a la predicción”. Por su parte los teóricos de las *normas* (Pearce y Cronen, 1978; Cushman 1977; Reardon-Boyton, 1978; Shimanoff, 1980) han propuesto que la gente desarrolla esquemas cognitivos que perciben y/o describen lo que “debiera” ocurrir en las interacciones. Lo que significa que en nuestra comunicación interviene en gran medida una anticipación y una planificación consciente.

Cronen y Pearce (1978) parten del supuesto de que la gente pacta una con otra para generar episodios determinados de comunicación. Cada persona supone que comparte con los demás participantes del acto comunicativo una compresión de lo que previsiblemente puede ocurrir y un acuerdo tácito en cuanto a la no transgresión de esas expectativas. De modo que, las normas del *consenso* constituyen un prerrequisito esencial de la *coordinación del significado*. Una concepción de la comunicación que nos lleva a la ingeniería del *consenso* de Bernays (1955) y que nos remite a la noción de *juego cooperativo*.

- **Constructivismo:** De acuerdo con el antiguo paradigma, el lenguaje no sería otra cosa que un instrumento que nos permite “describir” lo que percibimos (el mundo exterior) o “expresar” lo que pensamos o sentimos (nuestro mundo interior). Esta concepción convertía el lenguaje en una capacidad fundamentalmente pasiva o descriptiva. Se asumía que la realidad antecedia al lenguaje y éste se limitaba a “dar cuenta” de ella. Pero hoy ya no pensamos así. A partir de *Thought and Language* de Vygostki (1934), pero sobre todo a partir del giro *lingüístico* operado por pensadores como Wittgenstein, Heidegger y Maturana, hoy se han invertido las relaciones entre lenguaje y pensamiento. Según el nuevo paradigma,

el pensar discurre por los surcos abiertos por el habla. Y los neurocognitivos nos dicen que **el lenguaje juega un papel fundamental en todo el proceso perceptivo**, ya que determina la experiencia que tiene el individuo (y su comunidad) del “mundo real”. Una idea que ya encontramos en **Benjamín Lee Whorf** para quien las estructuras lingüísticas determinan lo que el individuo percibe del universo y cómo lo piensa (citado por **Steiner**). Y es a través de un mecanismo de “**re-construcción lingüística**” como logramos el acceso a fenómenos no lingüísticos (**Moriello**, 2005). “*Lo social, para los seres humanos, se constituye en el lenguaje. Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.*” (**Echeverría**, 2004). De ahí la *no-neutralidad* del lenguaje (de la que hablábamos hace un momento con respecto a la comunicación informativa y persuasiva) o lo que es igual, la *no-neutralidad* de la red de significados y sentidos por medio de la cual construimos nuestro mundo. Todas estas propuestas de comprensión del mundo a partir del lenguaje implican ver los fenómenos sociales de dos formas básicas: uno como expresión de una estructura lingüística que enmarca y constriñe sus elecciones de sentido, y otro como experiencia vital de un sujeto activo, capaz de proponer el mundo mismo y proponer su visión del mundo desde su cotidianidad única e irrepetible. Unas ideas que han defendido con contundencia y talento **Francisco Varela** y **Rafael Echeverría**.

- **Interaccionismo:** Hoy se entiende la comunicación social como un proceso de interacción macrosocial (J. Ibáñez, 1990; R. Penman, 1980; S. Massoni 1990); se amplía así la mirada que estaba ciertamente centrada en los mensajes y se comienza a examinar a la comunicación como un circuito espacio/temporal de acaecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, **personas en interacción**. Este enfoque deriva en una reconceptualización de la comunicación que destaca su dimensión como proceso en el marco de lo fluido (Massoni 2007, 2009), en tanto considera los **acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos**. La comunicación como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural (Massoni, 1990, 2007) y como sistema de articulación de percepciones plurales desde el que podemos dar nuevas configuraciones a nuestra trama relacional (Alberto Pérez, 2001, 2007, 2009). Estamos hablando de pasar de una comunicación lineal a una comunicación compleja. De una plana a otra multidimensional. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad. Como destaca Sandra Massoni la buena nueva es que la redefinición de la comunicación a partir de la interacción y el encuentro implica entender que no hay un narrador centrado, como tampoco hay un mundo interior y otro exterior, sino el acaecimiento de acciones y sentidos compartidos por quienes se ponen en contacto al comunicarse (Alberto Pérez y Massoni, 2009) (Véase Anexo nº 3).

4. **Emerge un nuevo sujeto que hace y se hace en el juego comunicativo:** Como resultados de estos procesos, hoy no solo podemos hablar de una *embody strategy* sino también una *embody communication*. **Hasta ahora, emisor y receptor eran roles, no personas.** Y algunos estudiosos de la comunicación atrincherados en posiciones ideológicas han mirado con recelo al emisor, un ser que supuestamente usa su saber comunicativo para manipular, al tiempo que han pretendido proteger y advertir al receptor de los riesgos que corría con manipulaciones culturales, políticas o comerciales, Haciendole pasar por el bueno de la película, sin darse cuenta de la complicidad real entre las audiencias y los medios. El final de esa historia es bien conocido: **ni el receptor era el bueno ni el emisor el malo, ni prejuzgar es científico**. Nuestro papel es estudiar el fenómeno (eso si, sin renunciar a nuestras propias posiciones éticas) y retornar el resultado de nuestras investigaciones a la sociedad para que tome sus propias decisiones. Afortunadamente hoy los académicos no solo se acercan a los sujetos de la comunicación de una manera más neutral si no que además los integran en el fenómeno comunicativo. Así el chileno Rafael Echeverría nos da tres aportes fundamentales:

- **Los seres humanos son seres lingüísticos:** Seres que viven en el lenguaje. El lenguaje es lo que hace a los seres humanos el tipo particular de seres que son.
 - **El lenguaje es generativo:** No solo describe y expresa el mundo exterior, sino que además es generativo: *crea realidades y modela nuestra identidad, nuestro futuro y el mundo en que vivimos*. La filosofía del lenguaje nos enseña hoy que el lenguaje es acción y crea realidades: hace que sucedan cosas. Y por medio de él participamos en el proceso continuo del devenir.
 - **Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje:** Echeverría afirma que “*el individuo no puede ser separado de su relato. El relato es constitutivo de lo que el individuo es*”. Algo que tristemente parece confirmar el mal de Alzheimer. Sin memoria, sin relato, es decir sin pasado y sin proyecto de futuro, los humanos dejamos de ser para meramente estar. “*Ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica. Un espacio abierto apuntando al futuro*”. Sin duda, una propuesta de claras implicaciones estratégicas.
5. **El despegue de los estudios sobre comunicación organizacional:** Es sabido que los grandes proyectos y las grandes estrategias raras veces son la obra de un hombre solo, sino que suelen ser el diseño de un sujeto colectivo llamado *organización*. Las organizaciones son hoy el gran sujeto de la comunicación y la acción pública. Los negocios, la política y el marketing (pero también la educación, la sanidad, e incluso la fiscalidad etc.) son procesos de intercambio manejados por organizaciones y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos. Una toma de conciencia que produjo el despegue de los estudios sobre comunicación corporativa/organizacional. Un nuevo escenario que se describe muy bien en “*Interfaces e tendencias da comunicação no contexto das organizações*” de Ivone Lourdes de Oliveira y Ana Theresa Nogueira Soares (2008).

“Nesse ceáro, a gestão da comunicação nas organizações pautada no paradigma clásico/informacional, centrado na emissão e recepção de informações, torna-se insuficiente para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e actores sociais” Oliveira y De Paula, 2008)

Al tiempo, las organizaciones cambian el viejo paradigma piramidal y jerárquico por otro plano, sistémico, conectivo y significativo, lo que les lleva a poner el énfasis en la comunicación, ya no para persuadir sino para dirigir. La comunicación pasa así a ser clave para conectar las inteligencias existentes en el seno de una organización (Derrick de Kerkhoven, 1997) y para manejar los interfaces con el entorno. De esta forma se subraya la necesidad de fomentar la comunicación para interconectar las aportaciones de cada componente y provocar sinergias entre ellos. La comunicación pasa así a ocupar un papel constituyente y no meramente instrumental. De ahí el énfasis que autores como Levi-Strauss y Castoriadis; Maturana y Varela; Luhmann, y Greenfield han puesto en la importancia de la **conversación** y la **construcción social de los significados**.

Sí entendemos a las organizaciones como entes vivos que se autotransforman y, a los organismos vivos como sistemas autopoieticos (**Maturana y Varela**, 1981), entonces la pregunta pasa a ser: ¿qué producen las organizaciones? Una pregunta que encontraría su respuesta en Luhmann: **significación**.

- La comunicación es el dispositivo fundamental de la configuración y de la dinámica de los sistemas sociales.
- Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación.

- Los sistemas sociales se autoconfiguran mediante un doble proceso: diferenciación e identidad.
- La comunicación es vital para el sistema social.

Una idea que ya estaba en el primer Beaudrillard, cuando dijo que la realidad era un sistema de símbolos superpuestos a un sistema de objetos. Y en Marcelo Manucci que nos propone “trabajar la comunicación como la gestión de significados”. La generación de sentido, se convierte así en la gran estrategia que debe guiar a una organización. La tarea directiva consistirá en saber establecer qué sentido y qué significación ha de generar una organización. No nos puede sorprender que uno de los temas centrales del I Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional (CIESPAL, Quito, 2003) fuese precisamente la necesidad de elaborar y ejecutar estrategias en las organizaciones y que el mexicano Rafael Ávila (2004) proponga una “reconstrucción disciplinaria”.

6. Internet y las redes sociales: los avances en la tecnología digital están permitiendo transformaciones que van más allá de lo estrictamente tecnológico, como la incorporación del feed back. Pero es una temática que solo voy a enunciar. La tratará pasado mañana el profesor Fernando Gutiérrez con el rigor que el tema se merece. Y será a él a quien haya que escuchar. Tan solo la cito aquí para decir que forma parte del nuevo escenario y para compartir unas palabras de otro ponente (que hablará mañana) Sandra Massoni cuando dice que con Internet la comunicación es un fenómeno más complejo; hace que la acción comunicativa se desplace desde el mensaje hacia el vínculo; y nos pone no en un espacio sino en una intersección: en redes fluidas y contingentes (podcast Dircom 2010).

CONCLUSIONES 2.2.

1. Después de este paseo por otros XXV siglos de pensamiento, esta vez siguiendo los senderos de la comunicación, hemos encontrado muchas similitudes con lo ocurrido en el campo de la Estrategia. También la comunicación ha tenido varias agendas a lo largo del tiempo, casi todas asociadas con la persuasión y el control. Pero en paralelo, otra corriente nos habla de coordinación, cooperación y negociación. De este contexto dialéctico surge un proyecto colectivo de construcción de una Ingeniería en Comunicación Social. La TNE de FISEC es parte de este movimiento hacia posiciones dialogantes.
2. Respecto a la cuestión que nos planteábamos al inicio de este trabajo de qué es Comunicación, hemos de decir que también la Comunicación sale transformada de su baño en los nuevos paradigmas. Al igual que la Estrategia, la Comunicación también se ha encarnado (*embody communication*) y ha dejado de ser instrumental para ser constituyente de nuestra humanidad, pero también de nuestra trama vital. Deja de ser transmisión para pasar a ser una categoría de la acción. Deja de ser algo que un emisor hace a un receptor para ser el espacio de encuentro de nuestro yo con su entorno, de construcción de nuestro mundo y de relación con nuestros semejantes. Deja de ser un sistema unidireccional para ser un sistema interactivo, relacional y social de hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación. Un sistema que nos permite generar significación conjunta, articular nuestras diferencias y configurar nuestra trama social presente y futura. Cuando se habla de la comunicación como el sistema en que los seres humanos se crean a sí mismos en su devenir, se está estableciendo una conexión clara con la Estrategia.

2.3. La jungla de las intersecciones: la comunicación estratégica

Al fin hemos llegado al lugar en que los senderos se encuentran después de muchos años de bifurcaciones: la comunicación estratégica. Y si en los recorridos anteriores ya hemos

concretado de qué Estrategia y de que Comunicación estamos hablando, la pregunta ahora es qué significa realmente *comunicación estratégica*? ¿Cómo podemos distinguir entre el uso estratégico de la comunicación y su uso “no estratégico”?

Tenemos una solución fácil. Sabemos lo que es comunicación y sabemos lo que es estratégico: solo hay que juntarlo. Pero, pienso que elementos tan complejos como los que estamos tratando no se armonizan con una simple combinación de palabras. Tampoco es esa la metodología que hemos establecido. Lo que realmente nos corresponde ahora es revisar la literatura específica sobre comunicación estratégica y entender como otros – aquellos que han trabajado este campo- lo han entendido.

- El origen del fenómeno:

“*La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es nueva: desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación. De hecho, todos estaríamos de acuerdo en que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite*”. Son palabras del General Alonso Baquer (2001), uno de los autores que en España ha estudiado con mayor rigor la noción de estrategia desde sus múltiples acepciones. Pero si la *comunicación estratégica* existió desde siempre, sabemos que no podía llamarse así. Pues, como ya se ha dicho, hasta finales del XVIII la palabra *estrategia* ha tenido un sentido exclusivamente castrense y por *comunicación estratégica* se hubiese entendido, en el mejor de los casos, algún tipo de comunicación militar. Esa es la principal razón de que ambos términos, Estrategia y Comunicación hayan vivido vidas separadas. Hubo que esperar al Capítulo XII de “*Scientific Advertising*” (Hopkins, 1923) para que se vinculase por primera vez estrategia con comunicación, o más preciso con una de sus manifestaciones: la publicidad. La innovación de Hopkins fue apoyarse en la extensión analógica del paradigma militar de la estrategia y no en el retórico-persuasivo de la comunicación. En sus propias palabras: “*Advertising is much like war, minus the venom. Or much, if you prefer, like a game of chess*”. Sin saberlo Hopkins había puesto los cimientos de una nueva categoría.

- Dimensiones: Todo indica que estamos ante un interfaz de dos capacidades humanas. Si vemos el fenómeno del lado de la Estrategia, esta recibe las cualidades articuladoras y significativas de la Comunicación y si lo vemos del lado de la Comunicación, esta se beneficia de las cualidades anticipativas y de cálculo ante terceros de la Estrategia. Dependiendo de qué disciplina proceda el investigador predominará una dimensión u otra.

- La expresión: Sus primeros usos fueron relativos a la publicidad. Se hablaba de *Estrategias Publicitarias*. Una expresión que rechinaba a la Academia. Harvard University tiene que esperar a los años 60’s para sustituir el término *policy* por *strategy*. Y recuerdo que por el año 1974/75 cuando impartía “Estrategia Publicitaria” en la Universidad Complutense de Madrid mis colegas me preguntaban jocosos si les iba a impartir clase a los alumnos o a darles la instrucción militar. Con el tiempo se abrió el foco y se comenzó a hablar de *Estrategias de Comunicación* y de *comunicaciones estratégicas*.

- El concepto: El espacio conceptual en que se ubica hoy la “comunicación estratégica” es el resultado de los desplazamientos de la Estrategia y de la Comunicación hacia los nuevos paradigmas. Pero también aquí encontramos diversas corrientes.

- La literatura: Aunque la conexión entre estrategia y publicidad se establece en 1923, hay que esperar varias décadas para que esta temática trascienda el ámbito de las revistas profesionales de publicidad y merezca algo más que una referencia en algún capítulo de libro. De hecho los primeros libros dedicados explícitamente a las Estrategias Publicitarias se

publican a finales de los años 50's y hasta los 80's apenas superan la decena: "Advertising management" de Borden y Marshall (1959); "The strategy of Desire" de Dichter (1960); "Estrategias publicitarias" de Bogart (1967); "Elaboración del mensaje publicitario", de Cristóbal Marín (1971); "Estrategia publicitaria y de Marketing", de Audy (1973); "Advertising Management" de Aaker (1975); "La eficacia de la publicidad ante las actitudes de los consumidores" de Alberto Pérez y Suso (1977); "Estrategias publicitarias" de Alberto Pérez y Martínez Ramos (1981); "Strategic Advertising Campaigns" (1979) y "Essentials of Advertising Strategy" (1981) de Schultz.

En la mayoría de estos textos la estrategia publicitaria es entendida como una idea rectora que da sentido al conjunto de acciones y de esta forma potencia el poder de la comunicación. Recuerdo que esta idea ya estaba presente en mi primer trabajo de investigación sobre estrategia³. En él, como complemento al estudio de documentación (desk information) se realizó una consulta internacional a expertos. Sus respuestas resultan significativas:

- "*La estrategia publicitaria describe la visión global con que debe enfocarse la publicidad para alcanzar los objetivos asignados*" Clay S. TIMON (Senior Vice President International, Doyle, Dane, Bernbach, New York).
- "*La estrategia publicitaria es la guía de oro para alcanzar una meta*": Prf. Dr. Wayne ALEXANDER (Department of Business Administration, "Moorhead University" Minnesota).
- "*La estrategia publicitaria se refiere a la dirección y guía que debe utilizarse como columna vertebral para la formulación de tácticas publicitarias*": Murray W. GROSS (Vice President, Grey Advertising, New York).
- "*Una metodología para la comunicación y la persuasión*" Information Manager (Denver Research Institute, Colorado).

"Visión global", "guía de oro" (*blueprint*), "columna vertebral", "métodos" y "metodología" son expresiones que ponen el énfasis en la capacidad de vertebración que la estrategia aporta a la acción publicitaria y comunicativa por extensión.

De la publicidad, la estrategia pasa a las relaciones públicas- un término generoso que en aquel contexto podría entenderse por comunicación corporativa. Se desarrolla una literatura sobre estrategias de las RRPP: Cutlip y Center, 1952; Gruning y Hunt (1984); Boyry (1989); Botan y Hazleton (1989); Wilcox, Cameron, Ault y Agee (1989); Kendall (1997); A. Arceo Vacas (1999), Steyn (2003). En ese contexto se habla de que los programas de comunicación deben ser gestionados estratégicamente si se quiere construir relaciones a largo plazo (Grunig and Repper 1992).

Los expertos argumentan que las relaciones públicas, y por extensión la comunicación, juegan un papel clave al ayudar a las organizaciones a escanear y diagnosticar sus entornos, manejar los roles externos representativos y a generar los intercambios entre los públicos externos (stakeholders) y las capacidades y competencias de la organización (Aldrich and Herker, 1977; Cutlip *et al.*, 1994). Y, que esa función estratégica merece ser reconocida por un management que ha vivido de espaldas a la comunicación.

Despegó así una tendencia a "estrategizar" las comunicaciones orientadas a fines de la que no se escapó ni la propaganda religiosa. Es el caso de Greinacher y su "Estrategia de una pastoral diocesana" y de la "Estrategia social de Jesús" de W. Kennedy.

Llegamos así a unos años 90's en los que el término *estratégico* aparece por doquier ligado a la comunicación. Y aunque en ese momento no se habían publicado trabajos de fondo

³ En 1978 el Instituto Nacional de Publicidad, encomendó a la empresa Emopública la realización de un estudio sobre "Métodos para la realización de la estrategia publicitaria". La dirección de la investigación fue llevada a cabo conjuntamente por el profesor de "Estrategia de la publicidad y de las Relaciones Públicas" de la Universidad Complutense, y por el Director de Emopública, el también profesor Emilio Martínez Ramos. Una adaptación de dicha investigación fue publicada posteriormente por el Instituto nacional de Publicidad (Alberto Pérez y Martínez Ramos, 1981)

que lo soportasen, todo indicaba ya que no se trataba de una tendencia pasajera y que la comunicación estratégica había venido para quedarse.

- **El escenario hoy (1990/ 2011):** El proceso es tan reciente que carecemos de la necesaria perspectiva. En todo caso destacan 5 rasgos que merecen nuestra atención:

1. Triple convergencia: Aunque estamos lejos de la tan deseada unificación del campo, los esfuerzos no han sido en vano. Ya se ha hecho un largo camino. Los desplazamientos a los que venimos asistiendo han facilitado al menos tres convergencias:

- Una **primera convergencia** es teórica: Tanto la Estrategia y la Comunicación han cambiado y lo han hecho en la misma dirección que entendemos es la correcta: los nuevos paradigmas científicos y sociales. Eso hace que nunca la Comunicación haya sido tan estratégica ni la estrategia tan comunicativa. Pero eso no debería llevarnos a confundirlos.
- Junto a esta convergencia en la mirada hay una **segunda convergencia:** la de los distintos sistemas de comunicación que en el seno de las organizaciones manejan las Direcciones de Comunicación: relaciones públicas, publicidad, newsletters, comunicación on line, diálogo en las redes sociales. Todos, sistemas que necesitaban estar interconectados mediante una estrategia global que los vertebrase alrededor de los objetivos de la organización. De ahí la idea de una comunicación estratégica integral organizacional.
- La organización se convierte así en el espacio de una **tercera convergencia**, la de las teorías académicas y la práctica profesional. Las organizaciones -en cuanto sujeto colectivo que son- incorporan profesionalmente y encarnan, en sus procesos de interacción internos y externos, ideas estratégicas generadas y/o impartidas en las Universidades. Algunas llegan a ponerse de moda entre los altos ejecutivos. Fue el caso de las matrices de Porter en los 90's.

2. Efervescencia: A partir de los 90's surge una literatura centrada en las estrategias de comunicación y en la comunicación estratégica. Véase: Caywwod, (1997); R. Kendall (1997); P. Capriotti (1999); Dolphin y Fan (2000); Alberto Pérez (2001); Tironi (2004) Manucci, (2004; 2005) Massoni (1990); Argenti, Howell y Beck (2005); De Salas (2005) Villegas (2006); Vasquez (2006) Scheinsohn (2009). Esta literatura germinal se ha ramificando en cuatro líneas de trabajo:

- a. **Comunicación estratégica organizacional:** La necesidad de encarnar el nuevo enfoque termina ubicando la comunicación estratégica en la organización y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza bajo la rúbrica de *comunicación estratégica organizacional*. Un fenómeno que es estudiado Por; Muriel y Rota (1980); Putnam y Pacanowsky (1983); Bartoli (1991); Conrad y Poole, 1994; Van Riel (1997); Schultz (2000); McPhee y Zaug (2000); Oliveira (2002) ; Cardoso (2002) ; Freitas (2002) ; Bueno (2003) ; Kunsch (2003); Ávila (2004); Marchiori (2006); May y Mumby (2006); Múnera (2007); Oliveira y De Paula, 2008; Oliveira y Nogueira Soares, 2008) y tantos otros.
- b. **La figura del DIRCOM:** Para que la comunicación organizacional fuese estratégica, alguien tenía que gestionarla y ese alguien es el DIRCOM. Una figura profesional que surgió de la práctica profesional con tanta fuerza que, por sí misma, es ya un rasgo más del escenario que venimos comentando y que es objeto de reflexión escrita (Mut Camacho,2006).
- c. **La comunicación estratégica política:** la dimensión política de la Estrategia y de la Comunicación convierten al marketing político en un campo abonado para

las estrategias de comunicación (Desde Edelman (1988) y Maarek (1997) hasta Lakoff (2003).

- d. **Las nuevas tecnologías de la información** y como afectan a la sociedad (brecha digital, open access) y a las organizaciones (community manager y social media strategist): Octavio Isla (2003); Canella (2005); Pimienta y Barnola (2001); De Salas, (2005) y tantos otros.
3. **Diferentes aproximaciones:** A la hora de concretar cuáles son los rasgos que definen la *comunicación estratégica* encontramos tres posiciones diferenciadas:

- Aquellos que utilizan la expresión *comunicación estratégica* pero no se preocupan por explicar qué aporta a la comunicación dicho calificativo. Se limitan a poner “estratégica” donde antes decía “persuasiva” o no decía nada. Pareciera que con ello pretenden dar una idea más actual y moderna no tanto de la comunicación como de sí mismos.
- Otro grupo se preocupa por modernizar las organizaciones y hacerlas más estratégicas. Pero al seguir anclados en el paradigma racionalista del management clásico no introducen los cambios conceptuales que la nueva adjetivación se supone que exigiría:
 - a. “La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos.” Francisco Barranco.
 - b. “Estrategia de comunicación es la actividad que “describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global”. Wilcox y Ault.
 - c. “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”, Italo Pizzolante Negrón.
 - d. “De todas las dimensiones del término “estrategia” la que mejor casa con el uso de la expresión “comunicación estratégica” es, sin lugar a dudas, la que lo define como “posición y ventaja”. Esta es la noción de estrategia, muy vinculada a su origen técnico-militar, que tenía en mente Michael Porter al formular en los años 80’s sus teorías del Posicionamiento y de la Ventaja Competitiva. S.Sánchez Benítez (2011)
- Los que, ya viniendo del management y de la comunicación, acotan el fenómeno desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas. Esta es la literatura que nos interesa y a la que hemos de acudir para identificar el fenómeno y orientar la acción comunicativa. Dentro de esta corriente detectamos tres subcorrientes:

A1. Aquellos autores que no llegan a explicar el fenómeno pero subrayan, con acierto, algunas funciones y rasgos del mismo:

- “*La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos*”. Felipe Nieves Cruz.
- “*Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (...) Su primer interés es el posicionamiento de la organización*”. Tironi y Cavallo.
- “*Se requiere de una comunicación planificada, que involucra el análisis de entornos, de*

riesgos y de amenazas, que permitan la generación de un diagnóstico acertado y asertivo para calar con una visión estratégica empresarial que estampe la diferencia en dicho entorno". Katia Muñoz Vásquez.

- *"La gestión estratégica de las comunicaciones empresariales, es decididamente holística, total e integradora". Joan Costa.*

A2. Una segunda corriente parece asimilar la “comunicación estratégica” con aquella comunicación que responde a los nuevos paradigmas. De sus textos se desprende la sensación de que toda comunicación es estratégica siempre que cumpla con esas premisas paradigmáticas de ser compleja, fluida, y significativa. Dentro de esta corriente están algunos de los autores que lideran la reconstrucción del campo:

Sandra Massoni (2005, 2007):

- *"Una estrategia de comunicación es en este marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca aborda las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo-porque incluye múltiples dimensiones- y fluido –porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción".*
- *"La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque conceptual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en sus interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción social y lábil de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en relaciones concretas"*

Marcelo Manucci (2004, 2006, 2008):

- *"Considero a la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de significados. "La comunicación se transforma en estratégica cuando se posiciona como un proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos compartidos.*
- *"La comunicación estratégica permite diseñar y gestionar significados"*

Daniel Scheinsohn (2009):

- *"La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir a los procesos de significación (...) es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas"*
- *"La función comunicativa trasciende las fronteras del marketing y debe instalarse en los territorios de la alta dirección".*

En estos textos Sandra Massoni pone el énfasis en la comunicación estratégica como lugar de encuentro y de emergencia. Mientras Marcelo Manucci lo pone en la significación y nos habla de “realidades compartidas” (2004; 2006; 2008). Y si Massoni se remite a la comunicación como un **método** para hacer emergir nuevos acuerdos relacionales, Manucci (2008) se remite a la comunicación como una **herramienta de gestión estratégica** necesaria para construir el futuro corporativo (2005) Mientras Scheinsohn pone su énfasis en el paso del **nivel táctico** al nivel estratégico/directivo.

A3. Llegamos así a un tercer grupo que, aunque muy próximo al anterior en el plano teórico, parece hacer un esfuerzo más directo por caracterizar la comunicación estratégica. Sirva de ejemplo un título muy expresivo: “O que é comunicação estratégica nas organizações” de Ivonne de Lourdes Oliveira y María Aparecida de Paula (2008). Esta corriente -en la que me encuentro- si bien coincide con la anterior en muchas de sus conclusiones cuestiona que sea la significación, la relación o el encuentro lo que permite caracterizar a una *comunicación de estratégica*. Todos esos rasgos lo que indican es únicamente que dichas comunicaciones responden a los nuevos paradigmas. Lo que realmente hace estratégicas a unas comunicaciones, y no a otras, es que tengan las cualidades que implica el calificativo estratégico. Cualidades que ya hemos comentado (Véase Conclusiones 2.1) pero que vamos a desarrollar a continuación en este nuevo contexto. Esta corriente distingue entre estrategias de comunicación y comunicaciones estratégicas (Alberto Pérez, 2001; Kathy Matilla, 2008; Villegas, 2010).

4. **Intercambio y dialogo entre expertos:** Llegamos así al cuarto dato que dibuja el actual escenario y es la aparición de redes y plataformas de intercambio entre expertos. La sensación de que se estaba trabajando desde posiciones individualistas o de escuela, y de que era necesario intercambiar hallazgos y posiciones ha propiciado el nacimiento de plataformas de redes de expertos, concebidas como plataformas de intercambio y debate académico. Es el caso del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), de GICOM, Grupo hacia una ingeniería de Comunicación Social; de GUCOM, de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación (RAIC), y la Sociedad Latina de Comunicación Social (SLCS), por citar redes con presencia en este encuentro.
5. **Propuestas de cómo llevar estas convergencias al plano educativo:** Los esfuerzos ya emprendidos por trasladar estos avances a la educación (Véase Norma Macías y Diana Cardona en México y Antonio Roveda en Colombia) van ganado apoyos aunque todavía no hayan cristalizado en la práctica. No solo las ideas están claras, también lo están las soluciones y estas son básicamente dos: formar en competencias (la competencia es un saber actuado) y que el perfil del egresado sea el de un estratega de la comunicación capaz de afrontar y resolver los problemas propios del siglo XXI a la manera que lo propone el proyecto Tuning de la Unión Europea y que, a su vez, soporta la Declaración de Bolonia. Algo que no está ocurriendo, pues son muy escasas las Facultades y escuelas de Comunicación y de Periodismo en Iberoamérica que respondan a esas señas. Es momento de llevar estas soluciones a la práctica.

CONCLUSIONES 2.3.

Ha llegado el momento de intentar responder a las cuestiones que todavía están pendientes. Para ello vamos a agruparlas en dos bloques:

1er. Bloque de cuestiones: ¿son todas las estrategias comunicativas? ¿son todas las comunicaciones estratégicas?

Según nuestra investigación la respuesta es NO para ambas cuestiones. **No todas las estrategias son comunicativas:** ya se ha dicho que se suelen llamar estrategias de comunicación aquellas que persiguen objetivos comunicacionales o tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda: de ventas, financiera, sanitaria, política, militar, etc.

Tampoco todas las comunicaciones son estratégicas. Para que una comunicación sea “estratégica” tiene que cumplir tres requisitos:

1. Tener los rasgos que toda acción estratégica:

- que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o futurable
- que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en una situación de incertidumbre
- que en su elección el sujeto haya actuado anticipativamente
- que al hacerlo haya tenido en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas
- que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen al futuro deseado (meta)
- y elegido una, que es la que se ejecuta (Alberto Pérez, 2001)

- 2. Si además esa acción estratégica es comunicativa debería cumplir también ciertas funciones y tareas propias de su naturaleza comunicacional:** Funciones que Riel (1997) concreta en dos; Oliveira y De Paula (2008) en tres y, otros autores (Alberto Pérez, 2001) concretan en cinco (Figura nº 3). Entre las tareas: estar estructurada en función de unas metas descritas o describibles en parámetros comunicacionales (el gap perceptivo que se intenta aminorar, la percepción que se desea obtener, la significación que se desea generar). Que forme parte de una mezcla de sistemas comunicativos previamente definidos (communication mix) y finalmente que se materialice mediante sistemas y acciones comunicativas.
- 3. Y si esa acción comunicativa estratégica se mueve dentro de los nuevos paradigmas, entonces tendría que tener otros rasgos adicionales tales como:** ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión; la conectividad que la difusión; compartir y armonizar nuestras percepciones y valores mas que imponer los nuestros; servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido y espacio. Pero en este caso no ya por ser estratégica, sino por responder a los nuevos paradigmas.

2do. Bloque de cuestiones: ¿es lo mismo estrategia de comunicación que comunicación estratégica? ¿estamos ante un interfaz de dos categorías o ante una categoría adjetivada? ¿ante un tipo de estrategias o ante una subcategoría de la comunicación? Son escasos los autores que tratan estas cuestiones. Nuestra respuesta es doble (1) estamos ante un interfaz de dos categorías que al unirse se potencian; y (2) estamos ante un tipo de estrategias y a la vez ante una subcategoría de la comunicación, sencillamente porque estrategias de comunicación y comunicación estratégica son dos cosas distintas aunque muchos autores las utilicen como sinónimos.

Pero lo cierto es que uno de los escasos textos que conozco en que se precisa la diferencia entre ambas categorías lo escribí en 2001 y diez años después sigue expresando mis ideas al respecto. Ruego al lector que me disculpe si me veo obligado a autocitarme. Las razones que entonces esgrimí y que considero que siguen siendo válidas es que la relación entre una comunicación estratégica y una estrategia de comunicación es la de la parte con el todo. Pero no siempre las comunicaciones estratégicas forman parte de una estrategia:

“A las actuaciones estratégicas puntuales (y las comunicaciones estratégicas lo son en muchas ocasiones) les falta la *idea rectora* que las conecte con las restantes acciones que pudieren producirse en el mismo ámbito y curso de intervención; les falta el *esquema director* que aporta la estrategia que dé y transmita coherencia, favorezca las sinergias y sobre todo, alumbe el camino a seguir” (Alberto Pérez, 2001) Véase texto completo en Anexo 5.

Concluimos pues que **NO todas las comunicaciones son estratégicas y que se pude y se debe diferenciar entre una estrategia de comunicación y una comunicación estratégica.** Quisiéramos pensar que la exploración haya servido para acotar el fenómeno y facilitar así la convergencia en torno suyo y propiciar así la unificación del campo.

2.4. Nos queda por explorar el sendero de la vida

“Una manera útil de estructurar un discurso sobre estrategias es ir a las fuentes. Buscar en las raíces animales los orígenes de nuestras estrategias. Es una idea fecunda la de explorar las líneas de despliegue de las estrategias conductuales de los animales y regresar al comportamiento humano para poner un poco de orden en lo que parece ser una densa selva de posibles variantes estratégicas. Creo que la idea vale la pena”.

“No pienso que haya inconveniente de ningún orden para aceptar la hipótesis que nuestras estrategias conductuales tienen un origen animal tal como nos lo explica la psicología evolutiva”

Blas Lara, www.tendencias21.net 8 diciembre 2009

Se podría pensar que ya hemos terminado nuestra exploración, pero nuestro estado del arte todavía no ha terminado. Nos queda un sendero por explorar. Hay otro espacio académico donde también se habla de estrategia y comunicación pero al que no solemos acudir los comunicadores: las ciencias de la vida.

¿Es la comunicación estratégica un fenómeno biológico? ¿Permitirán las ciencias de la vida integrar toda la riqueza multidisciplinar de la comunicación estratégica en una matriz unitaria de estudio y facilitar la unificación del campo? ¿Es la evolución en sí una estrategia para la supervivencia de la propia vida? Esas son precisamente las cuestiones que estamos investigando en otro espacio: el “Proyecto de Investigación Estrategar” de FISEC⁴:

- **Estrategar, una línea abierta de investigación:** Propuesto en la universidad Iberoamericano de México D.F (Alberto Pérez, 2005) con motivo del V encuentro Iberoamericano de FISEC, “Estrategar” es un proyecto de Investigación que tengo el honor de coordinar. Se puso en marcha en Julio 2010 con el apoyo de la revista científica on line www.tendencias21.net y de su Director Eduardo Martínez de la Fe. Trabajan en él de forma transdisciplinaria 62 expertos y docentes de 18 disciplinas científicas distintas. Su objetivo es dar una explicación de cómo los seres humanos concebimos y procesamos nuestras estrategias. Una explicación que todavía no dispone la ciencia actual. Su planeamiento y el grado tan alto de multidisciplinariedad hacen que “Estrategar” sea una de esas líneas de investigación que indican por donde podrían ir los trabajos futuros.
- **Planteamiento:** Toda investigación se hace desde una perspectiva. “Estrategar” asume la biología sistemática de Maturana y Varela. Como es bien sabido, en 1968 Maturana decidió plantearse el problema del conocimiento, no desde la perspectiva del sistema nervioso sino desde la perspectiva del operar biológico completo del ser vivo. *“Decidí considerar qué procesos deberían tener lugar en el organismo durante la cognición, considerando así la cognición como un enfoque biológico”* (1969). El resultado fue una nueva visión sobre los seres vivos y sobre la naturaleza cognoscitiva del ser humano, que ha dado lugar a una trama teórica unificada de las ciencias de la vida y las ciencias sociales, e incluso a un replanteamiento de la naturaleza de la condición humana (Behncke, 1984). Ese enfoque les permitió a Maturana y Varela decir que “vivir es conocer” (El árbol del conocimiento, 1984). Y nosotros ahora nos planteamos ¿Vivir es estrategar?
- **Conceptualización:** La primera tarea fue consensuar desde las 18 disciplinas de “Estrategar” un concepto de Estrategia válido para todas ellas. Nos llevó cerca de un año: *“La estrategia es un sistema de vigilancia y armonización con el entorno, orientado inicialmente a dar respuestas orientadas a la gestión de la supervivencia”*.
- **Explorando el sendero de la vida:** La investigación consta de tres exploraciones:

⁴ Ya comenté antes que FISEC encontró dos puntos débiles a las actuales formulaciones en Estrategia, uno es su debilidad teórica y la respuesta de FISEC fue la NTE. El segundo punto débil es el proceso estratégico. Una debilidad que ya habían reconocido Minzberg y sus colegas en Strategy Safari (1998) pero que sigue siendo una cuestión pendiente. Pues bien la respuesta de FISEC ha sido el Proyecto de Investigación Estrategar.

la 1^a para saber si existen o no respuestas elaboradas para esta cuestión desde la Comunicación. La 2^a desde la Estrategia y la 3^a desde las Ciencias de la Vida.

- **Desde la Comunicación:** La literatura sobre Comunicación no suele abordar la problemática comunicativa desde la vida, sino en todo caso desde lo social, pero se pueden encontrar algunas aportaciones interesantes aisladas sobre:

- a) La comunicación como mecanismo evolutivo
- b) Las estrategias de coordinación del grupo
- c) El papel de lo simbólico
- d) La construcción lingüística de la realidad

- **Desde la Estrategia:** La literatura sobre Estrategia tampoco suele abordar la problemática estratégica desde la vida, sino desde lo militar, la economía o el management. Encontramos algunas aplicaciones sistémicas, eco-sistémicas y evolucionistas. Entre ellas, el clásico de Lawrence y Lorsch "La empresa y su entorno" (1967); las aportaciones ecosistémicas de Brown y Duguid (1991) sobre gestión de la sostenibilidad y las de Laszlo y Laugel, en su L'Economie du Chaos, (1998) sobre co-evolución.
- **Desde las Ciencias de la Vida:** En cambio si encontramos una interesante literatura sobre la Estrategia y la Comunicación desde las ciencias de la vida. Aunque nunca como objeto central: falta una historia evolutiva de la estrategia. Y eso es precisamente lo que "Estrategar" aspira a cumplir.
- **7 avances sobre los resultados provisionales:** Aunque tardaremos tres años en terminar la investigación se pueden anticipar algunos avances parciales que nos deberían permitir hacernos una idea de a dónde nos podría llevar esta línea de investigación⁵

(1) **La vida implica indeterminación:** Hoy prospera la tesis de que el Universo tiene una estructura profunda matemática explicable a partir de una billonésima de segundo después del Bing Bang (hace 15.000 millones de años) mediante unos pocos números y leyes matemáticas, que algunos autores (Rowan-Robinson, 2002) reducen a 9 y otros a menos. Pero en un mundo en el que todo lo demás está determinado, con la vida aparece "una zona de indeterminación". Esta noción de "margen o banda de indeterminación" es clave pues permite ubicar la estrategia en una historia vital "no escrita del todo". Y no dentro de una trama de determinismo genético: "*Lo que hay es un fenómeno de epigenesis: (...) el organismo va surgiendo en una historia (...) Las condiciones genéticas constituyen la estructura inicial del organismo, el fundamento para el desarrollo, pero no determina el curso de la epigenesis porque este va surgiendo como un fenómeno histórico*". (Maturana, 1997). Allí donde las interacciones entre las aplicaciones del programa genético y los condicionantes del medio ambiente exigen nuevas repuestas, se abre para los seres vivos un margen de maniobra. Lo llamamos adaptación. La vida no es mera ejecución del programa sino que implica creación (Bergson); ruido/caos (Von Foester); autopoiesis (Maturana y Varela) y decisión (Morin). Pero esa "zona de indeterminación" no es la misma para todos los seres vivos: aumenta en la medida en que se avanza en la filogenésis.

(2) **La vida es relación:** La vida implica relación con el medio ambiente y a esa relación se la llama comunicación: se habla así de comunicación celular como la capacidad que tienen todas las células de intercambiar información fisicoquímica con el medio ambiente y con otras células. Los organismos no "se adaptan" mecánicamente a un medio fijado de

⁵ Estrategar ha celebrado ya dos reuniones anuales, la última el pasado mes de julio en la Casa de América de Madrid, pero queda un largo camino por recorrer. No esperamos tener resultados finales hasta 2014/2015. Tampoco hemos decidido cómo difundir los resultados parciales. Por ello hoy aquí me voy a limitar a comentar muy brevemente la literatura que puedo manejar: mis propios textos al respecto y los de 4 otros investigadores de Estrategar ya publicados fuera del proyecto. Con su permiso no voy a hacer un recorrido tan detallado como los anteriores, me voy a limitar a explicar en qué consiste esta línea de investigación

antemano, a un “nicho” exterior autónomo, sino que –en cierta medida– “lo construyen” a través de sus propias actividades vitales. En consecuencia, tanto los organismos como su ecosistema se encuentran en un estado de constante flujo, de fluidez, en donde se modifican y reconstruyen continuamente al interactuar entre sí, “acoplándose” de forma mutua y recíproca (Lewontin, 2000; Moriello, 2005).

- (3) **Las estrategias son respuestas (orientadas al equilibrio y a la supervivencia):** Todo ser vivo para seguir siéndolo tiene que cumplir unas **funciones vitales** (que le permitan sobrevivir, reproducirse y autoproducirse). Esas funciones se cumplen gracias a determinados **procesos operacionales** que les permiten percibir y detectar discontinuidades en su entorno (vigilia); identificar mediante marcadores somáticos si esas discontinuidades afectan a su supervivencia (umbral de riesgo); y elaborar sus **respuestas**. A esas respuestas se les llama **estrategias**.

Las estrategias son para las ciencias de la vida las respuestas homeostáticas de los seres vivos a las variaciones del medio externo. Si lo comparamos con el significado que ya hemos comentado en 2.1:

“...se entenderá por estrategias el conjunto de elecciones que se adoptan para alcanzar determinadas metas o resolver determinados problemas teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de otras fuerzas, seres o sistemas”. Vemos que todo encaja menos, tal vez, la palabra “elecciones”, que requiere la capacidad de evaluar entre alternativas, algo que emerge en el curso de la evolución.

Vemos así como conceptos antes reservados para los humanos se están ampliando a todos los seres vivos. Es el caso de la **relación/comunicación** y de la **respuesta/estrategia**. También es el caso de la **inteligencia**, que comienza a ser aplicada (y no como una metáfora) a todos los organismos vivos.

“Las plantas no tienen cerebro, las plantas no tienen ni una sola neurona...pero ahora sabemos que las plantas perciben lo que sucede a su alrededor, se defienden contra sus depredadores, engañan a sus presas, e incluso se comunican entre ellas (...) Si se define inteligencia como la capacidad de resolver problemas, las plantas tienen mucho que enseñarnos”.

Stefano Mancuso, botánico, Universidad de Florencia

Emisión 16 de enero 2011 del Programa Redes de TVE: Las raíces de la inteligencia de las plantas

- (4) **Hay varios tipos de estrategias:** Los organismos vivos pueden reaccionar a los cambios de su medio de dos formas o de ambas: (a) Mediante respuestas homeostáticas a desequilibrios inducidos desde el medio externo; y (b) con **reajustes internos** que implican cambios estructurales adaptativos:

Respuestas externas:

- **Comportamiento innato:** Son respuestas genéticamente heredadas Ejemplos: la creación de nidos por parte de las aves, el vuelo de una mariposa recién nacida, el tejido de la tela de araña.
- **Comportamiento aprendido:** Todas las operaciones de respuesta van a quedar “grabadas” en la memoria y dejarán “huellas” que abrirán vías de preferencia para las nuevas respuestas a situaciones similares. Ejemplos: aves que aprenden a no comer aquellos insectos de sabor desagradable; el tigre que en el circo pasa por un aro de fuego. Ese aprendizaje puede ser el resultado de una experiencia individual o inducido culturalmente.

Reajustes internos:

- **Comportamiento adaptativo:** Son los cambios estructurales internos, las reacciones morfológicas que desarrollan los organismos para poder vivir bajo determinadas condiciones (cambiantes) del ambiente. Ej. las espinas del cactus para retener agua. Estos comportamientos no son excluyentes. En base a su morfología cada especie establece la combinación de innatismos y conductas aprendidas que le va a permitir un repertorio particular de respuestas. Lo importante para nosotros es que a estas respuestas conductuales características se les llama estrategias. Y han sido objeto de diferentes intentos de clasificación:

Por su forma de adaptarse al medio: “K” y “r”

Los expertos hablan de 2 estrategias adaptativas básicas: la “K” y la “r”. A partir de los estudios de biogeografía de islas realizados por los ecólogos Robert MacArthur y E. O. Wilson (1967) los biólogos hablan de selección r/K para referirse a los dos tipos básicos de selección natural (tamaño poblacional, reproducción, cuidado de las crías, etc.)

Por su finalidad: 7 estrategias tipo:

- Estrategias de caza/alimentación
- Estrategias de cortejo/sexo/pareja
- Estrategias de juego/simulación/aprendizaje
- Estrategias de comunicación
- Estrategias de socialización/coordinación del grupo
- Estrategias de camuflaje y huida
- Estrategias de sanación

Por la manera de relacionarse con los otros organismos: 4 estrategias básicas

Depredación: el beneficio del uno es a costa del otro

Necrosis: nadie se beneficia solo se hace daño

Parasitismo: una parte aprovecha de la otra

Simbiosis: ambas se benefician. Es la única que es cooperativa y “crea” beneficios.

La agresión no es ventajosa para la evolución: aplicada a la biología, la teoría de los juegos desvela que la cooperación es preferible a la confrontación. En el mundo microscópico, una agresión intensiva no es eficaz a largo plazo, según MartinNowak y Karl Sigmund de la Universidad de Harvard y del Instituto de Matemáticas de la Universidad de Viena, respectivamente, que tal como explican en la revista Science han aplicado la teoría de los juegos al ámbito de la biología. (...) La teoría de los juegos, que constituye un desarrollo de la teoría de los juegos de azar aplicada hasta ahora a la economía y la estrategia militar, puede aplicarse también a la biología y obtener de ella grandes enseñanzas. Eduardo Martínez www.tendencias21.net

(5) La adopción de un tipo u otro de estrategia se rige en cada especie por ciertas leyes o principios: (Rafael Alberto Pérez, 2001):

La ley de la “especialización de las especies” (valga el juego de palabras). Plantas, flores, papagayos, mariposas, peces tropicales han aplicado con éxito la diferenciación biológica y de imagen. Una idea que encontramos en Adam Smith y en 1 de las 3 estrategias de Porter (1980; 1985)

La ley del balance energético favorable: Los organismos que dispongan de un balance más favorable que el de los que conviven con él en un mismo hábitat tienen una mayor

oportunidad de supervivencia (Byrne y Whiten, 1988; Hans Hass, Energón”, 1970) Una idea que Cuno Pümpin y García Echevarría (1986) trasladarían al mundo empresarial.

El principio de optimización: En ecología del comportamiento y en biología evolutiva se suele hablar de optimización para referirse a aquellas estrategias que ofrecen el mejor retorno a un animal teniendo en cuenta todos los diversos factores y apremios que intervienen en una situación dada. Se llega a una solución óptima considerando las ventajas y los costes de un comportamiento. Si los costes superan a las ventajas entonces ese comportamiento no se desarrollará y viceversa. Un ejemplo nos lo dan los lagartos. La cantidad de tiempo que ocupan en comer está condicionado por la necesidad de tomar el sol para regular su temperatura corporal (constreñimiento intrínseco): cuanto más mejor y la presión de no exponerse a que lo descubran los posibles depredadores (constreñimiento extrínseco de riesgo): cuanto menos mejor.

La Ley de la suma positiva: La teoría de los juegos demuestra que cuando las interacciones son de suma positiva esta es la mejor opción. Este sería el caso de las estrategias cooperativas pues favorecen la supervivencia. Una idea que asume la Nueva Teoría Estratégica de FISEC (2001). Otra aplicación son las llamadas Estrategias Evolutivamente Estables (ESS) propuestas por John Maynard Smith y George R. Price 1973 (*Evolution and the Theory of Games*, Maynard Smith, 1982) para señalar que la selección natural evita que los jugadores utilicen otras estrategias alternativas que lleven a recompensas menores de las actuales.

(6) A lo largo de la filogénesis los procesos operacionales de respuesta estratégica se han ido modificando: Venimos asistiendo a un largo proceso en el que a medida que subimos en la escala evolutiva y los organismos crecen en complejidad las respuestas innatas iniciales van dejando más espacio a otras más sofisticadas en las que intervienen sistemas de evaluación como las emociones y cierto tipo de cálculos más complejos (distancias, fuerzas). Y esto es así porque el comportamiento adaptativo al producir cambios morfológicos posibilita la aparición de nuevas capacidades. A su vez la emergencia de estas nuevas capacidades da lugar a nuevos procesos operacionales capaces de modificar y hacer más poderoso los sistemas estratégico y comunicativo en su conjunto

La biodiversidad nos enseña que una misma **función** (v. gr. la reproducción) puede ser satisfecha mediante **sistemas operacionales** muy alejados los unos de los otros. Y la evolución nos sitúa en un proceso dinámico en el que a medida que surgen nuevas **capacidades** los procesos operacionales cambian y las respuestas se vuelven más sofisticadas. Como explica con acierto Blas Lara (2009) la especiación significa a lo largo del tiempo variaciones morfológicas. Pero también la aparición de nuevas estrategias adaptativas para capturar una presa, para escapar a un depredador, para reproducirse. La psicología comparativa actual nos muestra cómo la adaptación a los diferentes nichos ecológicos ha ocasionado el despliegue de las diferentes habilidades cognitivas y refinamientos estratégicos, como la huida, la ficción, el cálculo, etc. que van más allá del simple esquema behaviorista estímulo /respuesta. Y que suponen adaptaciones a lo largo del tiempo del sistema de control del organismo vivo. Me refiero especialmente al cerebro. Durante la evolución la fisiología animal va adquiriendo funciones nuevas al mismo tiempo que nuevas estructuras cerebrales se constituyen. Funciones y cerebro interactúan en bucle. (Blas Lara, 2009)

(7) El sistema estratégico humano: ruptura o emergencia:

Aquí hay que tener en cuenta un hecho evolutivo y es que las nuevas capacidades se añaden a las anteriores. No las eliminan, aunque se puedan llegar a atrofiar por falta de su uso. Y por eso todo ser vivo lleva dentro de sí la evolución completa que le ha precedido. Algo que en los seres humanos se evidencia en los embarazos, donde se observa como la ontogénesis

reproduce a la filogénesis. El embrión humano de un mes de edad posee una serie de fosas branquiales pareadas en la región del cuello que recuerdan a las de los peces. La posesión temporal de una cola y la existencia de un corazón de dos cámaras son también ejemplos de estadios de desarrollo por los cuales atraviesa el embrión humano. Y eso explica también el que nuestro cerebro sea triuno (Paul MacLean, 1990) formado por un **cerebro reptiliano**, **otro límbico o paleomamífero** y el **cerebro neomamífero**, propio de los **mamíferos evolucionados o superiores** y ubicado en el **neocortex**, es el cerebro humano más evolucionado. Sperry, Gazzaniga y Bogen los consideraron en dos hemisferios (izquierdo y derecho) con funciones específicas.

Todo indica que esos primeros humanos heredaron el sistema estratégico de sus antecesores y que a partir de la presión medioambiental lo fueron modificando primero adaptativa y después culturalmente. En momentos dados de la evolución de *homo* fueron apareciendo ciertas capacidades emergentes: simbólica, hermenéutica, imaginativa, prospectiva, comunicativa, de cálculo etc. que se acoplaron en un sistema operativo estructuralmente articulado capaz de adoptar ante las presiones del vivir determinados cursos de acción que hoy llamamos estrategias humanas.

Ernst Cassirer nos bautizó de *homo symbolicus*.

Fue de esta forma como el sistema estratégico se amplió:

- De decidir a elegir
- De presente a futuro
- De vigilar a anticipar intenciones

En todos esos cambios tuvo que ver la comunicación

1) De decidir a elegir

Los animales **deciden** qué hacer. Los seres humanos elegimos entre alternativas. Es la *proairesis* de los griegos. Y elegimos porque cada uno vemos cosas distintas (cosas distintas que tienen consecuencias distintas). Y vemos cosas distintas porque interpretamos una realidad para nosotros polisémica. Los animales *descodifican* una realidad para ellos monosémica.

“Señales y símbolos– nos advierte Charles Morris– corresponden a dos universos diferentes del discurso: una señal es una parte del mundo físico del ser; un símbolo es una parte del mundo humano del sentido. Las señales son “operadores”; los símbolos son “designadores””

Y al elegir nos bifurcamos: Fue Lawrence Durrell quien llamó al ser humano “Esa pobre criatura bifurcada” y Jorge Luis Borges quien nos habló del “El jardín de los senderos que se bifurcan”.

Nuestras estrategias nacen en nuestras distintas interpretaciones de la realidad. Surge ahí en el origen una conexión profunda entre estrategia y comunicación. La polisemia (un rasgo semántico) está en el origen de las estrategias humanas.

Los olores, colores y sonidos del mundo son para los animales señales- signos con un único significado, es decir monosémicos- que les aportan pistas para su supervivencia. Así, el “crick” de una hierba seca al romperse en la sabana es una señal que avisa de la posible presencia oculta de un león. Se descodifica como: **peligro. La vida está en juego y no caben interpretaciones.** Pero no solo perciben una realidad monosémica también se comunican entre sí mediante señales sonoras y gestuales monosémicas. Al oír ese “crick-peligro” la gacela líder reacciona avisando al resto de la manada mediante un sonido que figura en su repertorio para esas situaciones y todas las gacelas salen huyendo al unísono. Hoy conocemos

ya los repertorios de señales de algunas especies, suelen ser cortos y orientadas, al igual que sus estrategias, a la supervivencia y a la adaptación. Lo que están permitiendo su “traducción” por los expertos. En concreto “Un fabricante japonés ha desarrollado un traductor para el lenguaje gatuno (...) el nuevo aparato tiene el tamaño de una caja de cigarrillos y se llama “Meowlingua”. La misma empresa lanzó este año un aparato para traducir al japonés e inglés los ladridos de los perros. (de la prensa).

2) De vigilar el presente a anticipar el futuro:

Mal podríamos elegir si no tuviésemos la capacidad de imaginarnos las consecuencias futuras de nuestros actos. Pero no solo nos anticipamos al futuro también nos anticipamos las intenciones de los demás. La evolución ha especializado algunas neuronas (espejo) para que podamos inferir las intenciones ajenas (teoría de la mente). Las estrategias humanas son nuestra reacción presente al futuro

Todas las lenguas tienen un tiempo de futuro que nos permite viajar en el tiempo e imaginarnos el nuestro (futuribles) . Y hoy sabemos que la comunicación no solo sirve para la coordinación del grupo (hace comunidad) sino también para la predicción y el control de los otros (reducción de la incertidumbre)

3) De cerrado a abierto

Quedaba una cuestión por resolver ¿Cuál es la ventaja evolutiva de la polisemia? La monosémia es mas fiable. Solo hay un pequeño problema: un perro vive una vida de perro y un gato....; no salen de la circularidad de su mundo animal En cambio la ventaja es que de la polisemia, de la connotación, del “cerebral noise” emergen nuevas opciones: el hombre crea nuevas conexiones y abre nuevas rutas. Juan vive la vida de Juan, Pedro la de Pedro, Vd. la suya y yo la mía. Al bifurcarnos creamos nuestra identidad como individuos. La innovación es pues la gran ventaja evolutiva de la polisemia. El ser humano es el único ser vivo que se ha salido del guión y se “monta sus propias películas”.

CONCLUSIONES FINALES

Hemos recorrido cuatro senderos. Y hemos visto los desplazamientos de la comunicación y la estrategia hacia los nuevos paradigmas científicos.

También hemos apreciado una tendencia a su encarnación en seres humanos y en sujetos colectivos (organizaciones).

Nos falta dar el salto: encarnar el fenómeno de la comunicación estratégica en la trama de la Vida darle así su dimensión biológica y no solo social, política o económica.

Cuando la hayamos hecho podremos ver como estrategia y comunicación se potencian mutuamente y podremos explicar la bases funcionales de esas operaciones.

Me gustaría pensar que cuando demos ese paso y hayamos insertado estrategia y comunicación en la trama de la vida, la tarea de la unificación del campo de estudio será más evidente y vendrá de sí.

Que así sea.¡Muchas Gracias!!

Anexo n° 1 Genealogías de la estrategia

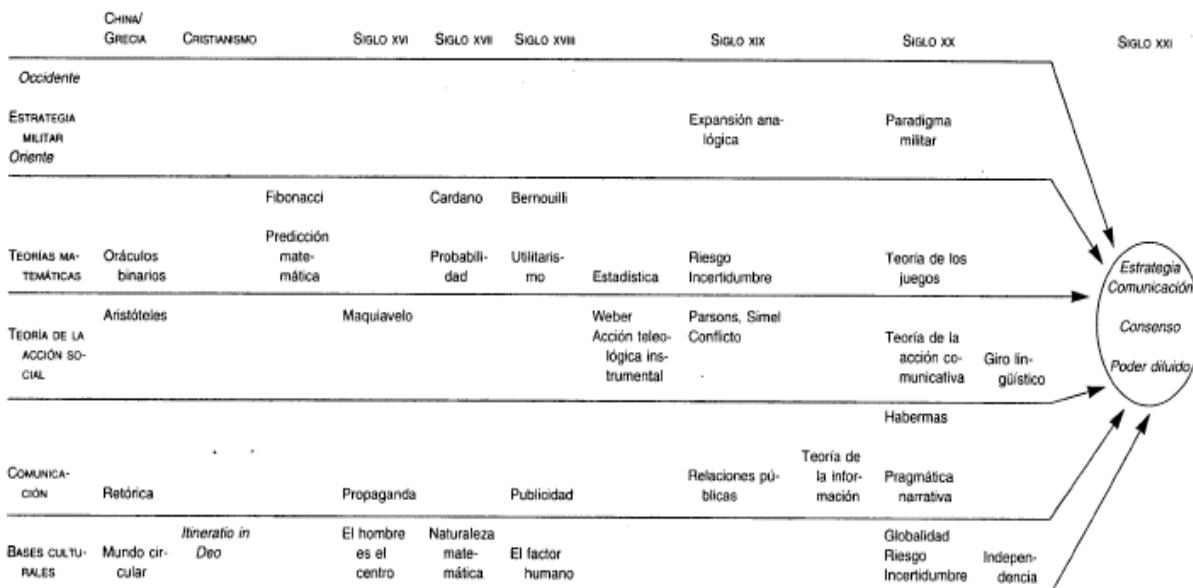


FIG. 18.1. Convergencia de las cinco genealogías.

Tomado de “Estrategias de Comunicación”, Ariel, 2001

Anexo n° 2

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2010

Challenges for communication management in Europe

Most important issues within the next three years		
1	Coping with the digital evolution and the social web	53.7%
2	Linking business strategy and communication	43.6%
3	Dealing with sustainable development and social responsibility	36.7%
4	Dealing with the demand of new transparency and active audiences	33.1%
5	Building and maintaining trust	32.8%

www.communicationmonitor.eu/ / Zerfass et al. 2010 / n = 1,955 PR professionals from 46 European countries;
Q 7: Here are some issues that might become relevant for public relations and communication management within the next three years. Please pick those three which are most important from your point of view.

Anexo nº 3

La comunicación desde los paradigmas clásicos

- Es un acto de transmisión de información que se da a través del contacto entre un emisor y un receptor preestablecidos.
- Hay un narrador centrado.
- El emisor se considera activo (persuasivo y retórico) y el receptor pasivo (manipulable y persuadible).
- Es una transmisión lineal de mensajes.
- El sentido del mensaje es unívoco y dado por el emisor mediante la oportuna codificación de señales (bits).
- Se basa en la existencia de códigos compartidos.
- Lo que se dice es lo que se escucha. Se acepta la posibilidad del error (ruido) y para subsanarlo se incluye la noción de redundancia como reaseguro.
- Nos sirve para conseguir una alta fiabilidad en la transmisión de la información a distancia.
- No es necesariamente estratégica, más bien es una comunicación “ciega”, como la bautizó Humberto Eco. No importa lo que se transmita, en el modelo de Shannon lo que importa es que llegue correctamente. No se preocupa ni por el contexto ni por el significado.

La comunicación desde el paradigma de la complejidad

- Es ante todo una capacidad humana que nos ayuda a manejar la propia complejidad del mundo, permite desplegar nuestro engrama personal, configurar nuestra trama relacional y, de alguna forma, nos enmarca el espacio vital. “Vivimos en el lenguaje”, ha dicho Rafael Echeverría. Vivimos en el espacio híbrido de la comunicación, nos dice Sandra Massoni.
- Esa capacidad es a la vez constituyente de nuestra humanidad, articulador de nuestra coherencia en cuanto individuos y articuladora de nuestra trama relacional con las demás personas.
- Es el espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo pero también nuestra trama relacional. La comunicación es estratégica en tanto espacio, intención y momento de la transformación
- La comunicación es también el espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación. Espacio articulador de nuestras diferencias y configurador de nuestra trama social.
- Las categorías de emisor y receptor quedan relativizadas. No hay narrador centrado.
- Es una producción permanente, abierta y conjunta de significación y de sentido. Mediante una construcción fluida de significación y una interpretación (no decodificación) permanente de significados en función del contexto.
- El significado captado e interpretado no necesariamente coincide con el significado que se desea expresar transmitir (*¿Do you know what I mean?*)
- El significado varía en función del contexto y de las personas implicadas en la situación de comunicación.
- Se basa en la necesidad humana de dar sentido a la realidad e interpretar las intenciones ajena. Exige la voluntad de ponerse en el lugar del otro.
- Nos sirve para compartir y armonizar nuestras percepciones y valores, generar nuevos nódulos personales/sociales y reafirmar (o reconfigurar) los precedentes. Junto a este aspecto de coordinación se cumple otro, no menos importante, de orientación y adaptación a nuestros entornos.
- Es una acción común con otro. Implica empatía y emocionalidad

Alberto Pérez, y Massoni

Tomado del libro “Hacia una teoría General de la Estrategia”, Ariel, 2009

Anexo nº 4

FUNCIONES Y RASGOS DE LA COMUNICACIÓN

(1) Funciones

Riel (1997) señala 2 funciones:

- función ventana (que haya unicidad de mensajes y represente todas las facetas de la organización)
- función espejo (que traslade a la organización las mudanzas sociales de forma que esta pueda anticiparse a sus posibles impactos).

Oliveira y De Paula (2008) concretan 3 funciones:

- alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización;
- favorecer el entendimiento interno y
- servir de mediación entre el ambiente externo y el interno.

Rafael Alberto Pérez (2001 y 2011) se refiere a 6 funciones:

1. Si la comunicación es un tema relevante es en gran medida porque encierra dimensiones de poder. Pues bien la comunicación estratégica al marcar un territorio, acotar el camino, y facilitar un esquema director permite encauzar ese poder de la comunicación liderando ideas y hombres, coordinando equipos y concentrando esfuerzos. Los sujetos al utilizarla tratan de incidir así en el resultado de las situaciones en el sentido que marcan nuestras metas. Esa es su función principal. Otra cuestión muy diferente, pero muy relevante también, es que esta función sea entendida como persuasión unilateral o como diálogo participativo. O que el sujeto haga un uso inadecuado de ese poder. Pero ese es un problema que ver con la ética del uso de cualquier poder.
2. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico (puede ser anual) sobre la relación de una organización (o de una marca o político, etc.) con sus públicos e interlocutores. Es siempre necesario aislarse del ruido organizacional, de las constantes interrupciones telefónicas y reflexionar, siquiera sea una vez al año, sobre una serie de cuestiones claves. ¿Cuáles? Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno, y en concreto el componente simbólico de esa relación, es el más adecuado para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

Para ello se ha de.

- Especificar cuáles son sus públicos relevantes.
- Analizar: las tendencias del entorno y si la organización se mueve acorde con esas tendencias y si los gaps perceptivos han crecido o disminuido.
- Definir el papel que tiene que jugar la comunicación en esa organización.

3. Define una línea directriz de la comunicación:

- El patrón de conectividad interno y externo y los espacios de encuentro con sus interlocutores
- Los mensajes fuerza
- La mezcla comunicativa (communication mix)
- La línea de aproximación comunicativa con su entorno (campo semántico, posicionamiento etc.)

4. Establece los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad en:

- comunicación interna / externa
- comunicación corporativa / comunicación de marketing
- comunicación directa / intermediada
- comunicación en redes / en eventos y actos

5. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización

Por encima de todas las anteriores funciones, la principal virtud de una estrategia de comunicación es el hecho de que todos dispongan y compartan unas directrices claras sobre la comunicación a realizar, concentrando los esfuerzos y rentabilizando inversiones. La estrategia enmarca el comportamiento colectivo maximizando las oportunidades y evitando o minimizando los errores, reduciendo el riesgo de dispersión y las posibles contradicciones. En la medida en que es un punto común de referencia para todos los comunicadores de una organización, garantiza que el esfuerzo comunicativo esté al servicio de los objetivos asignados y la necesaria unidad de doctrina y da *coherencia* a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una organización.

6. Determina los criterios de evaluación de resultados: La estrategia debe establecer los sistemas de monitorización, medición y de evaluación de resultados que se van a adoptar. Garantizando que las opiniones de los públicos receptores sirvan para mejorar la eficiencia de las propias organizaciones y productos, así como para que la comunicación esté permanentemente reorientada desde sus receptores

(2) Rasgos

Oliveira y De Paula (2008) señalan **5 rasgos** que debe cumplir la comunicación estratégica en las organizaciones para merecer tal nombre:

- Tratamiento procesual de la comunicación: es decir sistémico y vinculado a los objetivos estratégicos de la organización
- Inserción en la cadena decisoria: articulación e integración en el flujo decisorio
- Gestión de las relaciones: internas y externas: visto como una exigencia de la sociedad en red que se traduce en interacción y diálogo con los interlocutores organizacionales
- Proceso planificado: toda estrategia necesita de la planificación para ser eficaz en su ejecución
- Monitorización: lo que permite gerenciar y rectificar en tiempo real

Anexo nº 5

Diferencias entre comunicación estratégica y estrategias de comunicación

“Recordemos que la estrategia suele ser entendida como una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas. A partir de esta premisa la distinción entre *comunicación estratégica* y *estrategia de comunicación* se presenta comprensible. La diferencia entre ambas es la misma que hay entre una acción estratégica y una estrategia. Es decir entre la parte (acciones/decisiones/tácticas) y el todo (la decisión marco). Siempre que seamos conscientes de que la suma de las partes no da como resultado el todo. Pues si bien una estrategia (de comunicación) se puede desgranar en una serie de comunicaciones estratégicas agrupadas en tácticas, el proceso no es reversible, y la suma de una serie de comunicaciones estratégicas no produce necesariamente una estrategia (Pruebe el lector a hacer un mosaico colocando de una en una las teselas sin disponer del plano maestro con el dibujo debidamente cuadriculado). A las actuaciones estratégicas puntuales les falta la *idea rectora* que las conecte con las restantes acciones que pudieren producirse en el mismo ámbito y curso de intervención; les falta el *esquema director* que de y transmita coherencia, favorezca las sinergias y sobre todo alumbe el camino a seguir.

Demos ahora un paso más de rosca a esta idea y bajemos del mundo teórico al real, allí donde los usos de comunicación se generan. Si a las dos de la madrugada una pareja aparca el coche ante la casa de uno de ellos y le dice a su acompañante que suba a su apartamento a ver su colección de sellos, estamos ante una *comunicación estratégica*, dentro de un juego de pareja, pues resulta evidente para ambos que se trata de un mero pretexto. Pero si pensásemos en la siempre bella y perturbadora historia de “Amistades peligrosas” de Pierre Choderlos de Laclos, popularizada en su versión cinematográfica, estaríamos ante una verdadera *estrategia de seducción*, urdida en un juego palaciego entre dos personajes a espaldas de la futura “víctima”. Cada comunicación estratégica (una palabra, un guiño, una carta, etc.) cada escaramuza (una cita, una mentira etc.), formaría parte de un complot (*esquema director*) previamente concebido.

Ya en el campo profesional, un buen ejemplo de lo que quiero expresar lo ofrecen aquellas empresas que cuando comienzan a tener problemas de opinión pública contratan un periodista famoso, en paro temporal, para que improvise una “Oficina de Prensa”. Lo más normal en esos casos es que dicho periodista tire de sus buenas relaciones y consiga “colocar”- a través de sus antiguos colegas y amigos- algunas entrevistas al Presidente. Es evidente que esas actuaciones puntuales pueden muy bien tener todos los rasgos que permitan calificarlas como “comunicaciones estratégicas” y sin embargo carecer de una “estrategia de comunicación” previa, que les de soporte. La diferencia radica en que la estrategia hubiese permitido abordar todo el curso de acción de la crisis dentro de un marco de referencia unitario. E incluso, hubiese tenido en cuenta el impacto potencial de las acciones actuales en la fase de post-crisis. Y esas “entrevistas” no dejan de ser maniobras. En mi experiencia, el resultado de esas actuaciones estratégicas puntuales, sin perjuicio de que puedan llegar a ser incluso brillantes, suele ser “pan para hoy y hambre para mañana”, es decir pueden tener éxito en el corto plazo pero aportan muy poco en el medio plazo. La experiencia demuestra que son las conductas sistemáticas, coherentes y sinérgicas -y no las esporádicas por muy espectaculares que estas sean- las que construyen el futuro y permiten la progresión de marcas, empresas, políticos y artistas.

Alberto Pérez
Tomado del libro “Estrategias de comunicación” Ariel, 2001

Anexo nº 6

Algunos datos elementales sobre la comunicación de los seres vivos

Comunicación de organismos unicelulares: Las células unicelulares procariotas (como las bacterias) y las células eucariotas (como los protozoos), viven en un medio acuoso del que reciben múltiples estímulos fisicoquímicos como la luz, temperatura, salinidad, acidez, concentración de otras sustancias, a los que responden generalmente con movimiento, llamado taxia (quimiotaxia, fototaxia). Los organismos unicelulares captan de su microambiente estímulos y procesan la información que reciben a través de una vía de transducción de señales, que controla la dirección del movimiento de sus pseudópodos, flagelos o cilios. Los seres unicelulares móviles se adaptan al estado físico y químico de su entorno y pueden aproximarse o alejarse de varios estímulos, como un medio de competir para la supervivencia. Estos organismos unicelulares también producen sustancias parecidas a las hormonas, que son captadas por individuos de su misma especie mediante receptores celulares de membrana específicos. Este intercambio de información les sirve para el intercambio genético, principalmente.

Comunicación de organismos multicelulares: Las células poseen en la membrana plasmática un tipo de proteínas específicas llamadas receptores celulares encargadas de recibir señales fisicoquímicas del exterior celular. Las señales extracelulares suelen ser ligados que se unen a los receptores celulares. Como bien sabemos, los seres vivos, en especial los invertebrados, se comunican merced a las feromonas que liberan. Mediante éstas comunican estados anímicos y establecen su pertenencia al grupo (así por ejemplo, las abejas comunican mediante su olor la presencia de un extraño al que hay que atacar).

Comunicación en reptiles: Los reptiles se comunican bioquímicamente, visualmente y mediante posiciones corporales. Utilizan sus sentidos químicos nasales y su lengua bífida para poder detectar rastros de presas en el aire, y también para la comunicación intraespecífica y el reconocimiento de depredadores. La importancia de estas señales químicas radica en que son muy eficientes energéticamente, transmiten y mantienen la información en ausencia del emisor y trabajan en la oscuridad y a largas distancias. Además del olor también se comunican en función de la luz (los camaleones responden inmediatamente ante estímulos visuales y comunicar su agresividad o su excitación sexual por medio de coloraciones llamativas) y mediante posturas corporales. Los crótalos usan su cascabel para avisar de que están allí y no ser pisados. Los varanos machos que rivalizan por un territorio se mantienen sobre sus patas traseras empujándose unos a otros para tratar de derribarse. A veces, las tortugas macho golpean sus caparazones para elegir al macho dominante.

Comunicación en mamíferos: Se aprecia en los mamíferos cambios significativos en su sistema de escaneo del entorno, en su sistema de evaluación de riesgos y de oportunidades y en sus respuestas estratégicas. Es aquí donde entra en juego el sistema límbico que soporta las emociones: las emociones son evaluadores de urgencia muy necesarios en un mundo donde el depredador podía atacar en unas fracciones de segundo. Ejemplo: el instinto de reproducción interactuaría con la presencia de un miembro atractivo del sexo opuesto, lo que genera sentimientos de deseo sexual (Damasio). Los mamíferos superiores se comunican y lo hacen mediante códigos de señales. Los investigadores nos han dado a conocer algunos de estos repertorios. Perciben así una realidad única y se comunican entre ellos mediante señales igualmente monosémicas (inambiguas).

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Pérez, R.:

- (2010) Pensar la acción, prólogo a Múnera Uribe (2010) o.p. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia.

- (2008) "Estrategias de Comunicación". Prólogo de Jesús Martín Barbero. 4^a ed. Ariel, Barcelona.

- (2008) Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada (en) "Comunicación.

Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias" Organización Católica latinoamericana y caribeña de Comunicación (OCLACC) / Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) Quito, Ecuador.

-(2007a) Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica, www.fisec-estrategias.com.ar, Publicado el 03-09--2007 / Edición N° 7 / Año III.

-(2007b) "Nuevos paradigmas en comunicación estratégica", serie de cuatro artículos en www.tendencias21.net, 22 Marzo, 30 Marzo, 15 Mayo y 25 Junio 2007.

-(2006) Estrategias de comunicación para las revistas científicas, (en) Diálogos entre Editores Científicos Iberoamericanos, CAYCIT, CONICET, Buenos Aires, Argentina.

-(2006) Razones para una nueva teoría estratégica, (en) en www.commmit.com y en Encontros Científicos, nº 2 Universidade do Algarve, Portugal.

-(2005) Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, Fisec-estrategias, Año I N° 2, Argentina.

-(2005^a) La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión, Fisec-estrategias, Año I N°.

-(2005b) Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, en Fisec-estrategias, Año I N° 2 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>.

-(2004a) El siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos y sus estrategias 9/08/2004 en www.tendencias21.net, (Recuperado 20-9-2007) .

-(2004b) Podemos hacer mejor las cosas: Hacia una nueva teoría estratégica refundada desde la comunicación (en) Interacción, 36-40, Colombia, Mayo 2004 , Recuperado 15-7-2005] Y en www.communicationforsocialchange.org.

-(2003a) "Por que é necessária uma nova teoria estratégica? (en) Marketeer, nº 85, agosto 2003, Portugal.

-(2003b) La nueva teoría estratégica pasa por Santiago (en) Boletín Chileno de Comunicación, nº 54, noviembre, Universidad Diego Portales, 2003.

-(2001) Estrategias de comunicación, Barcelona: Ariel.

Alberto Pérez, R y Massoni, S. (2009) Hacia una teoría General de la estrategia. el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Introducción de Enrique V. Iglesias. Ariel, Barcelona.

Alberto Pérez, R. y Martínez Ramos, E.: (1981) *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Madrid, Instituto Nacional de Publicidad.

Alberto Pérez, R. y Suso, J. (1977) La eficacia de la Publicidad ante las actitudes del consumidor, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, Serie Primeros Premios.

Aldrich, H. and Herker, D. (1977) Boundary spanning roles and organisational structure. *Academy of Management Review* 2, 217–30.

- Alonso Baquer, M.: *¿En qué consiste la estrategia?*, Ministerio de Defensa, Madrid, 2000.
- Ansoff, I.:
- (1979) *Strategic Management*, Londres, Mc Millan.
 - (1976) *From strategic planning to strategic management*, New York: John Wiley, Aranguren J.L.: *La comunicación humana*, Guadarrama, Madrid, 1975.
- Argenti, J.: (1996), Corporate Communication as a Discipline: Toward A Definition, *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 73.
- Argenti, P.; Howell P. and Beck, K.: (2005) "The Strategic Communication Imperative," *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Arceo Vacas, A, (1999) *Estrategias de Relaciones Públicas*. Metodologías, Madrid, ICIE.
- Audy (1973) *Estrategia publicitaria y de Marketing* Ed. Guadiana, Madrid.
- Ávila, R.: *Crítica de la comunicación organizacional*, UNAM, México, 2004.
- Bartoli, A (1991) *Communication et organisation. Pour une politique general cohérente*, Paris, Ed. d'organisation.
- Beltrán Salmón, Luis Ramiro (2000) *Investigación sobre comunicación en Latinoamérica. Inicio, trascendencia y -proyección*. La Paz: Plural Editores/Universidad Católica Boliviana.
- Berger P.L., Informe Bertelsmann" (1999) *Los límites de la cohesión social*, coordinado por y con el subtítulo *Conflictos y mediación en las sociedades pluralistas* (Galaxia Gutenberg, 1999).
- Berger, Ch. y Calabrese, R. (1975) Towards a developmental theory of interpersonal communication", *Human Communication Research*, I.
- Bernays, E. L., (1955) *The Engineering of Consent*, Norman, OK, The University of Oklahoma Press.
- Bettinghaus, E. (1966) Message preparation: the nature of proof, Indianapolis.
- Bogart, L.: *Strategy in Advertising*, Harcourt, Brce & World, Inc., New York, 1967.
- Borden, G.A.(1974) *Introducción a la teoría de la comunicación humana*, Editora Nacional, Madrid.
- Borden, N. H y Marshall, M.V. (1959) *Advertising management*.
- Botan,C.H. y Hazleton,V.JR. (1989) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum Ass. Publis. New Jersey, 1989.
- Boyri, Ph.A. (1989) *Les relations Publiques ou la strategie de la confiance*, Eyrolles, París.
- Braidot, N.P (2005) *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios*. Madrid, Puerto Norte-Sur.
- Brown, J.S., y Duguit, P. (2001) Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working learning and innovation. *Organization Science*, Vol. 2. N° 1, pp.40-57.
- Buchanan y J. y Tullock G. (1980) ed. española: *El calculo del consenso*, Espasa Calpe, Madrid.
- Bueno, W. (2003) *comunicação empresarial : teoria e pesquisa*, barueri: Manole.
- Byrne y Whiten, eds. (1988) *Maciavellian Intelligence: social expertise and the evolution of intellect in monkeys, apes and humans*, Nuew York; Oxford Universit Press.
- Canella, R., Tsuji, T., Albarello, F. (2005) Procesos digitales como Estrategias de Comunicación para la Reducción de la Brecha, en Razón y Palabra, junio-julio 2005.
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona.

- Cardoso, C. (ed.) (2002) Comunicação organizacional hoje, Lauro de Freitas, Unibahía Editora, 2002.
- Carnap, R (1942) Introduction to Semantics, Harvard University Press, Cambridge.
- Castro Nogueira (Laureano, Luis y Miguel angel) (2008) ¿Quién teme a la naturaleza humana? Tecnos, Madrid.
- Caywood* (Ed.),The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, McGraw-Hill, New York, 1997.
- Conrad, C.; Poole, M.S. (1994) strategic Organizational Communication, Fort Worth: Harcourt Brace.
- Cushman, D. P. (1977) The rules perspective as a theoretical basis for the study of human communication”, Communication Quartely, nº 25.
- Cutlip,S., Center, A. and Broom, G. (1994) *Effective Public Relations*, 7th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cutlip y Center, 1952; Effective public relations. Pathways to public favour, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- CIESPAL (1973) “Seminario sobre la investigación de la comunicación en América Latina”, Informe Provisional, en *Chasqui* (Primera Época, Núm. 4).
- Damasio, A. R., (1994) Descartes´s error, New York: G.P. Putnam´s Sons, Ed. En castellano (1996) El error de Descartes. Barcelona, Drakontos Crítica.
- De Kerckhoven, D. (1999) La piel de la cultura, Barcelona, Gedisa.
- De Salas Nestares, M^a Isabel (2005) Pienso luego Participo, clave de las estrategias para la gestión del conocimiento en la red, Fisec-estrategias Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año I, Nº 2.
- De Wit, B, y Meyer , R. (1998) Strategy, Content, Context, New York, West Publishing Company.
- Ditchter, E. (1960) The Strategy of Desire, Nueva York.
- Dolphin y fan (2000) Is corporate communication a strategic function? , Management Decision, 38 (1/2).
- Durrell, L. (1957) Justine, Ed. En castellano (1987) *El cuarteto de Alejandría*. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. F.:
- (1993) (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York.
- (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row.
- Echeverría, R. (1994) *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Fauconier, G. (1975) Mass media and Society, Leuven University Press, Lovaina.
- Ferrari, H.R., (2007) Un abordaje etológico par el estrategar en humanos, (en) Comunicación estratégica: experiencias, planificación e investigación en marcha, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Fisher, R y Ury, W. (1983) Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In, New York: Penguin Books.
- Follari, Roberto (2000) “Comunicología latinoamericana: Disciplina a la búsqueda de un objeto”, en *PCLA (Pensamiento Comunicacional Latinoamericano)*, Vol. 2, Núm. 1, en <http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista5/forum%205-3.htm>, bajado el 05/09/02.

- Freire, Paulo (1970) *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- Freitas, R.; Lucas, L. (eds) (2002) Desafíos contemporâneos em comunicação : perspectivas de relações públicas, Summus, São Paulo.
- Fuentes Navarro, R. (1992) *Un campo cargado de futuro. El estudio de la comunicación en América Latina*. México: CONEICC.
- Fuentes Navarro, Raúl y Enrique E. Sánchez Ruiz.:
-(1989) *Algunas condiciones para la investigación científica de la comunicación en México*. Guadalajara: ITESO (Cuadernos Huella, Núm. 17).
-(1992) "Investigación sobre comunicación en México: Los retos de la institucionalización", en G. Orozco.
-(coord.) *La investigación de la comunicación en México: Tendencias y perspectivas para los noventas*. México: Universidad Iberoamericana (Cuadernos de Comunicación y Prácticas Sociales, Nº 3).
- Galindo, J. y Luna, C. (coord.) (1995) *Campo académico de la comunicación: Hacia una reconstrucción reflexiva*. Guadalajara: ITESO/Conaculta.
- Galindo Cáceres, J.:
-(2011) Comunicación Estratégica e ingeniería social en comunicación, en Razón y Palabra nº 75, FEBRERO - ABRIL 2011.
-(2005) Hacia una comunicología posible, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Glenn, J.C., Gordon T.J. y Florescu, E. (2010) 2010 State of the Future, Millennium Project.
- Goleman, D. (1995) Emotional Inteligencie. Ed. Española: (1996) Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.
- Grunig, J.E. and Repper, F.C. (1992) Strategic management, publics and issues. In J.E. Grunig (ed.) *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gruning, J.E., y Hunt, T. (1984) Managing Public Relations, Forth Worth: Harcourt Brace.
- Gumucio Dagrón, A.:
-(2008) "Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y el desarrollo" en Alberto Pérez, R, y Massoni, S. (o.p).
-(2001) Haciendo Olas: Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social / Fundación Rockefeller, New York.
- Habermas J. (1973) *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reasoning*. Boston, Beacon Press. Edición en castellano (1987) *Teoría de la acción Comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Taurus, Madrid 1987.
- Hamel, G.:
-(2009) Moon Shots for Management, Harvard Business Review, February 2009.
-(2008) "The Future of Management".
- Hax, A. (1990) "Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process" Planning Review, 18(3), 34- 40.
- Hans Hass, (1970) Energón: Das verborgene Geheimnis (Energon: The hidden secret) Edición en español Oikos Tau.
- Hopkins, C. (1923) Scientific Advertising" Lord & Thomas, New York.

- Ibáñez, J.A.(1990), "Nuevos avances en la investigación social (La investigación social de segundo orden)", en *Antropos* N° 22, Barcelona.
- Isla, O (2003) El desarrollo tecnológico como detonador de algunas de las crisis epistemológicas que enfrentan las ciencias de la comunicación, en Razón y palabra Junio/Julio 2003.
- Itami, H. y Roehl, Th. W. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982) *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. y A. Tversky (1973) "On the psychology of prediction", *Psychological Review* 80, 237-251.
- Kaplan,R., y Norton, D.(1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press,. (También en español editado por Gestión 2000).
- Kelly, G. (1979) *The Psychology of personal Constructs*, Norton, New York.
- Kendall, R. (1997) *Public Relations Campaign Strategies*, Allyn & Baycon, Boston.
- Knower, F. (1966) « The present state of experimental speech-coomunication research » en Paul Ried (ed.) *The frontiers of experimental speech-coomunication* Syracusa New York.
- Kunsch, M. (2003) *Planejamento de ralações públicas na comunicação integrada*, Sao Paulo, Summus.
- Lara, B., (2009) Blog de www.tendencias21.net 8 diciembre 2009.
- Lakoff , G. (2008) *The Political Mind*, Penguin Group.
- Laszlo, C., y Laugel, J-F., (1998) *L'économie du chaos*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lotman L.: *La semiosfera. I. Semiótica de la cultura y del texto* Madrid, Cátedra, 21-42.
- Lawrence. P. y Lorsch, J. (1967) *Organization and environment*, Boston, Harvard University. Ed. española (1987) *La empresa y su entorno*, Barcelona Plaza & Janés Editores.
- Lewontin, R.C. (2000) *The Triple Helix: Gene, Organism and Environment*. Harvard University Press, Cambridge, MA. Ed. española: *Genes, organismo y ambiente*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Macías, N. y Cardona, D. (2007) *Comunicometodología: Intervención social estratégica*, Instituto Internacional de Filosofía.
- Manucci, M.:
- (2008) *Impacto corporativo*, La Crujía, Buenos Aires.
 - (2006) *La estrategia de los cuatro círculos*, Norma, Bogotá, Colombia.
 - (2005) *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo* Quito: CIESPAL.
 - (2005b) *Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones*. <http://www.estrategika.com.ar/articulos.htm>.
 - (2004) *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas* Bogota, SAF Grupo.
- Marqués de Melo, J. (2002) "Política, dimensión hegemónica en el pensamiento comunicacional latinoamericano", en *Oficios Terrestres*. Año VIII, Núm. 11-12 (Número Especial).
- Marchiori, M. (2006) *Cultura e comunicação organizacional*, São Caetano do Sul, Difusão.

Marín, C. Elaboración del mensaje publicitario. Instituto Nacional de publicidad, Serie Primeros Premios 1971.

Martin-Barbero, J.:

- (2003) "Comunicación fin de siglo ¿Para dónde va nuestra investigación?" en Innovarium.
- (2002) *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá.

Massoni, S.:

- (2007) "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido." Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- (2007b) "Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha." (Editora) Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
- (2005) "Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido" en *Revista Académica-estrategias*, Año I N°2, FISEC, Ar URL de la Revista: www.fisec-estrategias.com.ar.
- (1990) *La comunicación como herramienta estratégica*, editado por la Secretaría. de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca, INTA. Argentina: Pergamino.

Martin Serrano, M.:

- (1982) Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de referencia, Universidad Complutense, Madrid.
- (1981) Epistemología de la comunicación y análisis de referencia, AC, ed. Madrid.

Matilla, K. (2008) Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, UOC, Barcelona.

Mato, D. (2001) "Estudios y otras prácticas latinoamericanas en cultura y poder: Crítica de la idea de 'Estudios Culturales Latinoamericanos' y propuestas para la visibilización de un campo más amplio, transdisciplinario, crítico y contextualmente referido", ponencia preparada para el "Primer Encuentro Internacional sobre 'Estudios culturales latinoamericanos: Retos desde y sobre la región andina'", Quito, 13-15 de Junio".

Maturana, H. y Varela, F.: (1984): *El árbol del conocimiento, Bases biológicas del entendimiento humano*, Organización de Estados Americanos, OEA, 1984.

May, S., & Mumby, D.K. (Eds.) (2005). Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mayr, E.(2005), *Así es la biología*, Madrid: Editorial Debate.

Maynard Smith (1982) *Evolution and the Theory of Games*.

MacLean, P. (1990) The triune brain in evolution: role in paleo cerebral functions. New York: Plenum; 1990.

McPhee, R.; Zaug, P. (2000) The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. Electronic Journal of Communication.

Minzbergt, H.:

- (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, Hemel Hemstead, Prentice Hall International.
- (1987) "Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall 1987. Reproduced en Mintzberg H y Quinn, J.B. (1992) The Strategy Process, pp 12-19, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International Editions.
- (1978) Patterns in Strategy Formation, Management Science, 24, 934-948.

- (1973) *The nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel,J. (1998) *Strategy Safari*. Prentice Hall. Edición en castellano, *Safari a la estrategia*. Granica, Buenos Aires, 1998.
- Minzberg , H. y Waters J.A. (1985) “*Of Strategies, Deliberate and Emergent*” (en) *Strategic Management Journal*”.
- Mintzberg, H., y Quinn, J.B.,(1992) *The strategy process*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mirowski, Ph. (1989) *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics* Cambridge, Ma, Cambridge University Press.
- Moles, A. (1982) La ciencia de los mensajes, Cuadernos de Comunicación nº 83, Julio 1982, México.
- Moriello, S.A.:
- (2005) Los nuevos caminos del conocimiento. *Organismos y entorno interactúan para encontrar el significado a partir de una interacción dialéctica* www,tendencias21.net, 13/11/ 2005.
 - (2005b) *Nuevos enfoques en el estudio de la mente*, www.tendencias21.net 19/6/2005.
- Morin, E.:
- (2008) Encuentro con FISEC en el Chateau d'Orion dentro del ciclo «*Croisements de Cultures*».
 - (2003) *La Identidad Humana*. El Método V. La humanidad de la humanidad. Barcelona, Círculo de Lectores. 350.
 - (2003) *La mente bien ordenada*, Barcelona: Seix Barral.
 - (1996) El pensamiento complejo: antídoto para pensamientos únicos. París. Material tomado de la página web de la Biblioteca de Pensamiento complejo, [http://216.22.168.217.docum1.htm](http://216.22.168.217/docum1.htm), diciembre 1996.
 - (1995) Introducción al pensamiento complejo, Barcelona: Gedisa.
- Morris, Ch. (1935) *Fundation of the theory of signs*, Univesity of Chicago Press.
- Moss D. y Warnaby, G. (1998) Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives Journal of Marketing Communications 4 131–140 (1998).
- Mumby D. (comp.) (1997) *Narrativa y Control Social*, Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- Múnera Uribe. P., A.:
- (2010) La articulación teoría-práctica en la comunicación, Universidad autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia.
 - (2005) El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable.I ed. Medellín : Editorial Zuluaga, Munné, F.
- Muñoz Vásquez, K. (2006) Comunicación estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones, en www.fisec-estrategias.com.ar, Edición Nº 3, Publicado el 001-06-20026.
- Muriel, M.L. y Rota, G.(1980): “Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Humanas”. Editora Andina. Quito, Ecuador.
- Murphy, P: “*Game Theory a Paradigm for the Public Relations Process*”, en Botan,C.H. y HAzleton,V.JR.: *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum Ass. Publis. New Jersey, 1989.
- Mut Camacho, M. (2006) El directord e comunicación, perfil de una nueva figura (en) Fisec-estrategias, Vol. 2, nº 5, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina.

- Nalebuff B.J., y Branderburger A.M., (1997) "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy" *Strategy & Leadership*, Ed. En español (1996) Coo-petencia, Ed. Norma, Bogotá, 1996.
- Oliveira, I.L. (2002) "Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação dialógica. Tese de Doutorado, UFRJ: Escola de comunicação.
- Oliverira, I.L. y Nogueira Seoares, A.T. (ed.) (2008) *Interfaces e tendencias da comunicação no contexto das organizações*, Michelle Fernández Aranha San Caetano do Sul, Brasil.
- Oliverira, I.L. y De Paula M. A. O que é comunicação nas organizações?, Paulus, São Paulo, Brasil.
- Ormerod, P. (1994) *The Death of Economics*, London: Faber and Faber.
- Orozco Gómez, Guillermo (1997) *La investigación de la comunicación dentro y fuera de América Latina*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación/Universidad Nacional de La Plata.
- Pearce, W. y Cronen, V.E. (1978) *Communication meaning in action: The Creation of Social Realities*, Praeger, Nueva York.
- Penman, R. (1980) *Communication processes and relationships*. London: Academic Press .
- Peters, T. y Waterman, R.H. (1984) *In Search of Excellence*. New York: Warner Books. Ed. en Castellano: En busca de la excelencia, Barcelona: Plaza y Janés.
- Peters, T. (1987) *Thriving in Chaos*, New York: Alfred Knopf Vintage Book, Random House Inc.
- Pimienta, D. y Barnola, L. (2001) *La experiencia del proyecto Metodología e Impacto Social de las TIC en América Latina y el Caribe (MISTICA) y la constitución de la red de observación OLISTICA*, en Bonilla.
- M. y Cliche,G. (2001) *Internet y sociedad en América Latina y el Caribe*, Flacso, Ecuador.
- Pinker E. (2009) *The Stuff of Thought: Language as a Window into Human Nature* Penguin Press Science.
- Punset, E. (2011) *Mentes Maravillosas*, en *Muy interesante*, nº 363, agosto 2011.
- Putnam, L.; Pacanowsky, M.E. (eds.) (1983) *Communication and organizations: an interpretative approach*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Porter, M.E:
- (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press. Ed. en castellano: *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- Prahalad, C.K. y Hamel G.:
- (1995) *Competiendo por el futuro*, Barcelona: Ariel.
- (1994) "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm" *Strategic Management Journal*, 15, 5-16. (1994) Traducción española: Enciclopedia práctica del Management, nº 2, Expansión/Harvard Deusto.
- (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 68 (3): 79-87.
- Reardon, K. (1981) *Persuasion. Theory and Context*.Sage Londres.
- Reardon-Boyton, K., (1978) "Coversational deviance: a developmental perspective" University of Massachusetts.

Rivera, Jorge B.:

- (1987) *La investigación en comunicación social en la Argentina*. Buenos Aires: Puntosur.
- (1997) *Comunicación, medios y cultura. Líneas de investigación en la Argentina, 1986-1996*. La Plata.

Ediciones de Periodismo y Comunicación/Universidad Nacional de La Plata. Ronda Pupo GA. De la estrategia a la dirección estratégica. 2002. Disponible en: [Consultado: 19 de agosto de 2006].

Roveda Hoyos, A.:

- (2009) El Santo Grial de la Comunicación. Claves para la búsqueda del pensamiento estratégico en las facultades y escuelas de Comunicación en Iberoamérica, en la revista Signo y Pensamiento (2009) y en www.fisec-estrategias.com.ar. Publicado el 03-09-2007 / Edición Nº 7 / Año III.
- (2008) Informe de Evaluación de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior - ECAES en Comunicación e Información - Asociación Colombiana de Facultades y Programas Universitarios en Comunicación e Información - AFACOM, Editorial Universidad Externado de Colombia, 2008.
- (2007) ¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las Facultades y Escuelas de Comunicación y Periodismo?, en Comunicación Organizacional, revista Signo y Pensamiento, volumen XXVI julio - diciembre de 2007, Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Rowan-Robinson, M.: Los nueve números del cosmos, en *La Mirada de la Ciencia*, Editorial Complutense, Madrid, 2002.

Schramm, Wilbur (1973) "Investigación de la comunicación en los Estados Unidos", en W. Schramm (comp.) *La ciencia de la comunicación humana*. México: Editorial Roble.

UIA (Union of International Associations):

- (1995) *International Organization Solution Strategies*, Munich: K.G. Saur.
- (1994) *Encyclopedia of World Problems and Human Potential (EWPHP)*, Munich: K.G. Saur.

Sánchez Ruiz, Enrique E.:

- (1995) "La investigación de la comunicación en tiempos neoliberales: Nuevos retos y posibilidades", en J. Galindo y C. Luna (coords.) *Campo académico de la comunicación: Hacia una reconstrucción reflexiva*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ITESO.
- (1988) "La investigación de la comunicación y el análisis social en Latinoamérica y en México", en E.E.

Sánchez Ruiz (comp.) *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*. México: Ediciones de Comunicación/Universidad de Guadalajara.

Shannon C, y Weaver, W. (1948) *The mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press. Edición en castellano, (1974) *Teoría matemática de la comunicación*, Madrid: Forja.

Scheinsohn, D. (2009) *Comunicación estratégica*, Granica, Buenos Aires.

Schultz, D.:

- (1981) "Essentials of Advertising Strategy" Crain Books, Inc., Chicago.
- (1979) "Strategic Advertising Campaigns" (with Dennis G. Martin), Crain Books, Inc., Chicago, IL, 1979.

- Shimanoff, S. B. (1980) *Communication rules*, Sage, Beberly Hills, CalSteyn, B (2003) *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, Lawrence Earlbaum Editors, Mahwah, N.J.
- Searls y Weinberger (2000) *The Clue Train Manifesto: The End of Business As Usual*. Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, David Weinberger. Perseus Book.
- Thayer L (1963) "On theory building in Communication: some conceptual, problems" *Journal of communication* 13, 1963.
- Tironi y Cavallo (2004) *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*, Taurus.
- Torrico, E. (1999) *Comunicación latinoamericana: Caminos y evaluaciones*. La Paz: U. Andina Simón Bolívar.2004: abordajes y periodos de la teoría de la comunicación.
- Treviño R. y Arango, B (2001) *La trama, Articulación Estratégica de Acciones para Enfrentar los Retos Ingentes del Mundo de Hoy*, No editado, ponencia en el II Encuentro Internacional de Estrategas, Julio 2011 UIA (Union of International Associations) (1994) *Encyclopedia of World Problems and Human Potential (EWPHP)*, Munich: K.G. Saur, Munich.
- Van Riel C.B.M. (1997) "Comunicacçâo corporativa" Prentice Hall.
- Varela, F. (1988) *Cognitive Science. Cartography of Current Ideas*. Paris. CREA, Edición en castellano, 1996, Conocer, Barcelona: Gedisa.
- Vásquez Muñoz, K.(2004) C comunicación estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones. [En línea] fisec_estrategias – facultad de ciencias sociales-unlz- año 2 nº 3. www.fisec-estrategias.com.ar.
- Vassallo de Lopes, María Immacolata (2002) "Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la comunicación", en Ma. I. Vassallo de L. y R. Fuentes N. (comps.) *Comunicación: Campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas*. Guadalajara: ITESO/UAA/U. de C./U. de G.
- Villegas, D. Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación, tesi Doctoral, Universidad de Lleida, España, 2010.
- Von Neuman, J. y Morgenstern, O. (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*, Pricenton.
- Watzlawick, P. (1997). Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- Wilcox, D.J., Cameron, G.T, Ault, Ph, Aggee, W. (1989) *Public Strategies and tactics*, Madrid, Pearson education.

EDITORIAL NORMS

DISCUSSION PAPERS - SPATIAL AND ORGANIZATIONAL DYNAMICS

In order to simplify the editors' task, authors are urged to **adopt the norms listed below** for the *Discussion Papers* edition. Please note that the article should be sent in its final version.

Being so, the final document should have the following editorial norms:

Page layout:

Paper size A4, 2,5cm left, right, bottom and top margins.

Document format:

Manuscripts should be submitted in Word file using font Times New Roman and single line spacing and should not have more than 25 pages. A PDF version of the document must be provided.

Biographical Authors' note:

The text must be in English, on a single page, with a text up to 100 words. The information given should include academic career, present professional position and research interests, if applicable. Should also mention affiliation and personal e-mail address. Use size 11, regular, justified.

Title:

Should be concise and informative, and must be given in portuguese and english with size 15, bold, left aligned and in capital letters.

After title add author(s) name(s) in size 11, italic, left aligned.

Abstract:

The abstract should have between 150 to 200 words and should not contain any undefined abbreviations. Use size 11, regular, justified.

It is necessary a portuguese and an english version, using size 11, regular, justified.

Keywords: up to 4 keywords separated by coma (,) at the end of the abstract.

An appropriate JEL code(s) must be provided with minimum of 3 digits, for example Q21. This classification system is prepared and published by the *Journal of Economic Literature*. For more information, please consult the website at <http://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>.

Plain Text body:

For plain text body use Times New Roman, size 11, regular, justified.

Subtitles 1st level - size 11, bold, capital letters, left aligned;

Subtitles 2nd level - size 11, bold, low case, left aligned;

Subtitles 3rd level - size 11, italic, low case, left aligned.

Table of Contents:

A Table of Contents should be provided at the beginning of the manuscript.

Use Times New Roman, size 11, regular, left aligned.

Abbreviations:

Abbreviations should be defined at first mention and used consistently thereafter.

Footnotes:

Footnotes can be used to give additional information. They should not contain any figures or tables and should be in size 8, regular, left aligned.

Footnotes to the text are numbered consecutively.

Footnotes to the title of the article are given with the reference symbol (*).

Endnotes can not be used.

Acknowledgments:

Acknowledgments of people, grants, funds, and others, should be placed in a separate section before the reference list. The names of funding organizations should be written in full.

Citations:

After quoting a text extract, cite the reference giving only the author's name and publication year in parentheses. Ex: (Flores *et al.*, 1988; Winograd, 1986; Cunha and Cintra, 1996)

But if you are citing the author inside the text, add only the publication year between parentheses.

Ex: Winograd (1986) describes ...

References list:

The list of references should only include works that are cited in the text.

Do not use footnotes or endnotes as a substitute for a reference list.

Reference list entries should be alphabetized by the last name of the first author of each work.

To format reference list use size 11, regular, left aligned.

Ideally, the names of all authors should be provided, but the usage of *et al.* in long authors list will also be accepted.

Ex: Pierzynski, G. *et al.* (1994). *Soils and environmental quality*. Lewis Publishers. Florida.

Scientific article:

Last name of the author, First initial. (Publication year). Article title. *Title of the Journal or Review*.

Volume(Issue): first page-last page.

Ex: Sadiq. M. e Alam, I. (1997). Lead contamination of groundwater in an industrial complex. *Water, Air and Soil Pollution*. 98(2): 167-177.

Book:

Last name of the author, First initial. (Publication year). *Book title*. Adicional information. Edition number, Publishing house. Publishing place.

Ex: Costa, J. (1995). *Caracterização e constituição do Solo*. 5th edition, Fundation Calouste Gulbenkian. Lisbon.

Book chapter:

Ex: Silko, L.M. (1991). The man to send rain clouds. In: W. Brown and A. Ling (eds.), *Imagining America: Stories from the promised land*. Perseus. New York.

Online document:

Last name of the author, First initial. (Publication year). *Document title*. Accessed in: day, month, year, in: URL.

Ex: Chou, L., McClintock, R., Moretti, F. e Nix, D.H. (1993). *Technology and education: New wine in new bottles – Choosing pasts and imagining educational futures*. Accessed in 24th of August 2000, on the Web site of: Columbia University, Institute for Learning Technologies: <http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers/newwine1.html>.

Dissertation:

Ex: Tingle, C.C.D. (1985). *Biological control of the glasshouse mealybug using parasitic hymenoptera*. Ph.D. Thesis. Department of Biological Sciences, Wye College, University of London. 375 pp.

Tables, Figures, Graphics and Boards:

All tables, figures, graphics and boards are to be numbered using Arabic numerals and should have a title explaining its components above the body, using size 9, bold, centred.

The source and year of the information given in tables, figures, graphics and boards should be included beneath its body, centred, size 8, regular. For tables and boards contents use size 8.

Figures and graphics must be in JPEG format (image).



CIEO

Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações
Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics

AUTORES

Ana Cláudia Campos
Catarina Marques
Dora Agapito
João Albino Silva
Júlio da Costa Mendes
Patrícia Oom do Valle
Rafael Alberto Pérez
Sofia Eurico



APOIO



FINANCIAMENTO



Fundação para a Ciéncia e a Tecnologia

MISMO DESSA CONTA, TECNOLOGIA E INSSINO ENSINO