

# Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales<sup>1</sup>

Strategic communication: communicational construction of the corporate strategy in social organizations.

Recibido: 11-04-2016 – Aceptado: 11-05-2016

Patricia Durán Bravo<sup>2</sup>  
Nancy Graciela Cisneros Martínez<sup>3</sup>  
Víctor Manuel Meléndez Rodríguez<sup>4</sup>  
Miguel Ángel Leonor Martínez<sup>5</sup>

## Resumen

La Comunicación Estratégica en las organizaciones sociales es un elemento sustancial que contribuye, no solo como instrumento que orienta las acciones, sino como un dispositivo social de construcción participativa de la estrategia corporativa. Esta propuesta tiene como fuentes teóricas básicas la perspectiva sistémica de la organización, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y el pensamiento comunicacional latinoamericano. El análisis de “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla” que se presenta, propone una construcción comunicativa y a la vez comunicacional, con técnicas de investigación cualitativas e instrumentos como marcas de racionalidad comunicacional y matrices socioculturales, que permiten reconocer las lógicas de funcionamiento comunicacional de los actores para operar una estrategia organizacional en torno a la imagen corporativa.

## Palabras clave

Nueva Teoría Estratégica, Comunicación Estratégica, organizaciones sociales, estrategia corporativa.

## Abstract

Strategic Communication in social organizations is a substantial element that contributes not only as an instrument that guides the actions, but as a social device participatory development of corporate strategy. This proposal is basic theoretical sources systemic perspective of the organization, the New Strategic Theory (NST) and the Latin American communicational thought. Analysis of “The corporate image of the Delegation Puebla Red Cross” presented, proposes a communicative construction and simultaneously communication with qualitative research techniques and instruments as marks of communicational rationality and matrices sociocultural, for recognizing the logical operation communicational actors to operate an organizational strategy around corporate image.

## Keywords

New Strategic Theory, Strategic Communications, social organizations, corporate strategy.

<sup>1</sup> Artículo resultado de investigación sobre la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

<sup>2</sup> Integrante del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Correo electrónico:

patriciaduranmx@hotmail.com

<sup>3</sup> Integrante del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

<sup>4</sup> Integrante del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

<sup>5</sup> Integrante del Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

## Introducción

Los contextos sociales actualmente demandan un cambio en la gestión de las relaciones entre individuos, grupos e instituciones, en una sociedad que está en constante transformación y donde se privilegia la articulación entre los distintos actores sociales tales como corporaciones económicas, políticas, culturales, asistenciales, entre otras.

Las organizaciones sociales coadyuvan al desarrollo con la atención de aspectos significativos de orden social. Debido a la trascendencia de su propósito, estas gestionan, además de recursos económicos, otro tipo de recursos importantes en términos de redes sociales, influencia, información, conocimientos, capital social, por lo que requieren de un proceso de gestión complejo de sus relaciones con los grupos de interés. Por una parte, es necesario un proceso dinámico y flexible capaz de provocar los cambios pertinentes para adaptarse a las demandas sociales, y por otra parte, un proceso de gestión participativo e incluyente que construya vínculos de confianza y reciprocidad.

El proyecto que se expone, propone una perspectiva de análisis comunicacional para una organización como “Cruz Roja Delegación Puebla”, considerando que las actividades comunicacionales que desarrolla una organización van más allá de un plan informativo con sus distintos públicos.

El análisis en cuestión, privilegia la relación con el “otro” bajo un conjunto de dispositivos de interacción que mejoran la oportunidad de entendimiento y vinculación con quien participa y construye su estrategia organizacional. Implica estar en diálogo recíproco y circular para convocar a construir cambios y decisiones, considerando los distintos espacios socioculturales donde interactúan la organización y sus grupos de interés para construir la imagen corporativa.

La comunicación es una cualidad inherente e inteligente del ser humano, es también un acto que le permite participar con el otro, para la construcción de sus saberes y sus acciones, consiste además en la edificación de vínculos simultáneos y dinámicos. El encuentro comunicacional implica acciones y sentidos compartidos entre unos y otros, busca crear nuevos planos de comprensión y a partir de ellos indagar diversos puntos de contacto, lo que permite emerger nuevas realidades y consolidar la estrategia organizacional. La Comunicación Estratégica provoca una articulación productiva entre los actores de la organización, ya que se convierte en el diálogo necesario para diseñar estrategias que logren un beneficio ecológico.

Para lograr esto, es necesario analizar desde la complejidad la problemática organizacional en su contexto temporal y social, se trata de lograr un reconocimiento colectivo de las cualidades y deficiencias de la organización, para que posteriormente se logre la construcción colectiva de estrategias que emergen de las lógicas naturales del funcionamiento organizacional, como lo planean Massoni, Buschiazzo y Mascotti (2012):

Desde la comunicación estratégica ya no hay sólo mensajes a transmitir o decodificar, sino situaciones problemáticas en las cuales operar. Su abordaje implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas en relación a esa temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica de funcionamiento propia y diferente (p. 24).

## La Comunicación Estratégica como modelo de articulación social

Tradicionalmente el estudio y el ejercicio de la comunicación en las organizaciones han tenido diversos enfoques relacionados a la difusión y el control. La Comunicación Estratégica en el ámbito de los negocios, por ejemplo, es operada por medio de la publicidad, el marketing y las ventas, se entiende como un sistema de relación

de la organización con su macrosistema pero con una postura unilateral y egocéntrica.

En este sentido, autores como Scheinsohn (2009) la definen como una vía para lograr la gobernabilidad y el desarrollo de la empresa, esta propuesta sistémica y relacional, se centra en la búsqueda del beneficio de la organización defendiéndose de los cambios del entorno (p. 32). Por el contrario, Nosnik (2013) plantea que se debe generar un “ambiente rico en información” y espacios de diálogo para que los integrantes de la organización construyan colectivamente el crecimiento del sistema social, pero la comunicación se vuelve estratégica en el momento en que logra un beneficio individual, grupal, social y ecológico (p. 12).

Por lo que, la Comunicación Estratégica en el ámbito organizacional se entiende como un elemento sustancial que contribuye, no solo como instrumento que informa a los actores y orienta las acciones de la organización, sino como un dispositivo social de construcción participativa de la estrategia corporativa, dentro y fuera de las estructuras organizacionales.

Esta propuesta tiene como fuentes teóricas básicas la perspectiva sistémica de la organización, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y el pensamiento comunicacional latinoamericano. Desde la perspectiva sistémica, Luhmann (1984) plantea que la organización es un sistema social de relación y la comunicación es el centro constructivo de la vida social de ese sistema (p. 157).

La NTE define la estrategia como una capacidad humana que ayuda a gestionar acciones concatenadas que resuelven las contingencias del entorno (Pérez, 2006). Finalmente, para Galindo (2011) la Comunicación Estratégica representa un modelo de colaboración que “nos invita a vivir la vida con más recursos para la convivencia y la cooperación ecológica universales” (p. 2).

Considerando estas posturas, el proyecto que se presenta pretende superar la mirada

tradicional donde la comunicación es un proceso que únicamente transmite información y su preocupación es mejorar solo los sistemas de información. Por ejemplo, Goldhaber (1984), un exponente de esta corriente tradicional, define a la comunicación en las organizaciones como: “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p. 22). Si bien una estrategia corporativa requiere de un sistema en el que exista un flujo informativo eficiente, es necesario considerar un nivel más profundo para que la estrategia corporativa sea sustentable.

Por otra parte, el proyecto pretende superar la mirada en el que la comunicación es un mensaje que es interpretado para ordenar acciones. Desde esta perspectiva, Kreps (1995) señala que: “La comunicación ayuda a los miembros a coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización” (p. 12). En este nivel se logra que la estrategia organizacional se dinamice y ordene, sin embargo, aún es necesario lograr la articulación de los actores y construcción participativa de la estrategia corporativa.

El enfoque de la Comunicación Estratégica de este proyecto pretende llegar a una aproximación pragmática de la comunicación que la concibe como una forma de acción. Por lo que, la estrategia corporativa no solo debe lograr información e interpretación eficiente para adaptarnos al entorno, sino que además representa un dispositivo social que ayuda a construir un vínculo entre los actores para potencializar el cambio del contexto en beneficio de todos. De modo que el énfasis de la Comunicación Estratégica es la transformación de la situación, es decir, lograr un nivel de eficiencia informativo, de significación y de acción que genere la cohesión y articulación de los actores para el éxito de la estrategia organizacional.

Las organizaciones sociales como la “Cruz Roja Delegación Puebla” son entidades que requieren de un proceso de constante implicación y compromiso de todos y cada uno de

los actores del desarrollo social, de manera que requieren de modelos de gestión participativa que les permitan construir lazos comunicantes fuertes que fructifiquen en confianza y legitimidad social, activos estructurales de la estrategia corporativa de las organizaciones sociales.

Debido a la razón de ser de una organización social como la “Cruz Roja Delegación Puebla”, se propone una perspectiva de análisis organizacional basado en la Comunicación Estratégica para determinar un plan de acción que le permita construir una estrategia organizacional que fortalezca su imagen corporativa. Por esto, este proyecto considera que las actividades comunicacionales que puede desarrollar la organización van más allá que un plan informativo con sus distintos públicos.

El análisis que se ejecutó privilegia la relación con el “otro” bajo un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de un encuentro de comprensión con quien participa y construye la imagen corporativa; implica estar en diálogo recíproco y circular para convocar a construir la estrategia, considerando los distintos espacios socioculturales tradicionales y naturales donde interactúan actores (Cruz Roja Delegación Puebla y sus grupos de interés en 22 contextos locales diversos).

La conceptualización de la comunicación a lo largo de este proyecto, será, pues, que la vinculación comunicacional entre las partes es más que una simple acción de intercambio de información entre emisores-receptores, entendida como una interacción, acción y participación donde se privilegia la circularidad y diversidad del proceso para la generación de estrategias corporativas más sustentables (Massoni, 2013, p. 30).

La Nueva Teoría Estratégica plantea que las estrategias organizacionales deben gestionar la complementariedad y diversidad, en las organizaciones sociales esta característica es parte de su esencia. En este tipo de organizaciones

es vital que los voluntarios, donantes, patronos, beneficiarios entre otros grupos de interés, logren la implicación con la estrategia corporativa y que ese compromiso se refleje al exterior de la organización.

Para lograr el compromiso profundo de todos los grupos de interés de la organización, se deben abandonar las estrategias de dominación (ganar-perder) y transitar a las estrategias de negociación (ganar-ganar) en las que se reconoce un papel protagónico y activo de los diversos actores en una situación, para entender las condiciones del entorno, adaptarse y convertirse en el mejor proveedor del macro sistema conviviendo con los otros sistemas. Y en este sentido, es necesario comunicar para provocar cooperación, consenso, cambio organizacional, adaptación e innovación en torno a las estrategias corporativas.

En la perspectiva de la Comunicación Estratégica desde el modelo de interacción-cooperación, es necesario aprender a relacionarse con el entorno, pero con la intención de configurar vínculos de largo plazo que permitan convivencia individual, organizacional y social en un juego complejo, interactivo y co-participativo constante. En un modelo de cooperación de la estrategia corporativa la racionalidad e información se sustituye por la comunicación y la cooperación. De esta manera, las decisiones se construyen con comunicación para lograr beneficios sustentables a nivel individual, colectivo y ecológico.

La estrategia corporativa deja de ser una actividad gerencial de anticipación, análisis, toma de decisiones y evaluación de información en medio de escenarios de incertidumbre, implica una nueva perspectiva organizacional de articulación de los actores con un alto sentido de la responsabilidad social y sustentabilidad sistémica y ecológica, que considere no solo lo cuantitativo y racional, sino además la complejidad política y económica del entorno, las dimensiones sociales y culturales de sus

actores, la volatilidad de las situaciones, el impacto ecológico y sistémico de sus decisiones. La estrategia se concibe como un método de convergencia y complementariedad, es decir, la interacción con el entorno es el impulso y la recompensa de la estrategia le proporciona sustentabilidad al sistema social.

En el proyecto “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla”, la comunicación está presente como una forma de analizar problemáticas a partir de reconocer las estructuras, lógicas de funcionamiento y la forma de operar el encuentro sociocultural, para diseñar de manera participativa estrategias que le permitan a la organización la innovación en sus formas de interacción y que esto genere una imagen corporativa productiva. No se trata de describir la imagen corporativa, sino de propiciar procesos de interactividad y de complejidad en torno a la problemática para construir estrategias corporativas que les permitan un crecimiento y desarrollo más sustentable.

Para Massoni (2013) trabajar estratégicamente los procesos comunicativos es “hacernos cargo de la situación” (p. 123). Por lo que el propósito de la Comunicación Estratégica es propiciar interacciones, dinámicas y evolutivas que esa situación genera con esos actores para tomar conciencia y lograr la participación de todos. Esta intención cambia la perspectiva, la comunicación no es únicamente un intercambio de mensajes, sino un proceso circular en el que la conducta de una persona en el contexto de la otra provoca un cambio en los actores y en el entorno.

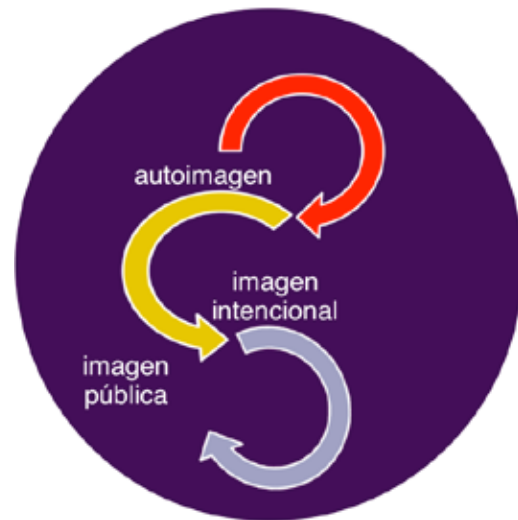
Se propone un enfoque sistémico para el estudio del proceso comunicativo, que permita considerar la complejidad, priorizar vínculos simultáneos y circulares de eventos conectados que incluyen dos o más personas encontrándose en el campo perceptual del otro. Un proceso multidimensional, tanto informativo como interactivo y de construcción organizacional, en el que se producen relaciones interpersonales,

grupales, organizacionales y sociales, mantenidas y cambiantes. Por lo que, para su análisis, es necesario partir de un enfoque transdisciplinario, fenomenológico y pragmático que permea en varias esferas de la vida organizacional (Massoni et al., 2012).

## Imagen corporativa

La imagen corporativa es la representación mental o imaginario colectivo de la organización. Esta representación mental se construye a través de la percepción que nuestros públicos estratégicos tienen de los atributos y valores de la organización. Por lo que la imagen corporativa es un efecto colectivo y complejo de diversos factores, por una parte, se crea por las sensaciones, recepción de información y percepción de nuestros públicos estratégicos, y por otra, por los estímulos que la organización envía a esos públicos en un entorno específico. Para Villafaña (2000) la imagen corporativa depende de tres dimensiones:

**Figura 1**  
**Dimensiones de la imagen corporativa**



Fuente: elaboración propia basada en Villafaña (2000).

- 1) Autoimagen: es la imagen interna de una organización, la cual se construye a partir de la percepción que ésta tie-

ne de sí misma. Se realiza a partir del análisis situacional de la organización, evaluación de su cultura corporativa, percepción del recurso humano y clima interno.

- 2) Imagen intencional: es la expresión y manifestación de la personalidad e identidad de la organización. Se analiza a partir de la identidad corporativa y sus programas de comunicación interna, mercadológica e institucional.
- 3) Imagen pública: es la percepción que el entorno tiene de dicha organización. Se realiza con el análisis de la opinión de los grupos estratégicos que configuran el contexto de la organización: donadores, académicos, beneficiarios, políticos y medios de comunicación.

Este autor plantea unidades de observaciones individuales y colectivas con técnicas de evaluación diversas que permitan recolectar la mayor diversidad y complejidad de la imagen corporativa. Entre las que se proponen son: el análisis de contenido, entrevistas de profundidad o enfocadas, observación participante o de registro, grupos de discusión y nominales, y cuestionarios (Villafañe, 2000).

### **Estudio de caso: la imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla**

En el estudio “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación estatal Puebla” se entiende a la imagen como una construcción social generada por los procesos comunicacionales de la organización. La imagen corporativa es un efecto multifactorial y fluido, que requiere ser estudiado desde la complejidad, para ello fue necesario diseñar estrategias que se convirtieran en un dispositivo en dos sentidos, por una parte, operando todas las dimensiones de la imagen corporativa en la situación y la organización, y por otra, reconociendo la

diversidad del contexto y la de sus públicos estratégicos.

En primera instancia se realizó un profundo análisis de la situación, las causas y consecuencias desde la voz de los protagonistas y actores de la problemática, para construir la versión técnica del problema que permitiera desarrollar el plan de investigación en los públicos estratégicos.

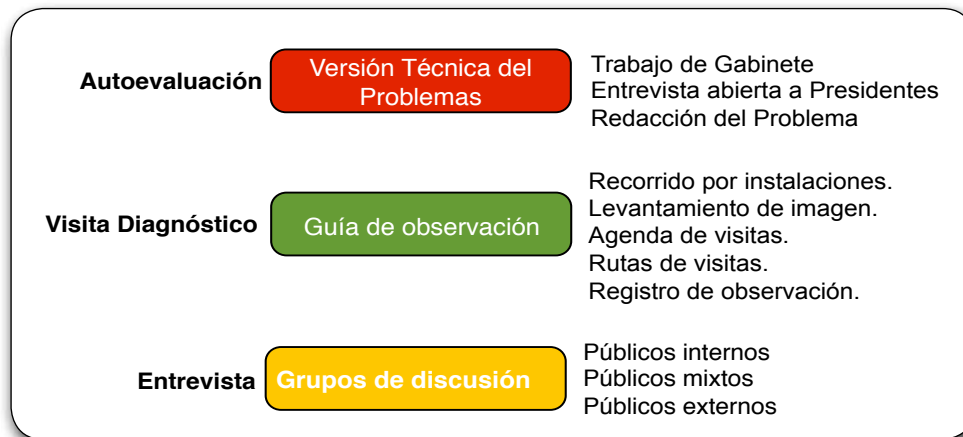
A) Autodiagnóstico: es una primera aproximación a la situación y se trabajó una triple vertiente:

- Grupos de discusión con un comité integrado por investigadores y directivos de Cruz Roja para construir la pregunta de investigación, los objetivos y alcances de la misma.
- Análisis documental del contexto de cada delegación, prácticas institucionales, políticas de gestión, políticas comunicativas y de imagen.
- Entrevistas abiertas a presidentes de las diferentes delegaciones para reportar una autoevaluación.

B) Visita diagnóstica a las instalaciones: se realizaron visitas a las instalaciones de 17 de las 22 delegaciones de Cruz Roja Puebla, en las que se efectuó un reporte fotográfico y se contestó una guía de observación.

C) Grupos focales: se realizaron 34 grupos focales a los grupos de interés en el que participaron más de 200 personas. Por otra parte, se trabajó en el diseño de la identificación de los actores y sus respectivas matrices socioculturales, que son imprescindibles para comprender los mecanismos de relación y contextualización, para establecer las directrices generales en las que se enmarcan la imagen corporativa de la Cruz Roja en las 22 delegaciones estatales de Puebla.

**Figura 2**  
**Fases del proyecto**



Fuente: elaboración propia.

La estrategia de investigación implica una intención de transformación en cierta dirección, situada en un contexto, guiada por valores que se construyen en colectivo (organización y grupos de interés). Por lo que la participación y auto-organización son ejes fundamentales de esta metodología. Massoni (2013) plantea cuatro etapas básicas:

**Figura 3**  
**Metodología de Comunicación Estratégica**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013, p. 45).

Lograr el cambio organizacional aprovechando las capacidades de los actores, para que a través de encuentros socioculturales se conviertan en agentes de cambio, es necesario el

desarrollo de ciertos productos básicos según Massoni (2013):

**Figura 4**  
**Productos de la Metodología de Comunicación Estratégica**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013, p. 47).

### Versión técnica del problema

A continuación se detalla el proceso de participación que se desarrolló en la fase previa a la investigación de campo del proyecto: “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla”. El diagnóstico se inició buscando reconocer las trayectorias, los vínculos y la interpretación de los actores en relación con la pro-

blemática. Desde esta perspectiva, entendemos a la comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio estratégico para pensar sus bloqueos y contradicciones desde la perspectiva y posición de sus protagonistas (Massoni et al., 2012, p. 15).

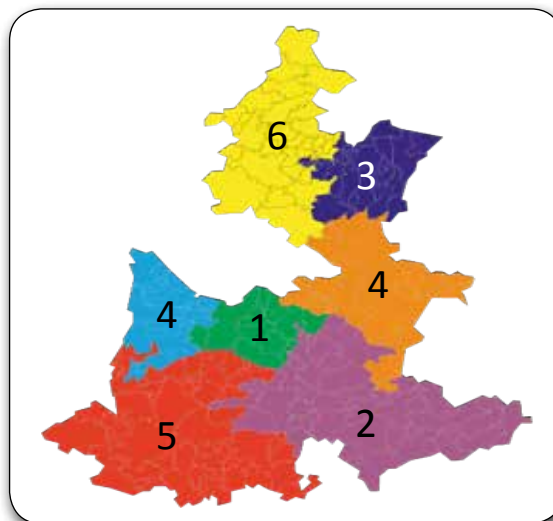
En esta fase del proyecto se realizaron diversas sesiones de gabinete, en las que los representantes de la Delegación Estatal en Puebla de Cruz Roja y los miembros del Cuerpo académico de la BUAP, analizaron la necesidad y la problemática que se pretendía abordar. En primer término, se logró una auto descripción de la organización que se representa en la siguiente declaración:

Cruz Roja Mexicana se define como una Institución con carácter voluntario y no lucrativo que auxilia, sin distinción de raza, religión, condición económica o credo político, a todo ser humano cuya vida y salud se encuentre en riesgo. La Cruz Roja Mexicana forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja con reconocimiento del Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Su labor se rige por los siete principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad (Cruz Roja Mexicana, 2015).

La Cruz Roja Mexicana en su diseño organizacional establece una Delegación Estatal por cada entidad federativa, y está representada por un Delegado Estatal, quien es la máxima autoridad de la Institución en un estado. Por otra parte, cada estado estructura diferentes Delegaciones Locales, en cada una el Consejo Local de cada delegación, es el órgano de gobierno que dirige la administración y operación de las filiales de la Cruz Roja Mexicana en las localidades.

En el estado de Puebla la Delegación Estatal coordina 22 delegaciones locales, ubicadas en diferentes municipios.

**Figura 5**  
**Regiones delegacionales de Cruz Roja**



Fuente: Cruz Roja Puebla 2015.

- Región 1: Puebla, Amozoc de Mota, Rafael Lara Grajales y Cholula.
- Región 2: Tehuacán, Tepeaca, Ciudad Serdán, Los Reyes de Juárez y Tecamachalco.
- Región 3: Hueytamalco, Teziutlán, Tlatlauquitepec y Zacapoaxtla.
- Región 4: San Martín Texmelucan, Atlixco y Huejotzingo.
- Región 5: Izúcar de Matamoros y Acatlán de Osorio.
- Región 6: Huauchinango, Xicotepec de Juárez, Zacatlán y Chignahuapan.

En cada una de las delegaciones se desarrollan diversas líneas de servicio como son:

- Asistencial: Cruz Roja de la Juventud, Damas Voluntarias, Veteranos y Programas con Voluntarios no asociados.
- Capacitación: Coordinación de Capacitación Interna y Externa.
- Salud: Coordinación de Servicios Médicos y de Enfermería.
- Escuelas de Enfermería.
- Especialidades de la salud (banco de sangre, donación de órganos y tejidos, laboratorio, etc.).



- Socorros: atención pre-hospitalaria de urgencia, desastres, ambulancias y rescate especializado (Cruz Roja Mexicana, 2015).

La Delegación Estatal se ha propuesto realizar un cambio organizacional en la línea de servicios y especializar cada delegación en función de las necesidades locales. Para iniciar el proyecto de intervención se diseñó un documento en el que se expresan los componentes socioculturales, político-administrativos y económicos que de manera general la Delegación Estatal percibía en las unidades en los 22 municipios a visitar.

De acuerdo con lo conciliado se diseñó la versión técnica de la problemática que obstaculiza la transformación organizacional deseada, que se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1**  
**Versión técnica del problema**

Frase núcleo del problema
¿Qué está obstaculizando la transformación deseada?
Se carece de información sobre la imagen que los grupos estratégicos tienen sobre Cruz Roja en las 22 delegaciones locales del estado Puebla, que permitirá tomar decisiones estratégicas en la oferta de los servicios de las delegaciones locales.

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Con base en la definición del problema se formaron equipos de trabajo, tomando en cuenta la especialidad de cada uno de los integrantes, en los que se utilizó la técnica de árbol de problemas para determinar los componentes, las causas, síntomas y consecuencias de la situación. Los resultados se muestran en la tabla 2:

**Tabla 2**  
**Versión técnica del problema.**  
**Componentes**

Componentes	Subcomponentes
Socio-cultural	-Existe la influencia del entorno político, económico y social de la región. -Falta de información sobre los costos de los servicios de la Cruz Roja. -Alta diversificación de la percepción de la labor de la Cruz Roja en cada zona. (Primeros auxilios, servicios gratuitos, atención en desastres naturales).
Político-administrativo	-Dificultad en la articulación entre distintas áreas funcionales, falta de supervisión y control. -Carencia de transparencia y rendición de cuentas. -Carencia de planeación estratégica. -Falta de capacitación personal administrativo y voluntarios.
Económico	-Carencia de recursos económicos para la operación de los servicios. -No existe un presupuesto institucional para las delegaciones locales. -No está sistematizada la procuración de fondos local.

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Con la finalidad de abordar la complejidad de la problemática y contar con elementos para determinar las prioridades, los actores de las sesiones de gabinete identificaron los síntomas y las consecuencias del problema. El resultado se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3**  
**Versión técnica del problema. Síntomas y consecuencias**

Síntomas	Consecuencias
Politización de las acciones de la institución	Percepción distorsionada sobre los fines de la organización.
Desarticulación de las áreas funcionales	La toma de decisiones no es estratégica.
Inconformidad sobre la calidad de los servicios y los costos	Impactos negativos en la reputación corporativa y en la procuración de fondos.

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Una vez identificados los componentes se procedió a determinar las causas básicas y próximas de cada uno, con la finalidad de identificar

los rubros que deben ser considerados en la estrategia de cambio. Los resultados de los componentes socio-culturales se muestran en la tabla 4:

**Tabla 4**  
**Versión técnica del problema. Análisis de causas**

Componente Socio-cultural	Subcomponente	Causa básica	Causa próxima
	Existe la influencia del entorno político, económica y social de la región.	No existe una política de gestión comunicacional para las delegaciones locales.	Usos y costumbres de cada región.
	Falta de información sobre los costos de los servicios de la Cruz Roja.	No existe un programa eficiente de comunicación administrativa sobre sus servicios.	Una cultura de desinformación en las localidades.
	Alta diversificación de la percepción de la labor de la Cruz Roja en cada zona. (Primeros auxilios, servicios gratuitos, atención en desastres naturales).	No existe homologación y normatividad administrativa que regulen los servicios y costos en las delegaciones locales.	El predominio de la imagen asistencialista de la Cruz Roja.

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

En segunda instancia, se analizaron las causas del componente económico para la estrategia de cambio organizacional que

ayudará a fortalecer la imagen corporativa de la organización. Como se muestra en la tabla 5 las causas identificadas fueron las siguientes:

**Tabla 5**  
**Versión técnica del problema. Análisis de causas**

Componente Económico	Subcomponente	Causa básica	Causa próxima
	Carencia de recursos económicos para la operación de los servicios.	Gestión de recursos centralizada.	Falta de una cultura de donación en las delegaciones locales.
	No existe un presupuesto que responda a las necesidades de las delegaciones locales.	Gestión estratégica de los recursos en las delegaciones locales.	Se carece de la credibilidad necesaria para generar una procuración de fondos eficiente.

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Finalmente, la versión técnica del problema finalizó con el análisis de las causas del componente político-administrativo. Los resultados se muestran en la tabla 6:

**Tabla 6**  
**Versión técnica del problema. Análisis de causas**

Político-administrativo	Subcomponente	Causa básica	Causa próxima
	Dificultad en la articulación entre distintas áreas funcionales, falta de supervisión y control.	Una estructura organizacional compleja y rígida.	La cultura organizacional de la Federación no permea en las delegaciones estatales.
	Carencia de transparencia y rendición de cuentas.	La rendición de cuentas no está implantada en la cultura organizacional en las delegaciones locales.	En México no hay normatividades que fomenten actividades de rendición de cuentas para las ONG.
	Falta de capacitación personal administrativo y voluntarios.	Carencia de planeación estratégica en el manejo de los recursos humanos.	El voluntariado carece del perfil óptimo para el desarrollo de las actividades en las distintas delegaciones locales.

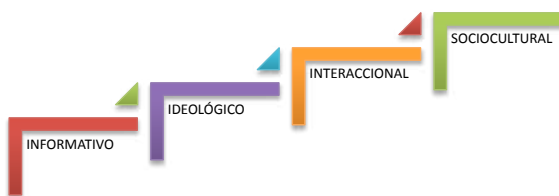
Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

## Racionalidad comunicacional

Posteriormente fue necesario determinar diferentes patrones de encuentro a través del análisis de las marcas de racionalidad comunicacional existentes en la organización para desarrollar una estrategia de cambio organi-

zacional acoplando las nuevas prácticas a las prácticas naturales de la organización. Para Massoni (2013) existen cuatro patrones de racionalidad comunicacional en un grupo social que se muestran en la figura 6:

**Figura 6**  
**Dimensiones de racionalidad comunicacional**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Dimensión informativa: da cuenta de un proceso de transmisión de información, difusión de mensajes, se centran en la linealidad, verticalidad y una comunicación operativa. Como se muestra en la figura 7, la dinámica de interacción está marcada por la jerarquía de A sobre B y el flujo unidireccional de la información:

**Figura 7**  
**Dimensión informativa**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Dimensión ideológica: muestra un proceso comunicativo centrado en los discursos y lo cultural, con claros mecanismos de alineación y persuasión. Como lo muestra la figura 8 se observa la verticalidad de la jerarquía, sin embargo, hay posibilidad de interacción y retroalimentación por lo que se da un proceso bidireccional.

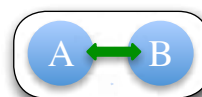
**Figura 8**  
**Dimensión ideológica**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Dimensión de interacción: se observa un proceso comunicativo con énfasis en las motivaciones, con interacciones tanto personales como grupales, con un claro interés en la efectividad del mensaje y la producción del sentido para crear vínculos. Tal como se presenta en la figura 9 el proceso es lineal, horizontal, segmentado y con interacción entre los actores.

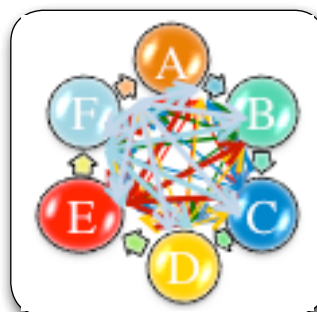
**Figura 9**  
**Dimensión de interacción**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Dimensión sociocultural: se muestra el proceso comunicativo como un fenómeno social que permite la articulación, el encuentro, una puesta en común de la diversidad de los actores sociales. A partir del encuentro se construye un vínculo sociocultural que produce sentido y potencializa la acción. Como se muestra en la figura 10 se presenta un proceso heterogéneo, multidimensional, diverso y en red.

**Figura 10**  
**Dimensión sociocultural**



Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Los resultados de la investigación indican que en la Cruz Roja Delegación Puebla el tipo de encuentro dominante con sus grupos estratégicos se encuentra ubicado en la dimensión ideológica. Por lo que es necesario considerar este patrón comunicacional para el diseño de su estrategia organizacional orientado a la imagen corporativa.

Además, es importante proponer la posibilidad de manejar otras dimensiones a partir de los recursos y características que presenta una organización de tipo social, para que de esta manera se potencialice la dimensión sociocultural y permita la creación de redes que logren construir una imagen corporativa fuerte, homogénea y alineada a los objetivos organizacionales.

### Reconocimiento de los actores sociales vinculados a la problemática

En esta fase de la investigación se identificaron todos los actores sociales que se vinculan a la situación a intervenir, en primer lugar, se determinaron los involucrados en todos y cada uno de los componentes que se detallan en la versión técnica del problema, y posteriormente, se jerarquizaron para desarrollar las matrices socioculturales de los actores.

**Figura 11**  
Públicos estratégicos



Fuente: elaboración propia basada en Villafañe (2000).

La conformación de las muestras para caracterizar a cada una de las matrices socioculturales definidas en la investigación, se determinó siguiendo el criterio de máxima heterogeneidad entre los tipos de entrevistados de cada grupo o sector identificados como protagónicos en la versión técnica del problema.

Para el diseño de las matrices socioculturales fue necesario describir los rasgos principales de conexiones, vínculo, interacción y percepción del grupo en torno a la situación, y finalmente una descripción de sus procesos básicos de comunicación acerca de la situación.

**Figura 12**  
Muestra de públicos estratégicos

Internos	Especiales / Mixtos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativo</li> <li>5. Médicos (medios, enfermeras, paramédicos, etcétera)</li> <li>1. Voluntarios</li> <li>1. Colaboradores (servicio social, prácticas)</li> <li>1. Mantenimiento-intendencia</li> <li>1. Capacitación continua</li> <li>2. Directivos (Presidente, Vicepresidente, directivos administrativos)</li> </ul> <p>TOTAL 12 PERSONAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Presidente y/o Vicepresidente</li> <li>1. Beneficiarios (elementos regulares-mensuales)</li> <li>1. Aportantes (donas a nivel institucional en la cuenta quincenal)</li> <li>1. Aportantes (ocasión única con reconocimiento social)**</li> </ul> <p>** Solo en Puebla o en otras en la delegación existe una figura similar</p> <p>TOTAL 4 PERSONAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Escuelas (primaria, secundaria, preparatoria, técnica y posgrado -distrito) en Puebla</li> <li>2. Universidades públicas y privadas</li> <li>1. Cámaras y Asociaciones (Asociación, Bancos, Instituciones y organizaciones)</li> <li>2. Dependencias de gobierno (DF, Secretaría de Salud)</li> <li>1. Fundaciones, OSC, ONG's</li> <li>1. Sector financiero</li> <li>2. Partidos Políticos (1 de ellos no es representativo)</li> <li>3. Medios de Comunicación (uno de ellos, uno de los otros prensa y otro radio)</li> <li>4. Líderes sociales (organizaciones, personas de la comunidad, personas involucradas en algún asunto, etcétera)</li> </ul> <p>TOTAL 23 PERSONAS</p>

Fuente: elaboración propia basada en Villafañe (2000).

Posteriormente, se diseñó la matriz sociocultural de cada uno de los actores. En la que se describió la manera específica, características socio-culturales, de cada uno de los actores vinculados con la problemática. En la tabla 7 se muestran las categorías:

**Tabla 7**  
**Actores sociales**

Los que gobiernan	Los que administran	Los que brindan primeros auxilios	Los donantes	Los que requieren el servicio	Los que legislan	Los aliados estratégicos	Los que generan opinión pública
Delegado local	Secretarías	Médicos	Donantes regulares/mensual	Pacientes	Dependencias de gobierno	Escuela	Medios de comunicación
Presidente del consejo local	Contadores	Residentes	Donante a nivel institucional anual	Heridos	Sacerdotes	Universidades	Líderes de opinión
Secretario del consejo local	Administradores	Practicantes	Donante social-familia	Comunidades	Líderes sociales de la comunidad	Cámaras	
Tesorero del consejo local	Intendentes	Enfermeras			Presidente municipal	Fundaciones	
Vocal del consejo local		Paramédicos/rescatistas			Presidente de junta auxiliar	Partidos políticos	
Voluntario del consejo local		Voluntarios			Sindicatos		
		Alumnos de servicio social/ práctica profesional					

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

Los actores son los grupos de interés con los que necesitamos interactuar y que son relevantes para diseñar la estrategia organizacional. Estos actores son protagonistas de la problemática y la dinámica organizacional, por lo que se deben reconocer sus intereses y necesidades para operar la estrategia con

su participación comprometida y activa sin romper su dinámica natural, por el contrario, es necesario aprovechar esa dinámica para potenciar la implicación de los actores. En la tabla 8 y 9 se muestran ejemplos de la Matriz sociocultural de solo dos de los grupos de interés de la Cruz Roja Delegación Puebla:

**Tabla 8**  
**Matriz sociocultural de los que requieren el servicio**

Los que requieren del servicio: pacientes, heridos y comunidades.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas	Sensibilización	Proceso		Comunicación
					Información	Participación	Encuentro Sociocultural
Imagen sobre la organización	Obtener el servicio en forma oportuna	Conocer los servicios que brinda la Cruz Roja	Servicio eficiente		X		X
Historias y mitos sobre la organización	Personal capacitado	Contar con personal capacitado	Cercanía				
	Equipo en las unidades	Contar con infraestructura física	Recibir el servicio gratuito				

Fuente: elaboración propia basada en Massoni (2013).

**Tabla 9**  
**Matriz sociocultural de los que brindan el servicio**

Los que brindan los primeros auxilios: médicos, residentes, practicantes, enfermeras, paramédicos-rescatistas, voluntarios, alumnos de servicio social y/o prácticas profesionales.

Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas	Sensibilización	Proceso de Comunicación		Encuentro Sociocultural
					Información	Participación	
Médicos	Ayuda a poblaciones	Contar con el equipo necesario		X	X	X	X
Roles	Desarrollo profesional	Contar con la capacitación necesaria para brindar la atención al que la necesite	Servir a los demás con eficiencia				
Actividades		Aumentar el número de personal	Desarrollo profesional				
		Contar con mayor presupuesto					

Fuente: Elaboración propia basada en Massoni (2013).

Con estos instrumentos se logró no solo describir la trayectoria de conexión de los actores con la situación, sino que con la construcción de sus propias matrices socioculturales se logró un auto-reconocimiento de la vinculación de los actores con la imagen corporativa y, de esta manera, lograr su involucramiento con un futuro ideal producto de la participación.

Se debe entender a la comunicación, por una parte, como un momento y espacio relacionante de la diversidad sociocultural que le otorga riqueza al proceso, y por otra, como una mirada estratégica que construye el cambio y la innovación organizacional de manera más participativa. La Comunicación Estratégica se convierte en una red que se entrelaza en las acciones organizacionales y se construye en la complejidad del entorno, lo heterogéneo y lo diverso de los actores combinando la contradicción y el diálogo (Massoni et al., 2012, p. 64).

### Investigación de campo con grupos de interés

Los datos que se presentan a continuación son el resultado de un exhaustivo trabajo de campo efectuado con los actores y públicos estratégicos de las delegaciones de Cruz Roja del estado de Puebla. En esta etapa de la investigación para la recolección de datos se utilizó la herramienta de los grupos focales, aplicados en cada una de las delegaciones con los grupos de interés y actores de la organización. El objetivo fue construir una narración colectiva sobre la imagen que tienen estos públicos de la Cruz Roja. Los resultados son los siguientes:

#### Autoimagen.

Los públicos internos indican que existe una imagen institucional sólida. Expresan que la misión está orientada a ayudar a la gente que requiere de algún servicio médico, salvar y

rescatar vidas. Reconocen como sus valores lo establecido en los “Siete Principios”, que forman parte de la filosofía de Cruz Roja Internacional. Los valores con los que se identifican los públicos internos son: la humanidad, la solidaridad y la imparcialidad. En general, lo que motiva al personal a pertenecer a Cruz Roja son sus ganas de salvar vidas y ayudar.

En general, reconocen que el ambiente de trabajo es bueno porque se sienten como en casa y existe una sensación de compañerismo. Desconocen la existencia de un Plan de Desarrollo Institucional formal. Reportan que no se hace uso de medios de comunicación internos formales, se usan canales informales de comunicación. Los principales servicios que reconocen son: los traslados, rescates, capacitaciones, servicios clínicos. Algunos miembros de Cruz Roja desconocen sus funciones específicas dentro de la organización, y muchas veces se tiene la idea de que “hay que hacer de todo” pues el personal es escaso.

Finalmente, expresan que existen reglas no escritas dentro de la institución entre las que se encuentran: no tener un horario específico de salida, el hecho de que todos deben ayudar en lo que se necesite y el entender que lo que se hace no siempre será reconocido. Mencionan que el servicio de Cruz Roja es de importancia, pero no siempre es bueno ni efectivo. En lo referente a las instalaciones, se piensa que están deterioradas y en situación de abandono.

### **Imagen intencional.**

Los representantes institucionales de la organización identifican muchas necesidades satisfechas por Cruz Roja dentro de la población a la que pertenecen como: acceso a servicios médicos de urgencia, capacitación sobre primeros auxilios y prevención de accidentes, rescates, voluntariado y labor comunitaria, así como servicios de traslados y ambulancias. Sobre la reputación de la organización, mencionan que en ocasiones es negativa, debido a: robo de las pertenencias de los accidentados, la creencia que tiene la gente

de que los servicios son gratuitos, baja calidad de sus servicios y escasez de insumos.

La Cruz Roja intenta estar en contacto con la población, pero en ocasiones no cuenta con los recursos suficientes para llegar a todos de forma masiva. En referencia a su formación, el personal menciona que cuentan con manuales y que reciben capacitación, del mismo modo conocen los protocolos que se llevan a cabo ante diversas situaciones.

El conocimiento de la labor de la Cruz Roja es superficial en la población, consideran que hace falta que la institución informe más a la población, y aunque la relación de la Cruz Roja con los medios de comunicación locales, es buena, falta mayor trabajo conjunto. En el futuro la Cruz Roja pretende destacarse como líder en servicios médicos de calidad y recaudar los recursos suficientes. En lo referente a cómo desean que la Cruz Roja sea vista hacia afuera, les gustaría que la gente pudiera percibir más que ambulancias y que reconocieran el valor del trabajo voluntario de la gente que se encuentra dentro de la institución.

### **Imagen pública.**

Los públicos externos reconocen los colores y logotipos de la organización, pero no saben nada referente a su fundación. Lo primero que viene a su mente al escuchar la palabra “Cruz Roja” es ayuda, heridos y ambulancias.

La referencia pública más recordada fueron las noticias que los medios locales presentan ligadas a su participación en algún accidente o desastre. Los entrevistados mencionan la Colecta Anual “Ayúdanos a ayudar”, campañas de vacunación como en el caso contra la influenza AH1N1. El uso de cinturón de seguridad, y donación de sangre. Identifican a la radio y la televisión como los principales medios donde escuchan noticias sobre la Cruz Roja.

Los participantes expresan su intención de cooperar con la Cruz Roja y consideran que es



una institución confiable en el manejo de sus recursos. Sin embargo, desconfían de la calidad de los servicios, y aunque ha habido una mejora en las instalaciones de la Cruz Roja, a pesar de que se observan las ganas de seguir mejorando, aún son visibles muchas carencias. Los entrevistados manifiestan la necesidad de ampliar los servicios médicos, con más equipamiento y doctores especializados en determinadas enfermedades y una mejor relación con la comunidad.

Por otra parte, consideran que hace falta que la Cruz Roja comunique más sobre su labor y que tenga mayor presencia en la comunidad. No recuerdan ningún evento de la Cruz Roja en su comunidad y consideran que, si ha habido algunos, no han tenido suficiente impacto.

En cuanto a la confiabilidad de la institución se tienen respuestas encontradas, ya que en algunos casos se considera que se ve más como un negocio que beneficia a unos cuantos, que como una institución social, tampoco se confía en los servicios de emergencia y algunas personas reconocen que sería el último lugar al que acudirían. No reconocen alguna situación en específico en la que la reputación de la Cruz Roja haya quedado en entredicho, pero comentan

que en ocasiones la gente tiene una mala imagen porque algunas veces se ha llegado tarde a los llamados de rescate.

Los resultados generales de esta investigación en cuanto a la imagen interna:

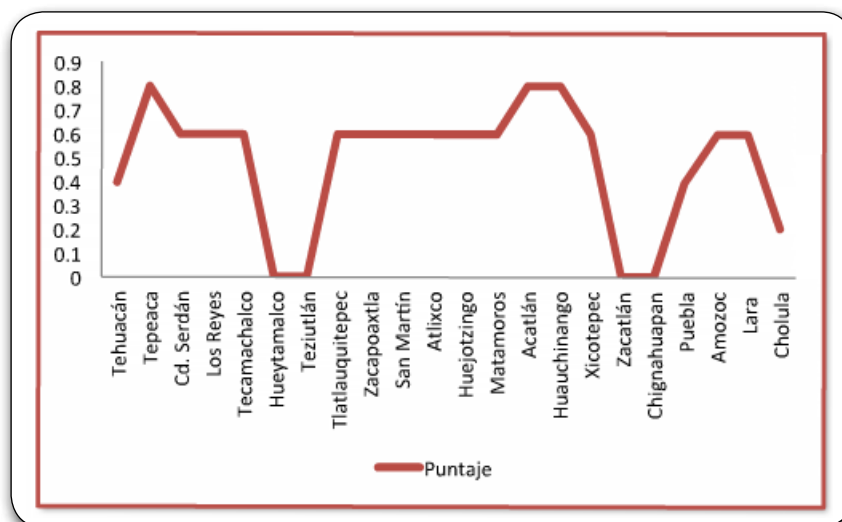
- Sentido de pertenencia fuerte.
- Necesidad de formalización de la comunicación.
- Fortalecer el corazón ideológico.
- Conflictos internos en las distintas delegaciones.
- Trabajo colaborativo entre delegaciones, débil.
- Transparencia en el uso de recursos.

Los resultados generales en cuanto a la imagen externa:

- Malestar porque los servicios no son totalmente gratuitos.
- Servicios deficientes y de mala calidad.
- Las campañas nacionales no se enfocan a los contextos locales.
- Poca confiabilidad y atribución de corrupción en algunas delegaciones.

Resultados de imagen corporativa:

Figura 13



Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

Las estrategias de comunicación orientadas a la construcción de una imagen corporativa no se centran en saber qué “decir”, sino en provocar que emerjan en el espacio sociocultural futuras realidades compartidas que apoyen el crecimiento de la organización. Considerar la complejidad del fenómeno comunicacional nos obliga a analizar todas las dimensiones del fenómeno, así como las diversas modalidades de interacción entre los actores y entre la situación. La Comunicación Estratégica busca no solo la acción comunicativa, sino la potenciación de todas las modalidades del encuentro comunicacional a partir de la constitución de un cambio social conversacional (Massoni, 2013, p. 64), que se ofrece como un valor agregado a los modelos de intervención organizacional tradicional.

En el proyecto de investigación “La imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla” se usó a la comunicación como una forma de analizar problemáticas a partir de reconocer las estructuras, lógicas de funcionamiento y su forma de operar, para diseñar, de manera participativa, estrategias que le permitan a la organización la innovación en sus formas de interacción que posibiliten la construcción de la imagen corporativa productiva para los fines de la organización.

El proyecto de intervención, por una parte, tenía como intención construir de manera participativa un boceto de la imagen corporativa de “Cruz Roja Delegación Puebla”, y por otra parte, propiciar con los actores procesos de interactividad reconociendo la diversidad de matrices socioculturales que se diseñaron a lo largo de 17 municipios del estado de Puebla. Durante el proyecto se construyeron vínculos y miradas en los espacios locales del funcionamiento organizacional que obligan a sus actores a tomar decisiones que orienten sus acciones a una estrategia organizacional diversa y específica en cada una de las localidades.

Pasar de los paradigmas tradicionales, descriptivos y lineales, a un modelo de construcción colectivo y fluido logra que la estrategia corporativa se conciba como fenómeno cognitivo, sociocultural y dinámico. Por lo que el comité directivo de “Cruz Roja Delegación Puebla” deberá diseñar una estrategia corporativa global con líneas de desarrollo estatales, y con líneas de desarrollo locales que respeten los contextos socioculturales que permitan la efectividad y la sustentabilidad.

Por otro lado, “Cruz Roja Delegación Puebla” tendrá que considerar a la Comunicación Estratégica como un dispositivo que construye la energía necesaria para adaptarse a los nuevos ecosistemas sociales, políticos, culturales o económicos. En suma, la Comunicación Estratégica en el ámbito del cambio organizacional precisa no solo una actividad para la alta gerencia de análisis y evaluación con relación a la información, implica anticiparse y tomar decisiones en medio de nuevos escenarios de incertidumbre, pero con una nueva perspectiva organizacional de corresponsabilidad y sustentabilidad para generar capital social entre las organizaciones, sus colaboradores y sus usuarios que permita insertarse en la profundidad de funcionamiento organizacional. Esta perspectiva implica el autodescubrimiento de las expectativas de sus integrantes, los marcos socioculturales de sus actores, de tal manera que cada uno de ellos reconozca su contribución individual en la construcción colectiva, que en este caso conforma la imagen corporativa de la Cruz Roja Delegación Puebla.

Considerando algunos aportes de Massoni (2013), la visión del fenómeno comunicacional va más allá de una noción instrumental, más bien, es un enfoque transdisciplinario, fenomenológico, transversal, integrador, dinámico y evolutivo con acciones y sentidos emergentes que permean en varias esferas de la vida y la acción organizacional. De este modo, la Comunicación Estratégica se convierte en una red que se entrelaza en las acciones organiza-

cionales, y se construye en la complejidad, lo heterogéneo, combinando la contradicción y la diversidad.

Como lo señala Retolaza (2010): “Vivimos en tiempos dinámicos y complejos que se nutren de la incertidumbre y de la multidiversidad de relaciones” (p. 1). Estas “relaciones” involucran serias transformaciones entre los sujetos y los elementos que se encuentran a su alrededor. Desde lo individual hasta lo colectivo, implican modificar las proposiciones que cada sujeto desarrolla respecto al cambio, la reconfiguración de los paradigmas del ayer y del hoy, la visualización de nuevos aprendizajes derivados de estas evoluciones y, por supuesto, la articulación de nuevas y mejores herramientas que favorezcan su adaptabilidad para reducir la incertidumbre derivada de los procesos de cambio organizacional.

Con la finalidad de establecer y desarrollar vínculos duraderos que geste una imagen corporativa fuerte en todos los grupos de interés de Cruz Roja Delegación Puebla, deben reestructurar sus “convicciones” para favorecer una construcción colectiva de la estrategia corporativa; para lograr esto, deberán desarrollar mejores capacidades comunicacionales y de gestión que reorienten sus operaciones, a fin de establecer relaciones estables que les permitan generar una imagen corporativa exitosa.

## Referencias

- Cruz Roja Mexicana. (2015). Quienes somos. Recuperado de <http://cruzrojapuebla.mx/Nosotros/TabId/84/ArtMID/434/ArticleID/9/191Qui233nes-Somos.aspx>
- Galindo, J. (2005). *Hacia una comunicología posible*. San Luis de Potosí: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Galindo, J. (2011). Comunicación Estratégica e Ingeniería Social en Comunicación. *Revista Razón y Palabra*, 75, 1-23.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. EE. UU.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas sociales*. México: Universidad Iberoamericana; Alianza.
- Massoni, S., Buschiazzo, A., & Mascotti, M. (2012). *Estrategias de comunicación como dispositivos para rebasar la lógica del fragmento en la educación superior*. Universidad Nacional de Rosario Argentina, Escuela de Comunicación Social. Recuperado de <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec04massoni.pdf>
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación Estratégica*. Rosario: Homosapiens.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Argentina: Homo Sapiens.
- Pérez, R. A. (2006). ¿Una nueva teoría estratégica? Razones y sinrazones. *Hologramática*, 4(2), 67-79.
- Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *La nueva teoría estratégica*. Madrid: Ariel.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNDU); Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS).
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

